



Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social

Os Determinantes da Eficácia Organizacional na Resposta Social Centro de Dia, do Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas – uma abordagem multistakeholder

Anabela Santos Isidoro

Dissertação apresentada à Escola Superior de Gestão e Tecnologia - Instituto Politécnico de Santarém para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Organizações de Economia Social, sob a orientação do Professor Doutor Paulo Dias e da Professora Doutora Susana Leal

2013

RESUMO

No tempo conturbado em que vivemos, o papel da Economia Social (ES) é cada vez mais importante nas sociedades ocidentais e um pouco por todo o mundo. As organizações da ES são muitas vezes o único espaço de afirmação daqueles que não têm voz ou relativamente aos quais é fácil negar direitos. A eficácia destas organizações é por isso determinante. Este trabalho é realizado no âmbito da ES e da eficácia organizacional das suas estruturas.

No contexto da ES, além da caracterização, discussão concetual e reflexão acerca da sua identidade, no mundo e em Portugal, estudamos as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) no nosso país, dando enfoque, neste domínio, às Respostas Sociais (RS) relacionadas com o envelhecimento da população, sobretudo o Centro de Dia (CD). Sequencialmente, trabalhamos ao nível da avaliação da eficácia organizacional desta RS, numa IPSS - o Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas (CBESZA) - utilizando uma abordagem *multistakeholder*.

Assim, realizamos na primeira parte do trabalho, uma revisão da literatura nos domínios da ES, IPSS em Portugal, envelhecimento da população, RS de apoio a idosos e, ainda, nos domínios da eficácia organizacional.

Na componente empírica da dissertação, estudamos a RS referida. Identificamos, junto dos seus vários *stakeholders*, os determinantes da eficácia organizacional, com base nos quais nos propomos desenhar um modelo de avaliação, “à medida”, para esta RS do CBESZA.

Quanto à metodologia, dado que nos interessa conhecer em profundidade uma realidade concreta e restrita, optámos pelo estudo de caso. Assim, os dados serão recolhidos e tratados através de metodologias qualitativas por recurso a entrevistas e análise de documentos.

Este estudo proporcionou um maior conhecimento acerca da organização e permitiu concluir que os determinantes da eficácia organizacional variam em função dos interesses dos diferentes *stakeholders*.

Palavras-chave: Economia Social; IPSS; envelhecimento; eficácia organizacional

ABSTRACT

In the troubled time in which we live, the role of the Social Economy (SE) is increasingly important in Western societies and all over the world. Organizations of SE are often the only space of statement of those who have no voice or for those whose rights are easily denied. The effectiveness of these organizations is crucial. This work is carried out within the SE and the effectiveness of their organizational structures.

Regarding SE, besides its characterization, conceptual discussion and reflection about their identity in the world and in Portugal, we have studied the Private Institutions of Social Solidarity (“IPSS”) in our country, focusing in this area, the Social Responses (SR) related to the aging of the population, especially the Day Centre (DC). Sequentially, we have worked in the effectiveness assessment of this organizational SR, in a “IPSS” – ‘Centro de Bem Estar Social da Zona Alta in Torres Novas’ (CBESZA) - using a multistakeholder approach.

Thus, we have conducted in the first part of the work, a literature review in the SE area, “IPSS” in Portugal, aging population, SR for the elderly, and also in the areas of organizational effectiveness.

In the empirical component of the thesis, we have studied the SR mentioned. We have identified, among its various stakeholders, the plans of organizational effectiveness, based on which we propose to design an evaluation model, "fit", to this SR CBESZA.

As for the methodology, since we are interested in knowing thoroughly a true and restricted reality, we have chosen the case study. Therefore, the data is collected and processed through qualitative methodologies by using interviews and document analysis.

This study provided a greater knowledge of the organization and concluded that the plans of organizational effectiveness vary depending on the interests of different stakeholders.

Keywords: Social Economy; “IPSS”; aging; organizational effectiveness

Em memória do meu pai, para a minha filha

AGRADECIMENTOS

Este projeto não teria sido possível sem o apoio, decisivo, prestado por muitas pessoas, ao longo da sua construção. Agradeço especialmente:

Aos Professores Doutores Paulo Dias e Susana Leal, orientadores da tese, pela sabedoria com que orientaram o meu trabalho e pelos contributos que deram para o meu enriquecimento pessoal.

Ao Professor Paulo Dias agradeço ainda pelas imprescindíveis e decisivas propostas de trabalho e pela sua disponibilidade.

À Professora Susana Leal, agradeço ainda pela partilha proporcionada, pelo reforço positivo, pela permanente disponibilidade e por me ajudar a viabilizar este projeto que me parecia inatingível.

Ao CBESZA: aos utentes, colegas, restantes colaboradores e Direção. É um privilégio trabalhar com todos. Agradeço-lhes o carinho e incentivo de todos os dias. Destaco aqui a Mónica e a Neida pelo apoio precioso a este trabalho e, ainda, a D. Manuela Neves, Presidente da Direção, por acreditar em mim e por ser uma inspiração para todos nós.

A todos os meus amigos, pelo apoio constante. Muitos deles estão fisicamente distantes mas todavia, mantêm-se sempre presentes.

Aos meus familiares, sobretudo aos meus irmãos Cina, Fernando e Tó, pela discreta mas permanente cumplicidade.

Aos meus pais, Irisalva e António Isidoro que, apesar de já não estarem fisicamente presentes, me continuam a inspirar pelo seu exemplo de vida e por me terem ensinado os valores que me servem de referência.

À minha filha Íris por compreender e perdoar as minhas intermináveis ausências, por se preocupar comigo, pelo seu amor e, também, pela sua irreverência e rebeldia.

Ao meu marido Gil pelo apoio e suporte incondicionais, por ser o meu porto de abrigo e porque sem ele, nada faria sentido.

Índice Geral

ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1- ECONOMIA SOCIAL	4
1.1 - Caracterização e evolução	4
1.2 - Discussão conceptual	7
1.3 – Importância atual	11
1.4 - A Economia Social em Portugal.....	12
1.4.1- As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).....	17
1.4.2 - Envelhecimento da população e Respostas Sociais nas IPSS.....	22
1.4.2.1. O Centro de Dia	33
CAPÍTULO 2- EFICÁCIA ORGANIZACIONAL.....	38
2.1- Conceitos e evolução	38
2.2- Teorias/modelos de análise	41
2.3- A eficácia organizacional no âmbito da Economia Social e a teoria dos <i>stakeholders</i>	51
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	54
3.1- Pergunta de partida e objetivos de estudo.....	54
3.2 - Metodologia qualitativa: Estudo de caso.....	57
3.3- Caracterização da realidade em estudo: Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas (CBESZA).....	58
3.3.1- Caracterização da Resposta Social: Centro de Dia	60
3.3.1.1.- Caracterização do universo da Resposta Social: Centro de Dia	61
3.4 Instrumentos de pesquisa	67
3.4.1 – Análise documental	69
3.4.2 – Entrevista e amostra	69
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS	72
4.1- Apresentação e discussão dos resultados	72
4.2 Síntese dos resultados: principais determinantes da eficácia	81
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	88
5.1- Conclusões	88
5.2- Limitações do estudo e investigação futura	89
BIBLIOGRAFIA	91

ANEXO A : Guião de entrevista	98
ANEXO B: SÍNTESE DE CADA ENTREVISTA / CLIENTES	99
Tabela B 1: Entrevistas a Stakeholders / Cliente 1	100
Tabela B 2: Entrevistas a Stakeholders / Cliente 2	101
Tabela B 3: Entrevistas a Stakeholders / Cliente 3	102
Tabela B 4: Entrevistas a Stakeholders / Cliente 4	103
Tabela B 5: Entrevistas a Stakeholders / Cliente 5	104
Tabela B 6: Entrevistas a Stakeholders / Cliente 6	105
ANEXO C: SÍNTESE DE CADA ENTREVISTA / FAMILIARES DE CLIENTES.....	106
Tabela C 1: Entrevistas a Stakeholders / Familiar 1	107
Tabela C 2: Entrevistas a Stakeholders / Familiar 2	108
Tabela C 3: Entrevistas a Stakeholders / Familiar 3	109
Tabela C 4: Entrevistas a Stakeholders / Familiar 4	110
Tabela C 5: Entrevistas a Stakeholders / Familiar 5	111
Tabela C 6: Entrevistas a Stakeholders / Familiar 6	112
Anexo D: Síntese de cada entrevista / Colaboradores.....	113
Tabela D 1: Entrevistas a Stakeholders / Colaborador 1.....	114
Tabela D 2: Entrevistas a Stakeholders / Colaborador 2.....	115
Tabela D 3: Entrevistas a Stakeholders / Colaborador 3.....	116
Tabela D 4: Entrevistas a Stakeholders / Colaborador 4.....	117
Tabela D 5: Entrevistas a Stakeholders / Colaborador 5.....	118
Anexo E: Síntese de cada entrevista / Direção	119
Tabela E 1: Entrevistas a Stakeholders / Direção 1.....	120
Tabela E 2: Entrevistas a Stakeholders / Direção 2.....	121
Tabela E 3: Entrevistas a Stakeholders / Direção 3.....	122
Anexo F: Gravações áudio das entrevistas / Clientes	123
Anexo G: Gravações áudio das entrevistas / Familiares de clientes	124
Anexo H: Gravações áudio das entrevistas / Colaboradores	125
Anexo I: Gravações áudio das entrevistas / Direção	126

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: UNIDADES DE ECONOMIA SOCIAL POR ATIVIDADE.....	16
FIGURA 2: UNIDADES DE ECONOMIA SOCIAL POR GRUPO DE ENTIDADES (%).....	17
FIGURA 3: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS EQUIPAMENTOS SOCIAIS SEGUNDO NATUREZA JURÍDICA DA ENTIDADE PROPRIETÁRIA. CONTINENTE 2011.....	21
FIGURA 4: ESTRUTURA ETÁRIA DA POPULAÇÃO RESIDENTE POR SEXO 2001 /2010	25
FIGURA 5: EVOLUÇÃO DAS RESPOSTAS SOCIAIS POR PÚBLICO- ALVO NO CONTINENTE 2000/2011	30
FIGURA 6: EVOLUÇÃO DAS RESPOSTAS SOCIAIS PARA PESSOAS IDOSAS 1998-2010.....	30
FIGURA 7: EVOLUÇÃO DOS CDI, DESDE A SUA GÉNESE	34
FIGURA 8: INDUSTRIAS NO DOW JONES. ATIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS	39
FIGURA 9: EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS À MEDIDA DE PERFORMANCE	40
FIGURA 10: ESQUEMA DOS STAKEHOLDERS: MODELO INICIAL DE FREEMAN (1984).....	45
FIGURA 11: CLASSES DE ATRIBUTOS DOS STAKEHOLDERS	46
FIGURA 12: TIPOLOGIA DOS STAKEHOLDERS: UM, DOIS OU TRÊS ATRIBUTOS.....	47
FIGURA 13: STAKEHOLDERS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS.....	49

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: ECONOMIA SOCIAL: ACONTECIMENTOS DETERMINANTES.....	7
TABELA 2: UNIDADES DE ECONOMIA SOCIAL POR GRUPO DE ENTIDADES	16
TABELA 3: DADOS SOBRE A POPULAÇÃO IDOSA, EM PORTUGAL.....	27
TABELA 4: EVOLUÇÃO PERCENTUAL DAS RESPOSTAS SOCIAIS DE APOIO A IDOSOS	31
TABELA 5: QUADRO COMPARATIVO: MODELOS DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL.....	50
TABELA 6: ESTUDO EMPÍRICO: PLANO DE OBSERVAÇÃO	68
TABELA 7: SÍNTESE DAS ENTREVISTAS A STAKEHOLDERS/ CLIENTES (6 ENTREVISTAS).....	73
TABELA 8: SÍNTESE DAS ENTREVISTAS A STAKEHOLDERS / FAMILIARES DE CLIENTES (6 ENTREVISTAS)	75
TABELA 9: SÍNTESE DAS ENTREVISTAS A STAKEHOLDERS / COLABORADORES (5 ENTREVISTAS).....	78
TABELA 10: ENTREVISTAS A STAKEHOLDERS / DIREÇÃO (3 ENTREVISTAS).....	80
TABELA 11: DETERMINANTES DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL DO CD DO CBESZA COM BASE NOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ES - Economia Social

CBESZA - Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas

TS - Terceiro Setor

INE - Instituto Nacional de Estatística

CD - Centro de Dia

SAD - Serviço de Apoio Domiciliário

CC - Cuidado Comunitário

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

CNES - Conselho Nacional de Economia Nacional

ONU - Organização das Nações Unidas

UE - União Europeia

UTI - Universidades Terceira Idade

AVD - Atividades de Vida Diária

AVDI - Atividades de Vida Diária Instrumentais

RS - Resposta Social

OSFL - Organizações sem Fins Lucrativos

OIT - Organização Internacional do Trabalho

INTRODUÇÃO

As organizações de Economia Social (ES) têm vindo a ganhar importância desde os anos 80 do século passado, um pouco por todo o mundo. Amaro (2005) refere que as novas formas de exclusão decorrentes da globalização estão na base do crescimento e desenvolvimento da ES que ganha novos contornos. Para Ramos (2011), a crise do estado providência estimulou a ES que se reinventa na procura de novas soluções para os novos problemas. Estas organizações são muitas vezes o único veículo de valorização e integração de populações excluídas e destituídas de direitos fundamentais. A sua eficácia é por isso determinante.

Neste setor as organizações não têm como finalidade o lucro. Os seus objetivos passam normalmente por desenvolver estratégias e ações que permitam criar condições conducentes à integração das populações e ao aumento do bem-estar geral da sociedade. Assim, relativamente a estas organizações, Carvalho (2005, p.107) refere que “a eficácia do desempenho consiste no grau em que uma organização atinge os seus objetivos quantitativos e qualitativos, alicerçados na sua missão, em relação a si própria e a todos os *stakeholders*”.

A avaliação da eficácia organizacional é, pois, um instrumento importante na gestão das organizações de ES. No entanto, os critérios de avaliação devem ter em conta a missão específica destas organizações. Rego e Cunha (2007), embora fazendo referência às entidades públicas *versus* privadas, apontam justamente a diferença de critérios de avaliação em função da respetiva missão (que no caso das entidades publicas converge, de certa forma, com a das organizações de ES, na medida em as duas realidades têm como finalidade servir o bem comum).

É à volta destas duas temáticas – ES e eficácia organizacional – que se desenvolve o presente trabalho. Mais concretamente, o nosso objeto de estudo é uma Resposta Social (RS) – Centro de Dia (CD) de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), o Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas (CBESZA), relativamente ao qual procuramos refletir sobre a sua eficácia organizacional. Para tal socorremo-nos de um modelo de avaliação da eficácia – a teoria dos *stakeholders* – que defende que as organizações são tão mais eficazes quanto melhor conseguem responder às necessidades dos grupos que lhes estão associados e que são importantes para a sua continuidade.

O estudo empírico consta do apuramento dos determinantes da eficácia organizacional junto dos principais *stakeholders* (através de entrevista semiestruturada), com base nos quais se propõe o desenho de um modelo de avaliação da eficácia, “à medida”, para aquele serviço. Assim, o objetivo geral é conhecer os determinantes da eficácia do serviço, numa abordagem *multistakeholder*. Quanto ao objetivo específico, consiste na criação de um modelo de avaliação para aquela RS, com base nos determinantes da eficácia encontrados.

Espera-se que este trabalho tenha uma aplicação prática. As motivações para a sua realização prendem-se com o desempenho profissional da sua autora, há muito integrada em organizações de ES (mais concretamente em IPSS) e desde há alguns anos a desempenhar funções, enquanto Diretora Técnica, no serviço a estudar. Nesta qualidade sente a necessidade de encontrar uma forma ajustada e realista de proceder à avaliação do serviço tendo em vista manter ou aumentar os níveis de satisfação dos seus *stakeholders*.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos.

No capítulo 1 fazemos uma análise da ES – caracterização, evolução, discussão concetual e importância atual. É também analisada a ES em Portugal com especial enfoque para as IPSS. São estudadas as RS que se enquadram nas IPSS, particularmente aquelas que se dirigem à problemática do envelhecimento que é também uma matéria abordada. Finalmente é dado grande destaque ao CD, RS que está na base do nosso estudo.

O capítulo 2 é dedicado à eficácia organizacional. Fazemos uma breve revisão da literatura acerca dos conceitos e evolução. Abordamos várias teorias/modelos dando maior ênfase à teoria dos *stakeholders*, que suportará o estudo empírico. Abordamos ainda a eficácia organizacional no âmbito da ES, bem como a teoria dos *stakeholders* aplicada a este setor.

No capítulo 3 tratamos da metodologia – formulamos a pergunta de partida e apontamos os objetivos de estudo. Abordamos as metodologias qualitativas e o estudo de caso, formato que seguirá o nosso estudo empírico. Fazemos esta opção porque pretendemos estudar em profundidade, uma realidade concreta e restrita. O estudo de caso é, segundo Yin (1989), adequado para responder a questões “como” e “porquê”. Neste capítulo cabe ainda a caracterização do CBESZA, a IPSS que integra o serviço a estudar. Caracterizamos igualmente o CD, bem como o seu

publico alvo. São também indicados os instrumentos de investigação a utilizar, bem como as razões subjacentes a tais opções.

No capítulo 4 é feita a apresentação e discussão dos resultados decorrentes das entrevistas realizadas aos vários stakeholders. É analisada a perceção de cada stakeholder relativamente aos determinantes da eficácia organizacional do serviço em questão. Com recurso a uma matriz, é posteriormente elaborada uma síntese com todos os resultados encontrados.

As conclusões são apresentadas no capítulo 5 onde também são apontadas as limitações do estudo e a investigação futura pois uma investigação não é só pertinente pelos resultados encontrados, como também pelas questões levantadas.

CAPÍTULO 1- ECONOMIA SOCIAL

1.1 - Caracterização e evolução

Definir Economia Social (ES) não é tarefa fácil. Pela revisão da literatura que fizemos, concluímos que se trata de um espaço complexo e difuso que se situa entre o Estado e o mercado, entre o social e o puramente económico. Caeiro (2008, p.62) aponta justamente nesse sentido ao referir que “a realidade social e económica em que se insere a ES ou o Terceiro Setor, fundamenta-se num evidente distanciamento quer do mercado, quer do Estado”. Também Namorado (2004, p. 10) embora em referência ao caso português, afirma que “fica claramente fora da ES tudo o que é publico e tudo o que é privado lucrativo”. No âmbito da Conferencia Regional da OIT “Economía social – La respuesta de África a la crisis mundial” (2009), foi acordada a seguinte definição de ES : “um conceito que designa as empresas e organizações, especialmente as cooperativas, sociedades mútuas, associações, fundações e empresas sociais que têm a característica de produzir bens, prestar serviços e desenvolver conhecimentos enquanto perseguem objetivos sociais e económicos e promovem a solidariedade”.

Uma das formas de melhor entendermos o universo da ES é conhecermos os seus componentes e perceber quais os princípios, valores, enfim os traços comuns que caracterizam esses componentes, quer do ponto de vista da finalidade quer das suas formas organizativas. Defourny, um dos teóricos da ES, refere que os componentes são as empresas de tipo cooperativo, as sociedades de tipo mutualista, as organizações associativas e as fundações” (2009, p.157). O autor afirma que esta abordagem foi desenvolvida em França (no âmbito da *Revue des Études Coopératives Mutualistes et Associatives*) mas que é pacífico aceitar-se hoje em todo o mundo estes três ou quatro componentes da ES.

Quanto aos princípios subjacentes a estas estruturas organizativas, remetemos para aqueles que são enunciados pelas suas instâncias representativas. Assim, a Carta de Princípios da ES, estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações, define os princípios em questão (in CIRIEC 2007):

- ✓ Primazia do indivíduo e do objeto social, sobre o capital;
- ✓ Adesão livre e voluntária;

- ✓ Controlo democrático pelos seus filiados (exceto Fundações que não possuem membros associados);
- ✓ Conjugação dos interesses dos filiados/usuários ou do interesse geral;
- ✓ Defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade;
- ✓ Autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos;
- ✓ A maior parte dos excedentes destinam-se à consecução de objetivos em favor do desenvolvimento sustentável e da prestação de serviços de interesse para os associados e do interesse geral.

Quanto ao seu percurso histórico, é importante referir que a ES ganhou visibilidade nos anos 80 do século passado. Namorado (2006, p.4) fala num “surto moderno” ou num “reacendimento” da ES em França, por via da subida ao poder de François Mitterrand e em consequência de um governo de cariz socialista. Amaro (2005) aponta para as novas formas de exclusão provocadas pela globalização que estarão na base do desenvolvimento de novas formas da ES.

Ainda que sempre ligadas a situações de contextos sociais difíceis, as origens da ES são no entanto mais remotas. Ao longo da História, foram surgindo, por parte da Igreja por exemplo, respostas mais ou menos organizadas aos problemas que se colocavam às populações. No entanto, é comumente aceite que, ao nível da Economia Social, a primeira experiência, devidamente sistematizada, bem-sucedida e sobretudo em que se verificou o envolvimento dos próprios interessados (princípios da autoajuda e reciprocidade), tenha sido, efetivamente, a Cooperativa dos “Pioneiros de Rochdale”.

Na verdade, as raízes históricas da ES na Europa situam-se em meados do século XIX, em plena revolução Industrial onde as condições de vida dos operários eram degradantes, obrigando as populações a viver de forma miserável.

No portal do Cooperativismo Popular (<http://www.cooperativismopopular>) pode ler-se: “A vida não era fácil para aqueles cujo trabalho contribuiu para o processo de industrialização... Trabalhavam 15 a 17 horas/dia. O ritmo das máquinas, a rotina e as condições perigosas tornavam o trabalho numa opressão” (Rique, n.d). Ora, foi justamente para responder às necessidades sentidas por estas populações, que em 1844, 28 operários se juntaram, criando uma cooperativa que teve como objetivo inicial, fazer chegar aos seus membros, produtos de qualidade a preços justos e que mais tarde estendeu a sua ação a áreas como a educação, a habitação, a produção.

Rochdale, beneficiou de um conjunto de experiências cooperativas anteriores, inspiradas no movimento operário, que no entanto tinham falhado. A cooperativa de *Rochdale*, que rapidamente se expandiu, instituiu um paradigma cooperativo que hoje é dominante à escala mundial (Namorado, 2007).

De resto, um pouco por toda a Europa se assiste ao longo do século. XIX, à criação de sociedades mútuas de assistência, que procuravam responder aos problemas criados pela nova sociedade industrial, relacionados por exemplo com a saúde (seguros de saúde) e com a precaridade de rendimento.

Na Alemanha, figuras pioneiras como Schulze-Delitzch e Raffeisen, destacam-se na criação de cooperativas de vária ordem e, em França, em 1885, foi criada a união cooperativa das sociedades francesas de consumo, sob a influência de Charles Gide (Namorado 2007). Também em França, em 1901, foi publicada a lei das associações.

A própria Igreja desencadeia um certo estímulo em relação à ES, através da encíclica *Rerum Novarum* (1891), que sugeria a criação de “corpos intermédios” para lutar por um lado, contra o isolamento do indivíduo, por outro, contra a absorção do indivíduo pelo estado (Defourny, 2009, p.157).

Todos estes movimentos constituíram o embrião dos serviços públicos de segurança social na Europa.

Apresentamos de seguida uma grelha com os principais acontecimentos que marcaram o percurso da ES, desde o século XIX

Tabela 1: Economia Social: acontecimentos determinantes

Calendari zação	Acontecimentos
1830	✓ Tratado de Economia Social – França
1844	✓ Criação da primeira experiência Cooperativa: Rochedale – Inglaterra
1864	✓ Criação da primeira Cooperativa de crédito rural por Raiffeisen – Alemanha
1891	✓ Encíclica <i>Rerum Novarum</i>
1895	✓ Criação da Aliança Cooperativa Internacional
1901	✓ Publicação da Lei das Associações – França
1957	✓ Criação do Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (CIRIEC) – Bélgica
1973	✓ Utilização da terminologia TS, pela 1ª vez, por Theodor Levitt – EUA
1982	✓ Carta da Economia Social – França
1989	✓ 1ª Conferencia Europeia sobre ES – França
1990	✓ Vulgarização da terminologia Economia Solidária
	✓ Criação da Conferencia Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF)
	✓ Início do Projeto Comparativo do Setor não Lucrativo Jonh Hopkins – EUA
1992	✓ Criação da Sociedade Internacional do TS e jornal <i>Voluntas</i> – EUA
2008	✓ Economia Social Europeia substitui CEP-CMAF- Bélgica

1.2 - Discussão conceptual

Para além de ES, designações como: Terceiro Setor (TS), Economia Solidária, Setor Não Lucrativo, Economia Popular, são também utilizados, em relação a este setor.

A variedade/complexidade terminológica é sintomática dos contornos múltiplos e pouco rígidos que caracterizam este setor mas não significam fragilidade ou reduzida importância do mesmo. A este

propósito, Périz (2002, p.241), refere que estas designações indicam realidades diversas mas são também, como afirma, sinónimo de “riquezas de um fenómeno que se move e modifica com a sociedade que o gerou e mantém”.

Apesar da vasta literatura que encontramos acerca destas matérias, não é fácil buscar uma linha orientadora muito clara, na definição/comparação destes conceitos até porque os seus caminhos se cruzam sob determinadas perspetivas.

Parece-nos interessante refletir, primeiro, sobre ES e TS, deixando a Economia Solidária para depois até porque este é um conceito muito mais recente – anos 90 do séc. passado (Laville e Gaiger, 2009).

A primeira nota acerca da distinção entre ES e TS recai, justamente, sobre as respetivas origens socio-históricas. A ES nasceu, como referimos, na Europa, no contexto da Revolução Industrial, como reação ao agravamento das condições de vida do proletariado - a nova classe emergente. Tratou-se de um conjunto de respostas organizadas pelos próprios interessados e sem dúvida inspiradas pelos socialistas utópicos e pelos ideais da Revolução Francesa. Segundo Caeiro (2008), a expressão ES parece ter sido utilizada pela primeira vez em 1830 por Charles Denoyer que publicou em Paris um tratado de ES, ao qual se seguiram muitas outras iniciativas, umas de reflexão teórica e outras levando estas ideias emergentes à prática, como é o caso da já referida cooperativa dos pioneiros de Rochedale (Inglaterra) e muitas outras organizações de caráter associativo ou mutualista.

Quanto ao TS, antes de mais, é de referir que vamos aqui analisá-lo numa perspetiva anglo-saxónica, embora a expressão nem sempre seja utilizada nesta perspetiva.

Segundo Ferreira (2009a, p.323), TS é uma expressão utilizada pela primeira vez por Theodor Levitt nos EUA, em 1973, para descrever iniciativas entre o público e o privado (desde as organizações de caridade e associações populares até aos sindicatos e às organizações dos novos movimentos sociais) que respondiam a necessidades sociais não satisfeitas pelo Estado ou pelo mercado. Laville (2000), citado por Filho (2002, p.11), afirma que o TS é explicado, principalmente, “pelos fracassos do mercado quanto à redução das assimetrias informacionais como também pela falência do Estado na capacidade de satisfazer as demandas minoritárias”.

As organizações de ES de carácter associativo e mutualista deram origem na Europa ao Estado – Providência. Por outro lado, o TS está ligado ao contexto norte-americano que não apresenta forte tradição de Estado Social (Filho, 2002, p.11).

Temos então, para já, que a ES é um conceito de origem europeia e muito concretamente francesa, enquanto o de TS nasceu nos EUA, e tem portanto uma origem anglo-saxónica.

Mas para além desta, outras diferenças se estabelecem entre as duas correntes. Uma delas e que nos parece determinante tem a ver com a discussão da matriz, de cada uma. Ferreira (2009b, p.176) assinala esta questão referindo que o TS se centra na lucratividade e a ES no direito de propriedade.

Para além da característica de não lucratividade, as organizações do TS (também designado de *non-profit setor*), têm ainda um conjunto de outras características organizacionais específicas. Salomon e Anheier (1992), citados por Filho (2002,p.11) e Salomon e Anheier (1996), indicam essas características que aliás constituem a nomenclatura da classificação do TS conhecida por *International Classification of Non Profit Organizations (ICNPO)*, que serviu de base à pesquisa internacional sobre TS da Universidade Johns Hopkins, nos EUA que envolve atualmente mais de 38 países (entre os quais Portugal) e que teve início nos anos 90 do século passado.

Segundo a ICNPO, as organizações do TS, devem ser: formais, privadas e independentes, não devem distribuir lucros e devem comportar certo nível de participação voluntária.

Finalmente, uma outra diferença que nos parece substancial e bem assinalada por Filho (2002, p.17), tem a ver com o facto de o TS, nesta perspetiva anglo saxónica, pensar a solidariedade apenas em termos de filantropia, que significa uma forma específica de manifestação solidária e que inviabiliza a aceitação de outras formas de autoajuda e reciprocidade. Ficam assim excluídas muitas experiências, antigas e recentes, que não se encaixam neste modelo.

Verificamos, deste modo, que a expressão ES é mais abrangente comparativamente à do TS. Namorado (2004, p.5 e 6) entende que a expressão TS é minimalista, onde cabe tudo o que não é público nem privado, dispensando-se de significar mais do que isso e conclui dizendo que a ES é a substancia do TS. ¹

¹ É devido a este carater de maior abrangência que, neste trabalho assumimos a terminologia de ES.

Como dizíamos anteriormente, temos, na atualidade, grande panóplia de informação sobre estas matérias. Na verdade, nunca como agora tanto se refletiu, falou e escreveu acerca de ES. Isto deve-se seguramente ao enorme crescimento que se verificou neste setor, desde os anos 70 e 80 do século passado. Fala-se então da reconceptualização da ES.

A globalização que se acentuou nos anos 80 e que encerra grande concorrência entre os mercados, arrasta consigo novos problemas sociais como deslocalizações, problemas ambientais, novas formas de exclusão social e o já habitual desemprego, característico das crises do capitalismo.

Por outro lado, assistimos à crise do estado - providencia. Ramos (2011, p.82) refere o número decrescente de contribuintes face ao aumento de beneficiários e, ainda, as fortes pressões, na Europa, no sentido da desregulação do sistema de Segurança Social e da diminuição da intervenção do Estado, na proteção social, por motivos associados ao financiamento destas estruturas. Perante este cenário, assistimos como que a uma reinvenção da ES que se consubstancia agora, como no passado, num conjunto de respostas a partir das comunidades, para resolverem os seus (novos) problemas, neste (também novo) ciclo do capitalismo.

Falamos de reinventar a ES até porque as organizações que esta promoveu no passado, como as cooperativas e as associações, estão institucionalizadas segundo alguns autores como Filho (2002, p.13). Este autor refere que o papel da ES praticamente se limita àquele de uma espécie de apêndice do Estado. Ora é neste contexto que começamos a ouvir falar, no início dos anos 90 do século passado, na Europa e concretamente (de novo) em França, de Economia Solidária. Laville e Gaiger, dois investigadores da Economia Solidária, caracterizam-na assim, no *Dicionário Internacional da Outra Economia* (2009, p.162) " A Economia Solidária é um conceito amplamente utilizado em vários continentes, com aceções variadas, que gira em redor da ideia de solidariedade em contraste com o individualismo utilitarista que caracteriza o comportamento económico predominante nas sociedades de mercado". Filho (2002, p.14) fala também de um dado importante ao referir que a Economia Solidária junta duas expressões historicamente dissociadas – iniciativas e solidariedade. Na verdade são inúmeras as iniciativas que se desenvolvem no âmbito da Economia Solidária e que têm, justamente, como denominador comum, a solidariedade. Laville e Gaiger (2009, p.167) referem que nos países do sul, estas iniciativas estão vocacionadas para "assegurar as condições indispensáveis à sobrevivência daqueles que jamais foram efetivamente integrados à economia de mercado e ao gozo de direitos sociais..." ao passo que nos do norte, a Economia

Solidária trata de “enfrentar a crise do estado-providência, a obsolescência e a falta de dispositivos eficazes de proteção social” (Laville e Gaiger 2009, p.167).

De referir que na América Latina se verificou também uma explosão de iniciativas de caráter comunitário tendentes a resolver os novos problemas sociais aí verificados. Luis Razeto, chileno, tem sido, nesta matéria, um autor de referência que tem utilizado, em alternativa, uma outra terminologia - Economia Popular.

Finalmente, gostaríamos de referir a nova matriz, que caracteriza a Economia Solidária e que tem subjacentes novas preocupações sociais como os direitos humanos, o comércio justo, o património, o ambiente, a preservação do espaço rural, as novas formas de turismo e os serviços de proximidade. E há também uma nova matriz na forma de encarar estes novos problemas/desafios que, Roque Amaro, em entrevista a Paula Matos dos Santos (2005, p.5), sintetiza assim: “uma parte importante da Economia Solidária passa pela ideia de que nós, seres humanos não produzimos apenas para seres humanos mas que humanos, animais, plantas, todos em conjunto produzem para todos os seres vivos”.

1.3 – Importância atual

A ES atua em diferentes campos, com significativo impacto para as populações e apresenta um peso crescente nas economias da Europa e do mundo. Vejamos alguns números:

Segundo dados do CIRIEC (2007) a ES representa na Europa (UE 25):

- ✓ 11 milhões de pessoas empregadas (entre cooperativas; associações; mutualidades e fundações), o que corresponde a 7% da população ativa
- ✓ 5 milhões de voluntários a tempo inteiro

Segundo o Projeto Comparativo do Setor Não Lucrativo da Universidade Jonh Hopkins (2005) que abrange 38 países em todo o mundo, estas são as percentagens da mão-de-obra utilizada pelo setor Não Lucrativo:

- ✓ 4,5% da população ativa, em média, nos países abrangidos (7,4 % nos países desenvolvidos)
- ✓ 38 % de voluntários em percentagem da força de trabalho nas organizações

Os números atuais do Cooperativismo, segundo o sítio da Aliança Cooperativa Internacional (www.coopseurope.coop) – Região Europa, são os seguintes:

- ✓ 100 milhões de pessoas em todo o mundo são empregadas de cooperativas
- ✓ 800 milhões de pessoas em todo o mundo são membros de cooperativas

A ES é um setor em crescimento desde os anos 80, com referimos. Está enraizada e tem tradição nomeadamente nas sociedades da Europa. Tem demonstrado ser uma força viva e atuante em épocas de crise e, acima de tudo, valoriza as pessoas e o trabalho em detrimento do capital. Assim, num momento de grave crise como a que vivemos agora, estas podem ser, segundo Pereira (2010) as vantagens e mais-valias da ES:

- Capacidade de criar novos empregos.
- Capacidade de mobilização e criação de redes;
- Boa utilização/gestão dos recursos provenientes da redistribuição realizada pelo Estado;
- Elevado potencial de inovação por parte das organizações, devido à possibilidade de participação de todos os seus membros;
- Não deslocalização das pessoas e, logo, promoção de desenvolvimento local.

A ES pode, então, dar ou continuar a dar o seu contributo para uma sociedade mais justa e também com valores.

1.4 - A Economia Social em Portugal

As Organizações sem fins lucrativos, têm, em Portugal, uma longa tradição. Inspiradas sobretudo pela Igreja Católica e baseadas numa lógica assistencialista, desenvolvem-se, praticamente desde o início da nacionalidade, várias organizações que se dedicaram a apoiar as populações carenciadas – Gafarias, Mercarias, Hospedarias e posteriormente as Misericórdias (já no final do século XV), que viriam a anexar as primeiras, em resultado de uma importante reforma assistencial (Almeida 2011, p.85). Também nos séculos XII e XIII, aparecem outras organizações, com uma lógica diferente, de solidariedade e de autoajuda – as confrarias de mesteres, ligadas a alguns ofícios.

No século XIX, à semelhança do que acontecia por toda a Europa, surgem as associações mutualistas e as cooperativas, inspiradas nos movimentos socialistas e operários de então. Visam responder aos respetivos associados, nomeadamente ao nível da saúde, educação e atividades culturais. Preenchendo uma lacuna do Estado, no apoio às populações, estas organizações tiveram, em Portugal, justamente a sua génese, nas confrarias medievais.

Com o Estado Novo - centralista e autoritário - surge um conjunto de organizações corporativas, controladas pelo Estado e que congregam os profissionais das diferentes áreas, evitando assim a existência de sindicatos e partidos. É o caso dos Grémios, das Casas dos Pescadores e outras que, apesar de tudo, iam dando resposta a algumas necessidades dos vários públicos-alvo. As cooperativas existentes e entretanto criadas eram fortemente controladas pelo Estado. Continuam a existir também as instituições caritativas ligadas à Igreja – as Instituições Particulares de Assistência, que se ocupavam dos pobres e dos mais variados problemas sociais. No Estado Novo, a proteção social não se constitui como direito; como refere Pimentel (1999, p.481): “a assistência caberia, assim, em primeiro lugar, ao espírito caridoso dos Portugueses e à iniciativa particular e só depois ao Estado”.

Com o 25 de Abril de 1974, a constituição de 1976 (que promove o direito à Segurança Social- art.63) e posteriormente a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (1986) a sociedade civil ganha um novo folego que, na verdade, já se havia iniciado no final dos anos 60 e início de 70, com a Primavera Marcelista e a morte de Salazar. De facto, assiste-se, após o 25 de Abril, a um forte crescimento do movimento associativo. São criadas múltiplas associações: de bairro (tendo em vista melhoramentos ou criação de equipamentos sociais), de promoção da habitação social, de emprego, de apoio social e muitas outras.

O processo legislativo acompanha também este crescimento da economia social, senão vejamos. O D.L. nº 460/77, criou a figura da pessoa coletiva de utilidade pública que confere às organizações não lucrativas (são referidas associações e fundações), uma série de direitos e regalias no sentido de melhor desenvolverem a sua atividade, em prol da comunidade. Em 1980 foi publicado o código cooperativo que trouxe um novo enquadramento jurídico às cooperativas. O estatuto das IPSS, foi publicado em 1979 e revisto em 1983 para se poderem incluir áreas como: saúde, formação profissional, educação e habitação. A 1ª lei de bases da segurança social foi publicada em 1984 (Lei 28/84). A constituição de 1976 contempla, a par dos setores público e privado, um setor cooperativo mas, a revisão de 1989 substituiu-o por setor cooperativo e social (art.º 80 alínea b), o que permite a inclusão das IPSS, como adiante veremos.

Namorado (2004, p.9) refere que “a economia social no caso português, na medida em que se considera que corresponde ao setor cooperativo e social abrange todas as cooperativas, todas as entidades compreendidas no setor comunitário, todas as unidades produtivas que integram o

subsetor autogestionário, bem como as misericórdias, as mutualidades, além das fundações, das associações e de quaisquer outras entidades que tenham como objeto a solidariedade social.”

Apesar do dinamismo que a ES conheceu, nas últimas décadas em Portugal (como aliás um pouco por todo o mundo, como vimos), as organizações que compõem este setor, continuam a apresentar características herdadas do passado. Neste contexto, Almeida (2011, p.88) refere que estas organizações apresentam: um caráter semipúblico; importância das organizações religiosas; modelo organizacional centralizado; baixo grau de competitividade; papel reduzido do marketing; nível reduzido de profissionalização dos seus quadros e pouca diversidade das fontes de financiamento.

Também o Projeto Comparativo do Setor Não Lucrativo da Universidade John Hopkins (Franco et al., 2005), refere que o setor da sociedade civil em Portugal tem sido severamente constringido por uma tradição de paternalismo, o que significa que o setor é mais pequeno comparativamente a outros países da Europa Ocidental mas idêntico a Espanha e Itália, com percursos históricos idênticos.

Almeida (2011, p.130) aponta mesmo o fraco reconhecimento de um terceiro setor de atividade, quer por parte das autoridades governamentais quer por parte das próprias organizações que não se revêm como elementos constituintes de um setor.

Esta realidade mostra, porém, sinais de mudança. Graça (2012, p.34) afirma que “a Economia Social em Portugal, no último ano e meio ganhou expressão e espessura Institucional”. Graça continua referindo a criação da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social - CASES (da qual é, aliás, presidente), a criação do Concelho Nacional para a ES (CNES), a aprovação da Lei de Bases da ES e, ainda, da conta satélite da ES, realizada no âmbito de um protocolo entre o INE e a CASES.

Em que medida estas iniciativas contribuem para a mudança do panorama da ES em Portugal? A par da crescente importância que tem sido dada ao setor da ES, na esfera académica (elevado número de cursos, artigos científicos, mestrados, doutoramentos e outros), os organismos mencionados são, sem dúvida, marcos que contribuem para maior visibilidade, reflexão e valorização deste setor na sociedade Portuguesa. Por outro lado, todas estas movimentações, julgamos, são também resultado do significativo crescimento e evolução que tem caracterizado a ES nos últimos tempos, em Portugal.

Criada pelo Decreto -Lei n.º 282/2009, de 7 de Outubro, a CASES tem como linhas orientadoras da sua missão (como se pode ler no respetivo sitio, na internet, em www.cases.pt), *reconhecer, promover, dinamizar, cooperar, fortalecer e qualificar o setor da ES*. Tem como parceiros o próprio Estado, bem como as uniões e confederações representativas das organizações do setor da ES – Associações; Cooperativas; IPSS; Misericórdias e Mutualidades. É por isso um organismo representativo do setor, com influência e poder negocial.

O Conselho Nacional para a ES (CNES) é um *órgão consultivo, de avaliação e de acompanhamento ao nível das estratégias e das propostas políticas nas questões ligadas à dinamização e ao crescimento da economia social* como se pode ler no seu sitio oficial (<http://www.cnes.org.pt>). O CNES foi criado em 2010, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2010. Tal documento foi posteriormente revisto, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2012, onde se pode ler que há *a necessidade de rever a composição e o funcionamento do CNES, concedendo-lhe espaço para ser um verdadeiro órgão consultivo do Governo no âmbito da economia social*.

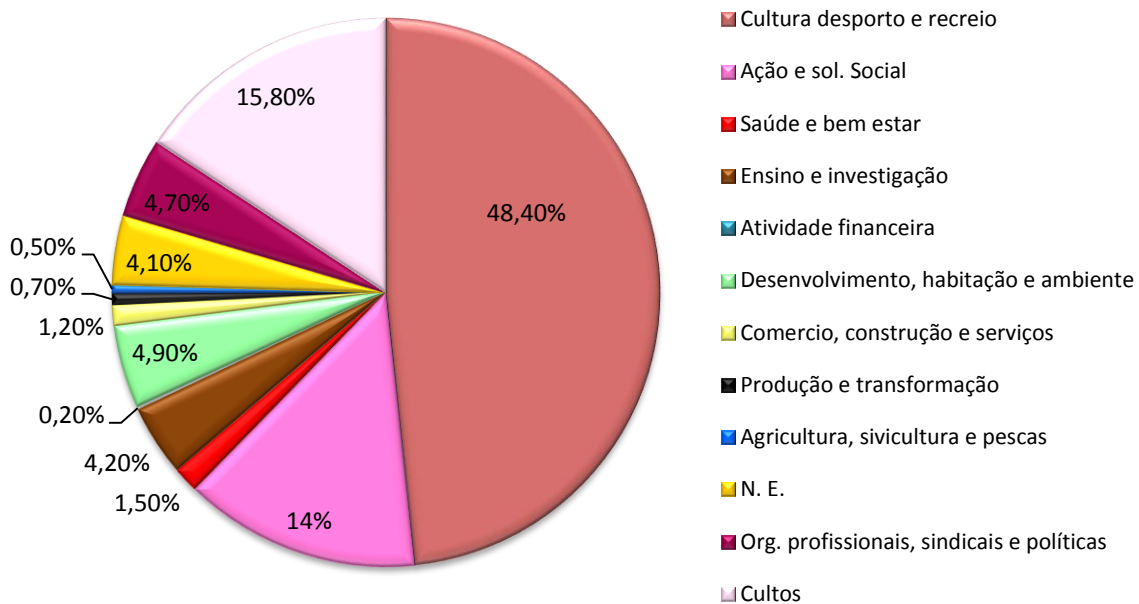
Por seu lado, o projeto de Lei de Bases da ES (nº 68/XII), aprovado em 21 de Setembro de 2011, estabelece o regime jurídico aplicável à ES.

A lei de bases da Economia Social viria a ser publicada a 8 de maio de 2013 (Lei 30/2013) e estabelece, segundo a própria redação da lei *quanto ao setor cooperativo e social, as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios*. Este foi um passo decisivo para o reconhecimento e regulação da economia social, no nosso país.

Quanto à Conta Satélite da ES, realizada no âmbito de um protocolo entre o INE e a CASES é, seguramente, um contributo decisivo para o estudo, reflexão e tomada de decisões no âmbito da ES em Portugal.

Através dos dados obtidos nesta Conta Satélite da Economia Social (INE, 2010), confirma-se a heterogeneidade de atividades da ES. Destaca-se a dimensão da área da cultura, desporto e lazer, como se verifica na figura 1. Ainda assim, é na área da ação e solidariedade social que se centram 34,3% do emprego na Economia Social

Figura 1: Unidades de Economia Social por atividade



Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social, dados preliminares (27/12/10)

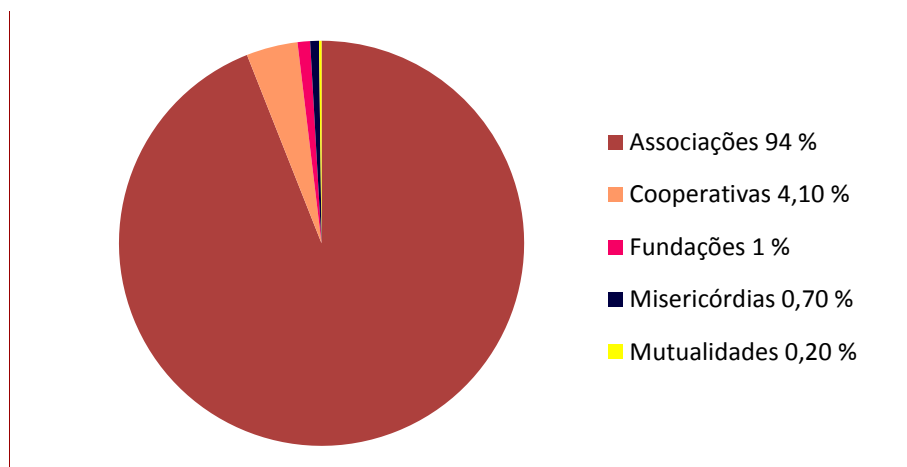
Relativamente às entidades que constituem o setor da ES, temos, como se verifica na tabela 2 e na figura 2, um enorme peso das associações em detrimento das restantes formas organizacionais, fruto, seguramente, do grande movimento associativo verificado após o 25 de abril de 1974.

Tabela 2: Unidades de Economia Social por grupo de entidades

Entidades	Nº de Unidades
Associações	52086
Cooperativas	2260
Fundações	537
Misericórdias	381
Mutualidades	119
Total	55083

Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social, dados preliminares (27/12/2010)

Figura 2: Unidades de Economia Social por grupo de entidades (%)



Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social, dados preliminares (27/12/2010)

A ES em 2010, representou 2,8 % do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional e 4,7% do emprego total (INE, Conta Satélite da ES, 2010). Este setor integra mais de 55 mil unidades que se distribuem, como vimos, por um conjunto diversificado de atividades, entre as quais se destacam os serviços de ação e solidariedade social com peso de 41,4% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) da Economia Social.

É justamente sobre esta área que nos centraremos no próximo capítulo, dedicado às IPSS.

1.4.1- As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são uma forma organizacional caracteristicamente portuguesa que visa, em colaboração com o Estado, dar resposta a necessidades sociais e cujas origens mais remotas se podem buscar nas organizações assistencialistas medievais, ligadas à Igreja. Porém, mais recentemente, as IPSS derivam das Instituições Particulares de Assistência do Estado Novo e, também, do enorme movimento associativo surgido logo após o 25 de abril de 1974 (Almeida, 2011), cujos objetivos se ligam à promoção do bem-estar social, num claro exercício da sociedade civil. Durante décadas, senão séculos, as Instituições que antecederam as atuais IPSS, foram um instrumento fundamental de proteção social em Portugal. Depois do 25 de abril, o Estado assume a responsabilidade política por

essa proteção social mas delega, nas IPSS, a prestação de muitos dos serviços relacionados, com o sistema de proteção social.

A relação entre as IPSS e o Estado é regulada por três conjuntos de diplomas legais, a saber: a Constituição Portuguesa, a Lei de Bases da Segurança Social e o Estatuto das IPSS. Todos eles, foram refletindo ao longo dos anos (desde o 25 de abril de 1974), a progressiva importância e o lugar determinante que vêm ocupando as IPSS ao nível da promoção do bem-estar social, no nosso país.

Para melhor percebermos os objetivos, a natureza, a relação com o Estado e a estrutura das IPSS, comecemos por analisar o Estatuto das IPSS. O DL nº 119/83 revoga o anterior DL nº 519/G2/79. Aqui se define, no art.1º que: “São Instituições de Solidariedade Social, as constituídas 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 desde que não sejam administrados pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio à integração social e comunitária;
- d) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou capacidade de trabalho;
- e) Promoção e proteção na saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos
- g) Resolução de problema habitacionais das populações.”

As formas que podem revestir as IPSS são, segundo o art. 2º as seguintes:

- a) Associações de solidariedade social;
- b) Associações de voluntários da ação social;
- c) Associações de socorros mútuos;
- d) Fundações de solidariedade social;
- e) Irmandades da misericórdia.

Relativamente ao Estatuto anterior, deixam de constar as cooperativas de solidariedade social, embora a partir de 1992 (DN 75/92), elas possam voltar a assinar acordos de cooperação com o Estado, tendo em vista fins de caráter social.

A revisão do estatuto das IPSS de 1983, prevê, o alargamento das atividades das IPSS, tendo havido a “necessidade de obstar aos inconvenientes resultantes da excessiva delimitação do objetivo específico das Instituições Privadas de Solidariedade Social, tal como foi definido no DL nº 519/G2/79, de 29 de Dezembro, ou seja, o objetivo de facultar serviços ou prestação de Segurança Social” (ponto 1 do preâmbulo). Mais à frente (no mesmo ponto 1), pode ainda ler-se “ É vontade firme do Governo criar condições adequadas para o alargamento e consolidação de uma das principais formas de afirmação organizada das energias associativas e da capacidade de altruísmo dos cidadãos, através de Instituições que prossigam fins de solidariedade social.”

A Constituição, ao longo das suas várias revisões, tem também espelhado o alargamento do espaço que as IPSS têm vindo a ocupar na sociedade portuguesa. A Constituição de 1976, integra as Instituições Privadas de Solidariedade Social (como eram então designadas), que permitem coexistir com o sistema de Segurança Social então implementado (art. 63, nº 3). No entanto, acaba por não as incluir em qualquer setor da economia uma vez que são apenas considerados os setores público, privado e cooperativo. Na revisão constitucional de 1982, o mesmo art.63, no qual a designação destas organizações passa a ser Instituições Particulares de Solidariedade Social, reflete alguma valorização das mesmas uma vez que se afirma que estas Instituições existem “com vista à prossecução dos objetivos da Segurança Social”. Já na revisão de 1989, a terminologia passa da aceitação para o reconhecimento do direito de constituição das IPSS. Também é nesta revisão, que o setor cooperativo passa a cooperativo e social. Mais tarde, a revisão de 1997 coloca o enfoque no apoio, afirmando-se que o “Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das IPSS”. Registe-se também que é nesta altura que se adita a palavra Solidariedade a Segurança Social.

Finalmente, quanto à Lei de Bases da Segurança Social, a primeira surgiu em 1984 (Lei 28/84) e faz referência aos regimes geral, não contributivo e ação social (art.10). No âmbito da ação social faz-se já referência a acordos com outros organismos (art.36). Esta Lei de Bases foi sucessivamente revista: em 2000 (Lei 17/2000), 2002 (Lei 32/2002) e 2007 (Lei 4/2007). Nesta última revisão, como aliás nas anteriores é afirmado que a ação social é desenvolvida pelo Estado, Autarquias e

Instituições privadas sem fins lucrativos (art.31). No entanto, na prática, a grande maioria dos serviços de ação social é produzida pelas IPSS. Em 2008, 75% das despesas de ação social são canalizadas para gastos com acordos de cooperação (Almeida, 2011, p. 131).

Na verdade, a parceria entre o Estado e as IPSS é estabelecida através da assinatura de acordos de cooperação. O art.32 da última Lei de Bases da segurança social (Lei 4/2007), dedicado às IPSS, afirma que o Estado apoia e valoriza as IPSS e, no seu nº 3, faz-se referência a estes acordos de cooperação que implicam a transferência de verbas do orçamento de Estado para as IPSS, com a contrapartida de estas prestarem os serviços acordados, à comunidade. Os acordos estão regulamentados pelo Despacho Normativo 75/92, de 20 de maio. Este diploma define que, no âmbito da assinatura de acordos de cooperação, as Instituições devem privilegiar o apoio a famílias, grupos e indivíduos, económica e socialmente desfavorecidos (Norma XII). São também aqui definidas as condições para a celebração de acordos (Norma XIII), a saber: a) registo da Instituição no âmbito da Segurança Social (a partir do qual adquire automaticamente a natureza de pessoa coletiva de utilidade pública); b) verificação das necessidades reais das comunidades em matéria de ação social; c) existência de instalações e equipamentos adequados.

Atualmente as IPSS estão implementadas por todo o país; dinamizam uma parte francamente substancial da ação social e, ao longo destes quase quarenta anos (que vão do 25 de Abril aos nossos dias), as IPSS ganharam peso e capacidade negocial.

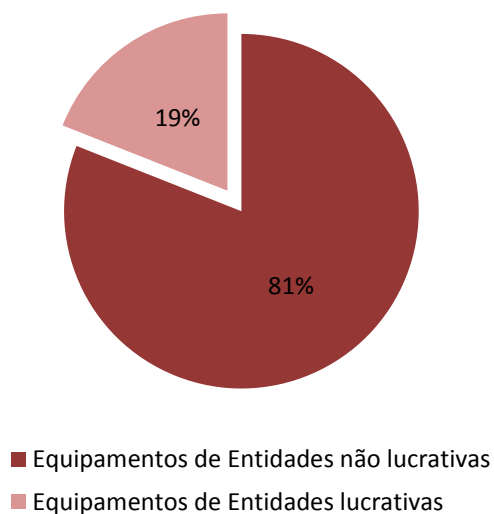
Sousa et al. (2012), referem que, da informação estatística disponível, aquela que melhor se aproxima do universo da atuação das IPSS é a informação respeitante às Instituições sem fins lucrativos ao serviço das famílias (ISFLSF). Estas representavam, em 2008, 1,7% do VAB nacional, 2,9% das remunerações (a segunda percentagem mais elevada, nesse ano, no contexto dos 21 países da UE, com informação disponível) e, 2,4% das despesas de consumo final. Estes autores referem ainda que, quando medida pelo VAB, a importância direta das ISFLSF é comparável, na economia portuguesa à de setores como a Indústria de Borracha e Plásticos, Indústria de Metais e produtos metálicos ou Indústria de Alimentação, Bebidas e tabaco.

A Carta Social de 2011, refere a existência de 6000 entidades proprietárias de Equipamentos Sociais, dos quais 60,3%, como se verifica na figura que se reproduz, são IPSS.

Se quisermos falar dos vários equipamentos sociais instalados nas entidades (lucrativas e não lucrativas) verificamos que maioritariamente, 81%, se situam na rede não lucrativa (figura 3).

Equipamento Social é uma estrutura física onde se desenvolvem as diferentes respostas sociais ou estão instalados os serviços de enquadramento a determinadas respostas que se desenvolvem diretamente junto dos clientes (Carta social, 2011)

Figura 3: Distribuição percentual dos equipamentos sociais segundo natureza jurídica da entidade proprietária. Continente 2011



Fonte: Ministério da Solidariedade e Segurança Social, Carta Social 2011

Quanto ao número total de IPSS, estão registadas na Direção Geral de Segurança Social (segundo fonte deste mesmo organismo), 5008, até agosto de 2010. Este número, integra: Associações de Solidariedade Social, Fundações de Solidariedade Social, Centros Sociais Paroquiais, outras Instituições de organizações religiosas, Irmandades Misericórdia, Uniões, Federações e Confederações.

As IPSS, com uma longa história no âmbito da proteção social, como vimos, encontram-se hoje, se quisermos, num processo de reconceptualização.

Um estudo recente (Sousa et al. 2012), sobre as IPSS num contexto de crise económica, traça um retrato da importância das IPSS na Economia Portuguesa e reflete acerca dos desafios que se lhes colocam, num contexto de crise económica. São referidos os impactos positivos, sociais e económicos das IPSS, nas respostas às necessidades sociais, tais como: a oferta de RS convencionais

(crianças; idosos; pessoas deficientes), a preços abaixo do mercado ou a criação de emprego e desenvolvimento das economias locais, ou ainda, a dinamização do voluntariado que contribui para o envelhecimento ativo que, como vimos, é tão importante numa sociedade que está a envelhecer.

No entanto, na situação de crise económica em que vivemos, prevê-se que as tendências mundiais relativamente ao estado social sejam, por um lado, um menor envolvimento do Estado e, por outro, um maior envolvimento das comunidades na prestação de apoios de proximidade (Sousa et al. 2012). Assim, o estudo referido aponta como grande desafio das IPSS, a continuidade das suas ações, a partir de uma base diversificada de apoios financeiros onde os apoios públicos não sejam a única fonte de receita. Este trabalho continua apresentando algumas recomendações para superar estes desafios. Na área financeira são dadas sugestões como a procura de parcerias, protocolos ou formas de cooperação com entidades lucrativas e não lucrativas e participação de quadros de gestão nos órgãos sociais. Segundo Hespana et al., (2000, p.178), citado por Almeida, (2011), a falta de profissionalização é bastante nítida ao nível da gestão sendo uma das fragilidades mais evidentes das IPSS. Na área da subsistência, as recomendações são: a adequação entre necessidades sociais e as respostas das IPSS. São apresentadas soluções como avaliação do impacto das respostas sociais desenvolvidas ou a promoção de lojas e hortas solidárias. Finalmente, na área da complementaridade, são sugeridas ações como: colaboração com congéneres, envolvimento da sociedade civil, utilização da Internet para divulgação do trabalho desenvolvido, procura de novos apoios e, ainda, entre muitas outras propostas, utilização do marketing social e promoção de marca.

1.4.2 - Envelhecimento da população e Respostas Sociais nas IPSS

Socialmente, a velhice começa aos 65 anos quando, por norma, cessa a vida ativa e se inicia a etapa da reforma. No entanto, envelhecer é uma experiência única, pessoal e intransmissível. Esta é, justamente, a primeira ideia que queremos deixar e que é consensual para muitos autores – a de que o envelhecimento não é um estágio mas um processo e um processo individual, dado que é variável de indivíduo para indivíduo. A este respeito Fontaine (2000), afirma que se trata de um processo de degeneração progressiva e diferencial, cujo termo natural é a morte do organismo. Também Rosa (2012) refere que, ao nível do envelhecimento individual, podemos distinguir entre cronológico (resultante exclusivamente da idade e fazendo parte do processo de desenvolvimento do ser humano) e biopsicológico – enquanto processo vivido por cada indivíduo de forma diferente,

no âmbito do qual são determinantes fatores como: vivencia passadas, hábitos, estilos de vida, género, condicionantes genéticos e da própria sociedade em que se vive.

Outra questão interessante é perceber que, também a representação social da velhice não é consensual, variando consoante os indivíduos e os contextos socioeconómicos e culturais.

Em sociedades antigas, há ambivalência relativamente à representação social da velhice, sendo nuns casos valorizada e noutros, condenada. Rosa (2012) preconiza que essa dualidade de perspectivas coexiste na sociedade atual, existindo por um lado uma visão negativa (perda de protagonismo; isolamento) e, por outro, uma visão positiva (privilégio de chegar a idade mais avançada, de realizar outros projetos). Outros autores, como Osório (2007), defendem que o processo de envelhecimento constitui hoje uma dimensão positiva. Este autor afirma que, no âmbito do envelhecimento, se impõem as teorias de atividade (novos papéis que substituem os antigos) e de continuidade (desenvolvimento contínuo na vida do adulto que prevê a adaptação a situações externas negativas). Nesta linha vão também as recomendações de vários organismos internacionais, entre os quais a ONU, que, no âmbito da Segunda Assembleia Mundial sobre o envelhecimento em Madrid (2002), preconiza a necessidade de se promover uma abordagem positiva do envelhecimento e de serem superados os estereótipos que lhe estão associados.

Tudo isto porque o aumento exponencial da população idosa que hoje se verifica à escala mundial, preocupa investigadores, políticos, e a restante comunidade. Na verdade, a população mundial está a aumentar (cumpriu-se em outubro de 2011, o 7º bilião de pessoas) e a envelhecer. Segundo dados da ONU, em 2012, havia 810 milhões de pessoas com mais de 60 anos, 178 milhões mais do que em 2002; a população de 60 e mais anos, era em 2012, 11% do total; em 2050 prevê-se que essa percentagem suba para 22%. A estas realidades não são alheias as iniciativas que se multiplicam um pouco por todo o mundo, nomeadamente na Europa e que têm subjacente as preocupações com o impacto social, económico e político que esta autêntica “revolução demográfica” (termo utilizado pela própria ONU) tem e continuará a ter nas sociedades. Assim, em 1991 a Assembleia Geral da ONU, adotou os *Princípios das Nações Unidas em Favor das Pessoas Idosas*; em 1993, a União Europeia (UE), promoveu o *Ano Europeu do Idoso e da Solidariedade entre Gerações*; em 1999, a Assembleia Geral da ONU, declarou o *Ano Internacional do Idoso*. Em 2002, realizou-se em Madrid, a já referida *Segunda Assembleia Mundial da ONU, sobre o Envelhecimento*, 20 anos depois da Primeira Assembleia, em Viena, cuja preocupação subjacente era então o envelhecimento nos

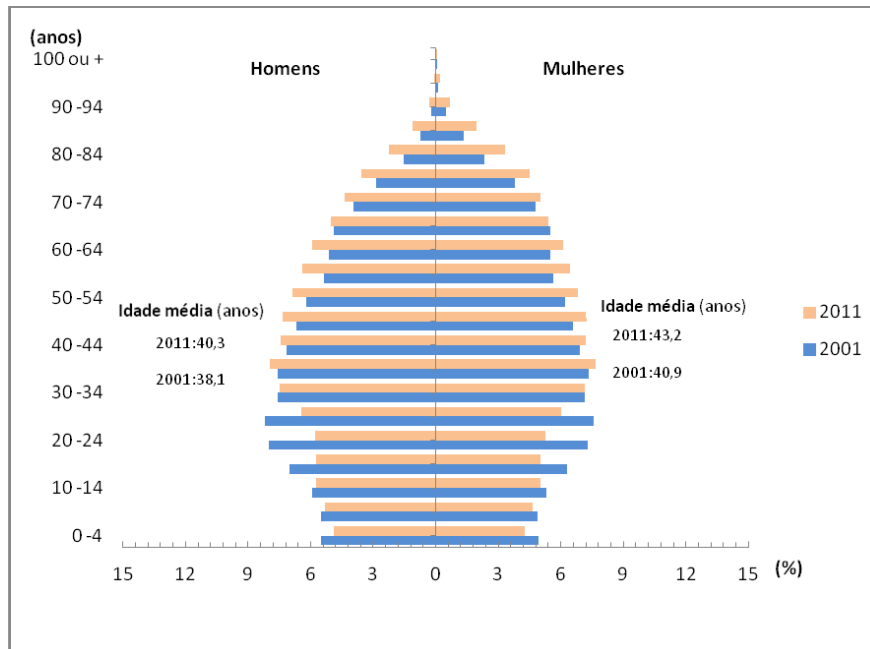
países desenvolvidos. Em Madrid, as atenções dirigiram-se para todas as regiões do mundo, incluindo as zonas em desenvolvimento em que se prevê que as mudanças demográficas sejam mais acentuadas e mais rápidas e onde as carências e dificuldades sentidas pelos idosos (principalmente mulheres até porque estão em maior número) são significativas e relativamente aos quais os direitos humanos nem sempre são respeitados. A questão do envelhecimento, deve aqui ser vista no âmbito do desenvolvimento.

Após esta breve contextualização, centremo-nos agora no caso português, nosso objeto de estudo.

Portugal sofreu, desde os anos 60 do século passado, mudanças muito rápidas. Nessa altura, o nosso país apresentava a mais jovem população da Europa e hoje, apresenta uma das mais envelhecidas do continente. A partir de 2000, a proporção de idosos com mais de 65 anos, na população total, passou a ser maior do que a dos jovens com menos de 15 anos (Barreto, 2002). Segundo Rosa (2012), atualmente, o número de pessoas em idade ativa para uma pessoa idosa, é de 3. O número de pessoas em idade ativa para uma pessoa jovem é de 4. Esses valores eram, na década de 60, respetivamente de 8 e de 2.

Alguns dados do INE (Censos 2011) atestam bem a evolução da sociedade portuguesa no sentido do seu envelhecimento. No que se segue, são comparados dados relativos à última década.

Figura 4: Estrutura etária da população residente por sexo 2001 /2010



Fonte: INE, Censos 2011

Verificam-se, de 2001 para 2010, um decréscimo nos nascimentos e um aumento ao nível da população mais velha (a partir sensivelmente dos 40 anos), o que torna a base da pirâmide cada vez mais estreita (figura 4). Chamamos a atenção para a Idade média que sobe, nesta década, cerca de 2 anos para os homens e um pouco mais para as mulheres.

As projeções para 2060, apontam para uma população de mais ou menos 10 milhões mas mais envelhecida sendo o número de idosos mais do triplo do número de jovens. (Rosa 2012). Aqui como no resto do mundo, esta significativa alteração demográfica, fica a dever-se à redução dos índices de fertilidade e de mortalidade. Relativamente ao primeiro, situa-se atualmente em Portugal abaixo de 1,4 filhos por mulher (Rosa, 2012, p.31), não assegurando a substituição de gerações para o que é necessário 2,1 filhos por mulher. Podemos apontar alguns fatores que condicionam esta redução tais como: maior participação das mulheres no mercado de trabalho; maior instrução da população; terciarização ou urbanização da economia; maior capacidade técnica para controlar os nascimentos. Quanto à redução do índice de mortalidade, fica a dever-se, como é sabido, aos progressos na ciência e na medicina e também à evolução ao nível do apoio e proteção sociais.

Em Portugal como um pouco por todo o mundo, tão profundas alterações demográficas terão de ter algum impacto ao nível da reflexão sobre a organização social. Não são em vão as

recomendações das Nações Unidas que, na Assembleia de Madrid, que tem como lema *Uma sociedade para todas as idades*, preconizam o envelhecimento não com um problema mas como uma conquista e que no âmbito das 117 recomendações aos países de todo o mundo, apontam como áreas de intervenção:

- ✓ Pessoas idosas e desenvolvimento
- ✓ Promover a saúde e o bem-estar na velhice
- ✓ Assegurar um ambiente propício e favorável

Uma outra importante conclusão de Madrid é que as políticas de envelhecimento devem estar entre as grandes prioridades dos governos e devem seguir dois vetores - envelhecimento ativo e solidariedade entre gerações – como, aliás, o Ano Europeu de 2012, veio reforçar.

Todas estas reflexões tendem a provocar mudanças estruturais nas comunidades. O modelo ainda em vigor na nossa sociedade, distribui o percurso de vida das pessoas entre 3 estádios: idade jovem (até 15 anos dedicada principalmente à formação), idade ativa (entre 15 e 65 anos dedicada essencialmente ao trabalho) e terceira idade (a partir dos 65 anos e dedicado essencialmente ao lazer). Este modelo, herdado da Revolução Industrial, tem subjacente uma sociedade em que a capacidade física era determinante no mundo do trabalho e que portanto não seria razoável continuar a trabalhar depois dos 65 anos. Por outro lado, a esperança de vida era bem mais curta.

Este modelo parece estar esgotado, não se adaptado às características das sociedades atuais. Rosa (2012), no seu ensaio sobre o envelhecimento da sociedade portuguesa, preconiza um modelo centrado na sociedade do conhecimento em que seria razoável prolongar a atividade profissional (embora em moldes, ritmos e densidades diferentes), para além da idade estipulada para início da reforma. A possibilidade de os idosos serem mais ativos, traria, segundo a autora, um conjunto de vantagens como: maior realização pessoal e profissional; maior aproveitamento das capacidades dos indivíduos; diminuição dos encargos sociais com as reformas ou aumento do período de autonomia financeira dos indivíduos face ao Estado. Em contrapartida, adianta que se poderia promover algum trabalho na primeira etapa que é essencialmente de formação e algum lazer na segunda que é essencialmente de trabalho. A formação seria em todas as etapas, para toda a vida (adaptada naturalmente aos grupos e idades), como aliás preconiza a própria ONU. A este respeito Vallespir e Morey (2007. p. 248) referem o modelo dos países nórdicos em que a “educação ao longo da vida visa não só esta formação contínua dos profissionais (investimento nos trabalhadores) como

também o desenvolvimento pessoal dos indivíduos, a preparação para as mudanças sociais, o aproveitamento dos tempos livres., etc, independentemente da idade”.

Outra questão de importância primordial no âmbito do envelhecimento ativo, tem a ver com a participação, necessariamente ativa dos idosos nomeadamente no que diz respeito aos seus próprios destinos. Vallespir e Morey (2007) referem a importância de os idosos se tornarem gestores das suas próprias vidas e falam ainda da grande lacuna que tem sido a ausência dos idosos na conceção de políticas de intervenção junto deste público.

Voltemos à realidade Portuguesa para olharmos para alguns dados relativos à população idosa e que poderão contribuir para um maior conhecimento acerca da mesma.

Tabela 3: Dados sobre a população idosa, em Portugal

Área	Dados
Envelhecimento ativo: Trabalho / ocupação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 25,4 % dos pensionista trabalham. Muito deste emprego é no setor informal ✓ Força de trabalho da população do grupo etário dos 60 aos 64 anos do sexo masculino passou de 78% em 1974 para 52% em 2008. Verifica-se quebra acentuada a partir de 2008, devido à crise económica ✓ 56,5% do voluntariado tem idade superior a 56 anos; 41% já estão reformados e 21,6% têm mais de 65 anos
Envelhecimento ativo: Lazer/ocupação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Leque variado de atividade/Turismo Sénior/UTI (sobretudo a partir dos anos 90) ✓ Curiosidade: antes de 2012 (Ano Europeu do Envelhecimento ativo e solidariedade entre gerações), havia 15 UTI e cerca de 1200 alunos. A partir de 2012 esses números aumentaram respetivamente para 182 e 35000
Rendimentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A população idosa é um dos grupos mais desfavorecidos em termos económicos

Solidão/ Isolamento Social	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esta população, apresenta por norma, rendimentos inferiores aos da população ativa. A principal receita é a pensão ou reforma ✓ A população idosa apresentava em 2009, uma taxa de risco de pobreza de 21% ✓ 60% da população idosa vive só ou em companhia exclusiva de pessoas também idosas. INE – Censos 2011 ✓ O número de idosos a viverem sozinhos aumentou na última década 29%. ✓ O número de idosos a viverem exclusivamente com pessoas também idosas aumentou, na última década, 28%
Atividades de Vida Diária	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Segundo dados do Eurostat, Portugal aparece como o 2º país da EU com as mais elevadas taxas de população idosa com limitações nas AVD <ul style="list-style-type: none"> ✓ População entre 65 a 74 anos: 39,1% apresenta algumas dificuldades; 19,8% apresenta dificuldades sérias ✓ População com mais de 75 anos: 38% apresenta algumas dificuldades; 37,9% apresenta dificuldades sérias ✓ Portugal tem um dos melhores indicadores, no que respeita à obtenção de ajuda relativamente aos idosos em caso de necessidade. (importância das redes informais de solidariedade: família/amigos/vizinhos)

Fonte: Dados incluídos em Carneiro et al. (2012)

Verificamos pelos dados apontados (tabela 3) que a ocupação da população idosa ao nível laboral tem vindo a baixar, ao contrário do que se verifica relativamente à ocupação/lazer, nomeadamente no que diz respeito às Universidades da Terceira Idade (UTI) que tiveram uma enorme expansão em 2012. Constatamos também que em termos económicos este é um grupo desfavorecido com significativo risco de pobreza.

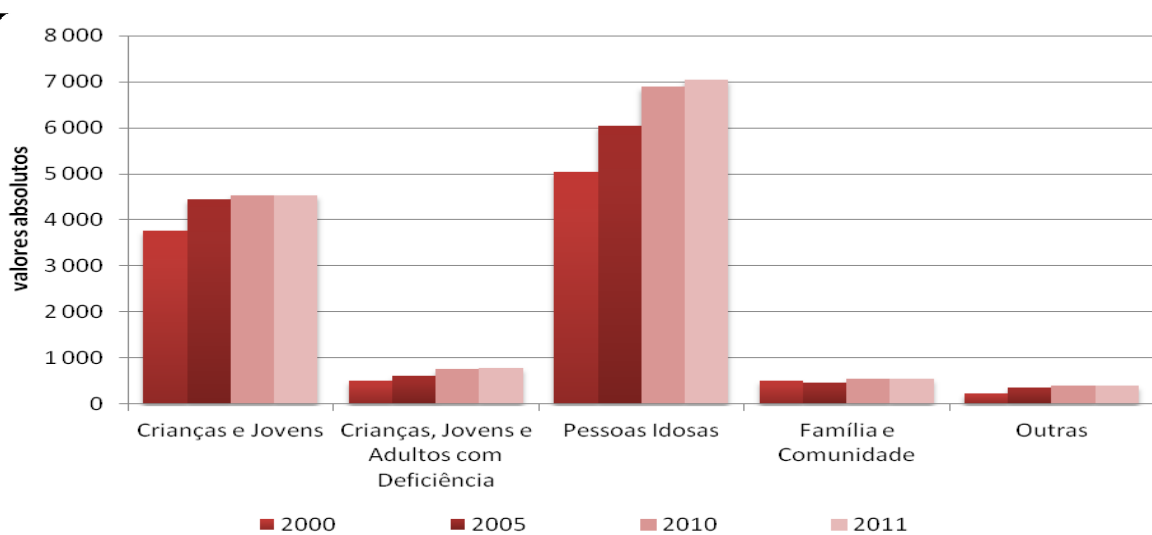
Os números relativamente ao isolamento tal como os relativos às dificuldades com as atividades de vida diária (AVD) são preocupantes.

Há seguramente um longo caminho a percorrer, pelo Estado e Sociedade civil, no sentido de serem proporcionadas melhores condições de vida e de cidadania aos idosos pelas quais eles próprios também terão de lutar. De qualquer maneira nos últimos anos os governos têm apresentado algumas políticas sociais, nomeadamente:

- ✓ RNCCI (Rede Nacional de Cuidados Continuados e Integrados) – Decreto-Lei 101/2006, de 6 de junho, ao nível da Saúde e Segurança Social: formada pelo conjunto de instituições públicas e privadas que prestam cuidados continuados tanto no local de residência como em instalações próprias;
- ✓ Rede social - Decreto-Lei 115/2006, de 14 de junho: criação de uma rede de serviços e equipamentos sociais que tem como objetivo a prestação de apoio a toda a comunidade onde se incluem naturalmente os idosos. Participam as IPSS, a Autarquia, a Segurança Social e outras entidades das comunidades, nomeadamente outras organizações sociais sem fins lucrativos;
- ✓ PES (Programa de emergência social) (criado em outubro de 2011 que se prevê durará pelo menos até dezembro de 2014), protocolado no âmbito do último protocolo assinado entre o Ministério da Solidariedade e Segurança Social e órgãos representantes das IPSS (Confederação Nacional das Instituições Solidariedade, União das Misericórdias Portuguesas e União das Mutualidades Portuguesas). Visa a flexibilização e maximização das capacidades instaladas nas Organizações, permitindo novos apoios a populações carenciadas nomeadamente aos idosos, através da prestação de alimentação (cantinas sociais) e alojamento (Centros de noite), entre outros;
- ✓ Continuidade e reforço da parceria com IPSS que se materializa maioritariamente nos acordos de cooperação. Estas organizações, como já vimos, são responsáveis pela esmagadora maioria das respostas sociais de apoio a idosos, do setor não lucrativo.

Fruto seguramente das alterações demográficas e consequente envelhecimento da população, as respostas sociais de apoio a idosos são as que mais cresceram no âmbito da Rede Nacional de Equipamentos Sociais, como se pode constatar na figura 5.

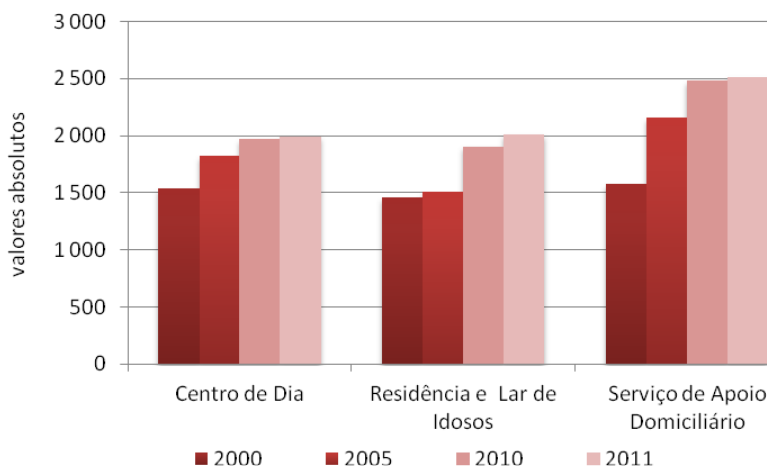
Figura 5: Evolução das respostas sociais por público-alvo no Continente 2000/2011



Fonte: Carta Social (Ministério da Solidariedade e Segurança Social) 2011

Segundo a Carta Social (2011), estas Respostas Sociais apresentaram um crescimento de 43%, entre 2001 e 2011 (figura 6). O Serviço de Apoio Domociliário (SAD) foi o que mais cresceu (59%), seguido do Lar de Idosos (38%) e finalmente do Centro de Dia (30%).

Figura 6: Evolução das respostas sociais para pessoas idosas 1998-2010



Fonte: Carta Social (Ministério da Solidariedade e Segurança Social) de 2011

Podemos ainda, relativamente a estas RS, observar qual o peso percentual atual de cada uma delas e qual a previsão da respetiva evolução nos próximos 40 anos. Olhemos então para a tabela 4.

Tabela 4: Evolução percentual das Respostas Sociais de apoio a idosos

Resposta Social	2011	2020	2050
Lares	28,3	12,8	15,5
Centros de Dia	28,7	40,8	22,8
SAD	36,3	42,1	59,2
Residências	30,7	4,3	2,5
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: Carneiro et al. (2012)

Entre 2010 e 2020 prevê-se significativo aumento da Resposta CD e, contrariamente, um decréscimo ao nível da Resposta Lar e Residência. No período entre 2020 e 2050, há um forte crescimento do SAD e uma redução do peso do CD. O Lar sobe ligeiramente e a Residência desce, também ligeiramente.

A tendência parece ser então a de que os idosos se mantenham no seu ambiente familiar e comunitário e sejam nesse contexto apoiados pelas RS de CD e SAD em 2020 e, em 2050, essencialmente pelo SAD.

Embora as Respostas que temos vindo a abordar sejam as mais frequentes e conhecidas, há no nosso país, um conjunto de outras formas de apoiar idosos. Vamos, de seguida, abordar sucintamente todas as respostas protocoladas entre as IPSS e a Segurança Social, suas características e objetivos (sitio da Segurança Social: <https://www.seg-social.pt>). Damos posteriormente um enfoque mais alargado ao CD, nosso objeto de estudo. De referir o caso das UTI que não sendo uma resposta protocolada, é desenvolvida por muitas IPSS e tem elevada importância ao nível da promoção do envelhecimento ativo e da prevenção do isolamento social.

- ✓ **Centro de convívio:** promove atividades sociais, recreativas e culturais, organizadas e dinamizadas com participação ativa das pessoas idosas, residentes numa determinada comunidade. Tem como objetivos: prevenir a solidão e o isolamento; incentivar a participação e inclusão dos idosos na vida social local; fomentar as relações interpessoais e entre as gerações e contribuir para retardar ou evitar ao máximo o internamento em instituições.

- ✓ **Centro de Férias e Lazer:** resposta social destinada a todas as faixas etárias da população e à família na sua globalidade para satisfação de necessidades de lazer e de quebra da rotina, essencial ao equilíbrio físico, psicológico e social dos seus utilizadores. Tem como objetivos proporcionar: estadias fora da sua rotina de vida; contactos com comunidades e espaços diferentes vivências em grupo, como formas de integração social; promoção do desenvolvimento do espírito de interajuda, fomento da capacidade criadora e do espírito de iniciativa.
- ✓ **Centro de Noite:** promove o acolhimento noturno, prioritariamente para pessoas de 65 e mais anos com autonomia que, por vivenciarem situações de solidão, isolamento ou insegurança necessitam de suporte de acompanhamento durante a noite. Tem como objetivos: acolher pessoas idosas autónomas durante a noite; assegurar bem-estar e segurança; favorecer a permanência da pessoa idosa no seu meio habitual de vida e evitar ou retardar ao máximo o internamento em instituições.
- ✓ **Serviço de Apoio Domiciliário** consiste na prestação de cuidados e serviços a famílias e ou pessoas que se encontrem no seu domicílio, em situação de dependência física e ou psíquica e que não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e ou a realização das atividades instrumentais da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito. Tem como objetivos 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 das pessoas 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 (mediante contratualização) facilitar o acesso a serviços da comunidade reforçar as competências e capacidades das famílias e de outros cuidadores.
- ✓ **Acolhimento familiar:** consiste em integrar, temporária permanentemente, pessoas idosas em famílias capazes de lhes proporcionar um ambiente estável e seguro. Tem como objetivos: prevenir a solidão e o isolamento; incentivar a participação e inclusão dos idosos na vida social local; fomentar as relações interpessoais e entre as gerações; contribuir para retardar ou evitar ao máximo o internamento em instituições. Esta Resposta Social pode ser enquadrada pelos Centros Distritais de Segurança Social ou por IPSS (DL nº391/91, art. 15º)

- ✓ **Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas:** destina-se a alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, para idosos. Tem como objetivos: 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 e potenciar a integração social.
- ✓ **Centro de Dia:** presta um 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 CD. Tem como objetivos: 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 interpessoais e entre as gerações; favorecer a permanência da pessoa idosa no seu meio habitual de vida e 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.

1.4.2.1. O Centro de Dia

O enfoque do CD enquanto RS é colocado na manutenção dos idosos nas próprias comunidades, como justamente preconiza a Segurança Social.

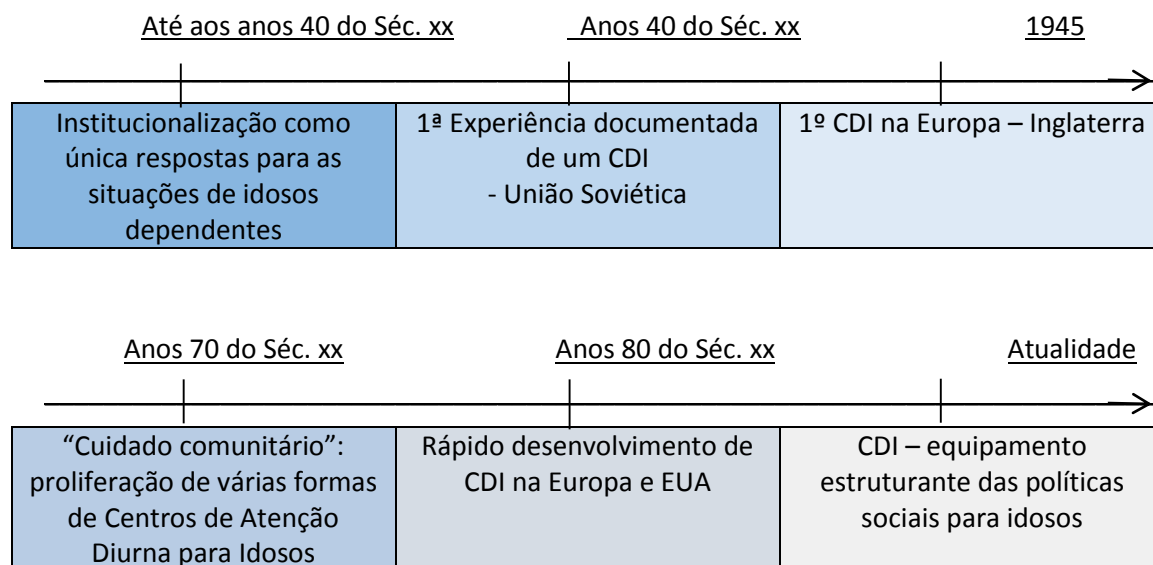
Quanto à génese destes Serviços, refira-se que a primeira experiência de atenção diurna para idosos aconteceu na União Soviética, nos anos quarenta segundo Fulmer e Edelman (1991), citados por Martin et al. (2007). Na Europa, a abertura do primeiro CD, ocorreu em 1945, em Londres (Teasdale, 1988, citado por Martin et al. 2007).

Os CD desenvolveram-se mais tarde, nos anos 70 do século XX, no contexto do Cuidado Comunitário (Community Care), corrente na área da saúde mental que surge na Europa e Estados Unidos da América (EUA), em oposição à institucionalização, procurando soluções de Cuidados Comunitários. “Havia o convencimento que qualquer forma de cuidado comunitário era preferível ao tratamento das instituições” (Clark 2001, citado por Serapioni 2005, p.249). Segundo Serapioni (2005), a ideia subjacente ao Cuidado Comunitário (CC), é a corresponsabilização e a participação da comunidade local em relação aos problemas sociais e de saúde. Esta tendência alargou-se aos cuidados da população idosa que durante muitos anos se havia reduzido também ao modelo residencial.

Irigoyen et al. (2002), referem que o aumento da esperança de vida e o incremento das doenças psicogeriatricas fizeram reconsiderar esta política de institucionalização. Também Benet (2003) aponta para o crescente número de idosos e para a igualmente crescente longevidade (envelhecimento do envelhecimento ou envelhecimento secundário), o que, segundo a autora, promove a ampliação de serviços e programas tanto socio-sanitários como psico-educativos a fim de dar resposta adequada às necessidades dos idosos. Por outro lado, Serapioni (2005) lembra que a crise do Estado de Bem-Estar Social, promoveu uma certa valorização da comunidade, no âmbito da prestação de cuidados. O autor acrescenta que, nos últimos anos há “uma clara tendência de redescoberta dos setores informais, das famílias, das comunidades, como atores importantes na efetivação das políticas sociais” (Serapioni, 2005,p.244).

Foi seguramente, devido a este conjunto de fatores, que os CD para idosos (CDI) conheceram um rápido crescimento nos anos 80 do século passado (Martin et. al, 2007). Atualmente são considerados um dos elementos estruturantes das políticas sociais de apoio a idosos, como adiante veremos. Mostramos agora, de forma esquemática (figura 7), a evolução que sofreram os CDI, desde a sua génese.

Figura 7: Evolução dos CDI, desde a sua génese



Voltemos ao amago do CDI e ao lugar que ocupa no âmbito das políticas sociais para idosos.

Em consonância com a tendência de desinstitucionalização, as políticas de atenção ao idoso, defendem que o contexto domiciliário é o melhor local para envelhecer (Cattani et al., 2004, citado por Teixeira, 2008). O CDI é considerado um recurso intermédio por se situar, entre os cuidados domiciliários e os cuidados residenciais. Permite apoios de acordo com as necessidades dos idosos, enquanto possibilita que estes permaneçam na comunidade (Arrazola et. al 2003).

No Reino Unido, existe uma divisão clara dos CD em Hospitais de Dia e CDI. No entanto, no resto da Europa e EUA, os CD, assumem formas variadas, sendo uns mais vocacionados para a área da saúde ou reabilitação e outros com um carácter marcadamente psicossocial. Todos eles condicionados, de uma ou outra forma, pelas Instituições que os promovem (Martin et. al 2007). Há por isso várias definições de CDI. Atentemos em algumas delas. Segundo Sannino (1999, in Arrazola et. al 2003), as unidades de assistência diurna, apresentam-se como recurso temporário ou definitivo, alternativo ao internamento, sendo o seu objetivo principal melhorar a qualidade de vida dos idosos. Promovem um modelo de acompanhamento integral, físico-psíquico e social que favorece também a qualidade de vida dos familiares cuidadores, apoiando e complementando o seu trabalho e cuidado. Para Inza (1999, in Arrazola et. al 2003), o serviço diurno multidisciplinar é vocacionado para pessoas com dificuldades ao nível sócio-assistencial, cujos objetivos são os de prestar apoio de carácter preventivo, reabilitador, de supervisão e de suporte, aos idosos e famílias, fazendo face ao esgotamento familiar e sendo uma alternativa “branda” à institucionalização. Já Benet (2003), faz referência a um serviço que procura a satisfação do indivíduo, numa perspetiva global, tendo em consideração as suas necessidades individuais e familiares, mantendo-o integrado no seu domicílio. Quaresma (1996) refere que os CD são estruturas que desenvolvem programas, ações e prestam serviços orientados para i) o acolhimento e a informação; ii) o desenvolvimento das relações interpessoais prevenindo as situações de isolamento; iii) a oferta de serviços, no próprio centro ou nos domicílios, que respondam de forma adequada às necessidades das pessoas idosas da comunidade.

Relativamente aos objetivos desta resposta social podemos apontar os seguintes:

- Prevenir a institucionalização (Irigoyen, 2002; Arrazola, 2003);
- Prestar serviços que satisfaçam as necessidades básicas dos utilizadores (Bomfim e Saraiva, 1996; Irigoyen, 2002; Arrazola, 2003);
- Manter ou recuperar o seu grau de autonomia (Arrazola, 2003);
- Potenciar as suas capacidades físicas e mentais (Irigoyen, 2002);

- Prevenir a deterioração físico-psico-social, mediante programas gerais e específicos de tipo terapêutico, ocupacional, reabilitativos e recreativos (Arrazola, 2003);
- Manter ou melhorar o nível da saúde; proporcionar o tratamento e a reabilitação dos utilizadores (Irigoyen, 2002; Arrazola, 2003);
- Prestar apoio psico-social ao público- alvo (Bomfim e Saraiva, 1996);
- Estimular a participação em atividades individuais e coletivas; fomentar as relações interpessoais ao nível dos idosos e destes com outros grupos, evitando a passividade e o isolamento (Bomfim e Saraiva, 1996; Arrazola, 2003);
- Servir de suporte aos cuidadores (Arrazola, 2003).

O CDI é, segundo Arrazola et. al (2003), um dos serviços mais utilizados, numa perspetiva comunitária e “um dos mais coerentes com os princípios do serviço social de promover a normalização, a integração, a participação.” (Arrazola et. al, 2003, p.14).

No âmbito do *wellfair mix* (S. José 2012), tendência dos últimos anos que combina cuidados promovidos pelas famílias, Estado, mercado e TS, os CDI são, seguramente, um elemento estruturante.

Quanto ao caso português, os CDI tiveram o seu início em 1976 com o objetivo principal de promover a permanência dos idosos nos seus domicílios (Quaresma, 1996). As razões que originaram a sua criação estão relacionadas com a necessidade de diversificar as respostas sociais para a população idosa “dado que se tinha tornado evidente que o alojamento coletivo (Lar), além de exigir um forte investimento financeiro, não respondia adequadamente às necessidades da maioria das pessoas deste grupo de idades” (Quaresma 1996, p.14).

A Segurança Social (que assegura parte do financiamento dos CDI nas IPSS e regula o licenciamento destas respostas sociais), divide os CDI em dois conceitos diferentes: o CDI que integra nas suas atividades os serviços de Atividades de Vida Diária (AVD) e Atividades de Vida Diária Instrumentais (AVDI) e o Centro de Convívio orientado principalmente para as atividades de animação social (Martin et. al, 2007).

Segundo os censos de 2011 (INE), a população idosa (65 ou mais anos), cresceu para 19% (em 2001, situava-se em 16,4%). Anteriormente, verificámos que as respostas sociais dirigidas à população

idosa, aumentaram 43%, entre 2000 e 2011, tendo-se situado o crescimento do CD nos 30% (Carta Social 2011). No contexto das políticas sociais, Quaresma (1996), afirma que o CDI constitui um dos eixos fundamentais da política de equipamentos e serviços, no âmbito da população idosa. De acordo com o que analisamos anteriormente, a previsão de crescimento dos CD, é de 12.1% entre 2011 e 2020 (Carneiro et al. 2012).

Ainda assim, em 2008, Teixeira referia que “o desenvolvimento da temática sobre CD em Portugal é inexistente o que revela um verdadeiro desinteresse sobre a resposta e a sua importância no contexto do apoio social a pessoas idosas” (Teixeira, 2008, p:21). Da nossa pesquisa, concluímos igualmente que continuam a não ter expressão os estudos sobre a temática.

Por outro lado, Martin et al. (2007), referem que as políticas sociais para a terceira idade em Portugal, podem ser insuficientes, em face do envelhecimento populacional. Sublinham ainda que, neste âmbito, um dos principais problemas está relacionado com a falta de debates profundos acerca desta questão, sendo que quando existem se centram essencialmente nas questões financeiras.

São por isso importantes, em face do exposto, todas as reflexões e trabalhos que venham a ser realizados nesta área, nomeadamente os relacionados com a eficácia das organizações de apoio a idosos. É sobre essa matéria que nos debruçamos no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 2- EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

2.1- Conceitos e evolução

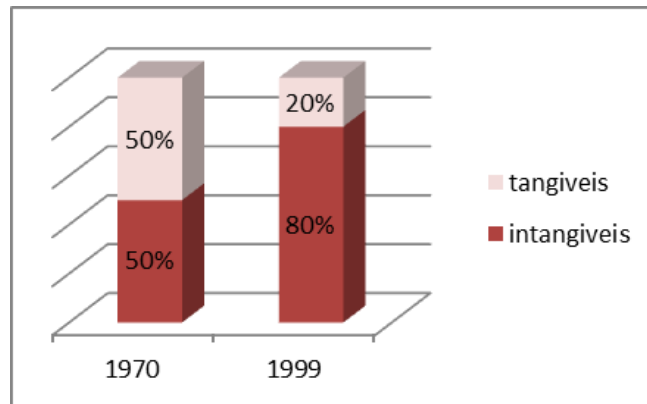
A eficácia é um conceito relacionado com os resultados das organizações. Rego e Cunha (2007 e 2008), referem que a eficácia é o grau em que uma organização realiza os seus objetivos. Carvalho (2005, p.107), acrescenta que se trata de objetivos qualitativos e quantitativos em relação a todos os stakeholders, tendo em conta a respetiva missão. Alguns autores como Druker (2008) valorizam a distinção entre eficácia e eficiência, sendo que a primeira tem a ver com trabalhar as coisas certas e, a segunda, com fazer bem as coisas. A eficácia estará então mais ligada à capacidade de cumprir metas e objetivos que, de acordo com a missão, permitem às empresas afirmarem-se no mercado. Vilares e Coelho (2005) referem por isso que é de grande importância a perspetiva do cliente externo, na medida em que fornece sugestões para a melhoria do desempenho da organização. Justamente devido ao aumento da competitividade entre empresas, a partir da década de 90 do século passado, assiste-se a um enorme desenvolvimento da indústria de medição e avaliação da eficácia. Rego e Cunha (2007) referem a este propósito que a competição à escala global, com as consequentes exigências de produtividade e competitividade, transformaram a eficácia num critério de sobrevivência organizacional (Rego e Cunha 2007, p. 29). Estes autores apresentam porém, outras razões para tal desenvolvimento na área da avaliação e valorização da eficácia, como sejam:

- ✓ Mudança de papéis organizacionais: valorização dos gestores de recursos humanos e dos responsáveis pela área da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável;
- ✓ Alterações que espelham a crescente importância de outros indicadores, para além dos financeiros, no âmbito da avaliação da eficácia, como sejam, por exemplo, indicadores de sustentabilidade;
- ✓ Enorme desenvolvimento das tecnologias de informação que permitem hoje, múltiplas formas de recolha de dados (antes impensáveis), facilitando processos de avaliação;
- ✓ Prémios nacionais e internacionais de excelência, então criados, e, que estimulam muitas empresas a melhorarem os seus resultados para serem premiadas;
- ✓ Mudança da natureza do trabalho, agora mais ligado ao conhecimento e que exigiu novas formas de cálculo, nomeadamente dos custos e das rendibilidades.

Também Vilares e Coelho (2005) refletem acerca desta mudança da natureza do trabalho e da própria economia. Segundo eles, os ativos intangíveis das empresas como o conhecimento, os

sistemas e a relação com o cliente, representam hoje uma grande fatia do total dos ativos das empresas - 80% - comparativamente a cerca de 50% que representavam há 35 anos atrás, como documenta a figura 8

Figura 8: Industrias no Dow Jones. Ativos tangíveis e intangíveis



Fonte: Business Week, março de 1999

in: Gomes (2005)

Assim, estes autores afirmam que os instrumentos de medida não acompanharam as alterações da natureza do trabalho e da economia e que, portanto, não são compatíveis com a realidade atual.

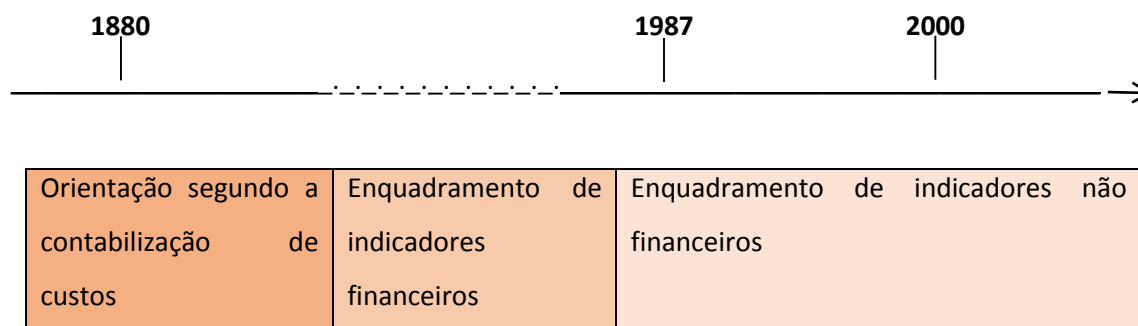
Mais à frente, falaremos dos modelos de análise, por agora, voltamos a refletir sobre a importância da avaliação da eficácia que, apesar de hoje ser determinante para qualquer organização, nem sempre se revestiu do mesmo valor.

Ghalayini e Noble (1996), referenciados por Gomes (2005), apontam duas fases em que se pode dividir a evolução da avaliação da performance das organizações. A primeira fase, que se iniciou em finais do século XIX (final da década de 80) e a segunda fase que começou cerca de 100 anos depois, nos finais do século XX. A primeira fase caracterizou-se por uma orientação para os custos, sendo valorizado o apuramento dos custos totais de funcionamento das empresas. Mais tarde, foram enquadrados os primeiros indicadores financeiros como lucro e a rentabilidade. Esta fórmula foi entretanto criticada por não incluir outro tipo de indicadores pois que, considerando apenas os financeiros, haveria alguma distorção na quantificação dos custos dos produtos e não seriam incluídas medidas para avaliar todos os fatores críticos de sucesso. 1987, poderá, segundo os

autores, ter sido um ano de mudança nesta matéria, quer devido a significativas alterações no mercado mundial, quer devido à publicação de alguns trabalhos na área que apontavam a importância de indicadores financeiros e não financeiros, perspetivando assim uma visão mais abrangente e valorizando sistemas multidimensionais de medição da eficácia.

Vejamos esquematicamente (figura 9), como evoluiu a forma de pensar a eficácia das empresas:

Figura 9: Evolução das abordagens à medida de performance



Fonte: Gomes (2005)

No entanto, apesar de existir hoje uma concordância geral relativamente à importância da avaliação da eficácia e de que esta deve ser multidimensional, não existe consenso quanto à utilização dos modelos de análise. Nos anos 80, Miles (1980), citado por Rego e Cunha (2007), refere que a comparação entre os vários estudos é impossível, devido às diferenças entre os critérios usados para medir a eficácia. Anos volvidos, este panorama parece não se ter alterado. Em 1995, Banner e Gagné, igualmente citados por Rego e Cunha (2007, p.34), referem a falta de acordo acerca da eficácia organizacional e afirmam que “todos concordamos em que devemos erigir organizações “eficazes”, mas ninguém concorda acerca do que é a eficácia”. Estes autores continuam afirmando que o baixo nível de acordo também se estende aos modos de medida. Rego e Cunha (2008, p. 138), chegam mesmo a referir que a eficácia tem mais a ver com as características do observador do que com o estado da organização observada. Na verdade, muitos autores apontam a relatividade e a subjetividade que pode revestir a avaliação da eficácia das organizações, variando segundo os critérios utilizados. Cunha et al. (2007) indicam que o desempenho das organizações poderá ser avaliado de diversas formas, consoante os objetivos, valores e interesses daqueles que procedem à análise.

Assim, para termos algum referencial acerca da avaliação da eficácia organizacional, descrevemos, ao longo do próximo capítulo, cinco modelos de análise da avaliação organizacional.

2.2- Teorias/modelos de análise

As teorias ou modelos de análise definem um conjunto de princípios e de critérios com base nos quais se poderá proceder à avaliação da eficácia organizacional. Entre os vários modelos que encontramos na literatura, optámos por explorar cinco deles por nos parecerem mais relevantes. São então os modelos: (a) *Racional ou dos Objetivos*, (b) *Sistemas ou Recursos*, (c) *Processos Internos*, (d) *Valores Contrastantes* e (e) *Partes Interessadas ou Stakeholders*. Os primeiros quatro modelos serão abordados de forma superficial, tendo por base a informação constante em Cunha et. al (2007) e Rego e Cunha (2007). Quanto à teoria dos *stakeholders* será tratada de forma mais aprofundada dado que suportará o estudo empírico a desenvolver na segunda parte.

Modelo Racional ou dos Objetivos

Baseia-se no princípio de que a eficácia organizacional coincide com a concretização dos objetivos definidos. Os critérios de avaliação serão claros, mensuráveis e relativamente fáceis de preencher. A *gestão por objetivos* decorre deste modelo e prevê que uma organização seja avaliada pelo grau em que alcança os seus objetivos específicos, definidos previamente pelos vários níveis de gestão. Este modelo apresenta porém alguns constrangimentos, nomeadamente os atinentes à definição dos objetivos: estes podem não ser (a) claros, (b) os diferentes responsáveis podem não ter exatamente os mesmos objetivos, (c) os diferentes atores podem não atuar em prol dos mesmos objetivos, (d) nem sempre há coincidência entre objetivos “oficiais” e aqueles que são realmente prosseguidos, (e) os diferentes *stakeholders* têm diferentes objetivos. Também o processo de medir a eficácia pode não ser tão pacífico como parece. Os objetivos abstratos (competitividade, qualidade, responsabilidade social), não são facilmente convertíveis em medidas objetivas e específicas. Finalmente existe a questão de que nem sempre os objetivos conduzem à ação, acontecendo por vezes o contrário, sendo então difícil traçar objetivos prévios.

Modelo dos Sistemas ou Recursos

O modelo dos sistemas ou recursos assenta mais na importância dos meios do que na dos fins. Surge como resposta à teoria dos objetivos e, baseando-se na perspetiva sistémica das organizações, valoriza os *inputs* em detrimento dos *outputs*. A teoria coloca o enfoque na afetação dos recursos necessários para a sobrevivência da organização. A sobrevivência é, assim, um critério

fundamental do desempenho. O modelo valoriza os meios para atingir os fins – presta atenção ao modo como são alcançados os fins, evidenciando a interdependência entre as várias funções da organização. A organização eficaz é a que mantém relações proactivas com toda a envolvente e se adapta às mudanças internas e externas. Aqui, os constrangimentos estão relacionados com alguma confusão que parece estabelecer-se entre o que são os meios e os fins, dado que os recursos necessários afetados podem não pressupor a sua rentabilização e eficiência. No entanto, Cameron (1986 b), citado por Cunha et al. (2007,p.893) lembra que uma das vantagens desta teoria, é a de que poderá ser utilizada com sucesso nas Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), orientadas para o desenvolvimento e bem-estar e, relativamente às quais, é difícil a medição dos *outputs* de forma objetiva.

Modelo dos Processos Internos

Este modelo aglutina o modelo dos Sistemas ou Recursos e o das Relações Humanas e coloca o enfoque, justamente, nas relações humanas que facilitem a adaptação ao meio envolvente. Esta teoria surge como resposta ao modelo dos Objetivos, criticando a sua rigidez. A eficácia tem a ver com a gestão do lado humano das organizações e o comportamento interno. Os critérios de avaliação são: (a) a adaptação, (b) o sentido de identidade da organização, (c) a capacidade de testar a realidade, (d) o clima de trabalho, (e) a força da cultura organizacional, (f) a comunicação apropriada. Considerar fins o que verdadeiramente são os meios, poderá ser o constrangimento deste modelo.

Modelo dos Valores Contrastantes

Teoria que remete para os valores do avaliador que são determinantes no processo de avaliação organizacional.

Assimila quatro outros modelos: *Relações Humanas*, *Processos Internos*, *Sistema Aberto* e *Racional ou dos Objetivos*. Os dois primeiros modelos estão voltados para o interior da organização e valorizam respetivamente o fator humano e o controlo/perspetiva interna. Os modelos do *Sistema Aberto* e *Racional ou dos Objetivos*, estão vocacionados para o exterior e colocam o enfoque, respetivamente nos assuntos externos e nos resultados. Cada um destes quatro modelos, com os seus valores inerentes, tem dentro desta teoria, um modelo opositor cujo enfoque é contrastante – o modelo das *Relações Humanas*, contrasta com o *Racional* ou dos *Objetivos*; o modelo de *Sistema Aberto*, contrasta com do *Processo Interno*.

O interesse desta teoria parece residir no seu carácter dinâmico, enquanto possibilita a aplicação destacada de um destes modelos, consoante o ciclo de vida em que a organização se encontra. Da mesma forma, haverá organizações relativamente às quais, se ajusta melhor um ou outro destes modelos.

O modelo permite pensar a eficácia organizacional de forma integrada, não valorizando apenas um único conjunto de valores e critérios.

O constrangimento deste modelo está ligado, como em outros, à possível confusão entre meios e fins.

Modelo das Partes Interessadas ou *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* valoriza as relações que a organização estabelece com os indivíduos e os grupos que gravitam à sua volta e, relativamente aos quais, se vai posicionando estrategicamente.

A palavra *stakeholders* surgiu pela primeira vez em 1963 num memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford. Esta expressão quis significar, na altura, “todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir”, onde estariam incluídos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade (Freeman et al, 2010, p. 30 e 31). Porém, foi Edward Freeman, filósofo, que, através do seu livro *Strategic Management: a Stakeholders Approach*, de 1984, lançou as bases daquela que é hoje uma teoria apoiada por muitos, contestada por alguns mas sem dúvida credível e utilizada enquanto ferramenta de gestão. Freeman definiu, nesse documento, *stakeholders* como “todo o grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelo alcance dos objetivos da organização” (Freeman 1984, p. 46).

Esta teoria surgiu num mundo em mudança, decorrente, em boa medida, da globalização cujos efeitos se começavam então a fazer sentir. Neste novo paradigma, mais competitivo, caracterizado pela abertura dos Estados e dos mercados, torna-se difícil a afirmação das empresas nos mercados o que, em certa medida, depende agora de fatores externos. As empresas estão muito mais expostas e são sujeitas à avaliação pública para o que contribui um significativo desenvolvimento da tecnologia, nomeadamente das tecnologias de informação.

É talvez por isso que Freeman et al. (2010), referem que a teoria dos *stakeholders* é a forma mais usada para compreender o capitalismo moderno. Freeman (1984) tentou mostrar como a ideia dos *stakeholders* podia conceptualizar a estratégia dos negócios. Nesta linha, Freeman et al. (2010, p. 29) apontam para que esta teoria responda a três questões: i) compreender o mundo dos negócios do século XXI; ii) refletir acerca do que ensinar a administradores e estudantes sobre o que trás sucesso aos negócios na atualidade; iii) colocar todas as partes envolvidas nas empresas a refletir sobre questões como ética, responsabilidade e sustentabilidade, sem perder de vista a perspetiva capitalista dos negócios.

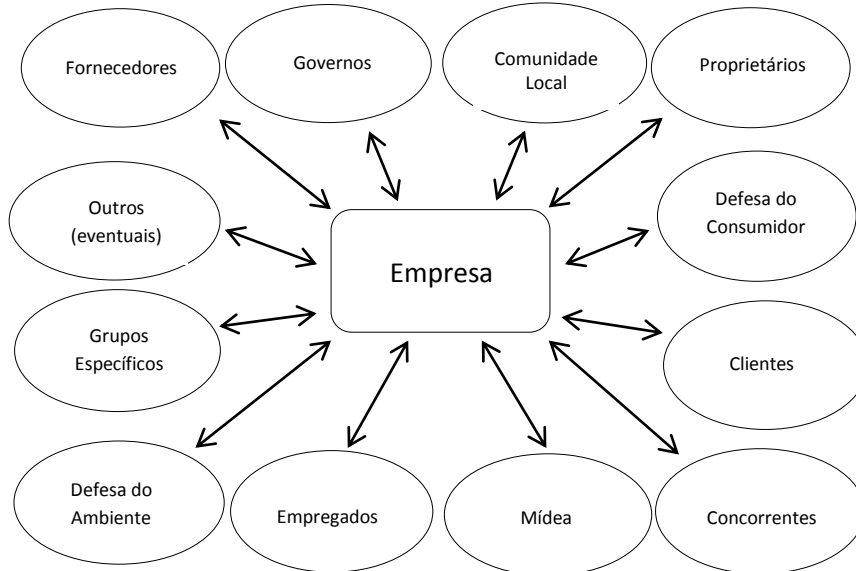
É nesta perspetiva que faz sentido a organização ter um comportamento ético e atuar com responsabilidade social – aumentar o seu prestígio mas, sobretudo, contribuir para melhorar a qualidade de vida dos grupos envolvidos, como por exemplo colaboradores e outros. A este propósito Roque (2010, p. 209), refere que “conhecer as expetativas das partes interessadas, dar-lhes resposta e prestar contas é atualmente considerado um aspeto fulcral da gestão socialmente responsável e da transparência das organizações”.

A teoria dos *stakeholders* é válida enquanto ferramenta de gestão na medida em que permite às organizações desenharem a sua estratégia com base na valorização de determinados grupos cuja ação é determinante para o sucesso dessas organizações.

Existem vários modelos para mapear os *stakeholders*. Porém, neste trabalho vamos apenas considerar dois deles por nos parecerem os mais emblemáticos, a saber: *Stakeholders Salience* de Mitchel *et al.* (1997) e a classificação entre *stakeholders* primários e secundários de Clarkson (1995) e Freeman *et al.* (2007). Vamos começar por fazer uma ligeira abordagem ao primeiro modelo de Freeman (1984), por ser, justamente, um modelo inicial.

No primeiro mapeamento de Freeman (1984), a empresa é apresentada numa posição central, sendo rodeada por todos os grupos com os quais mantem ligações. Neste modelo, com uma lógica bastante simples, os relacionamentos são apenas entre empresa-*stakeholders* e vice-versa, não havendo outro tipo de interações, como se pode ver na figura 10.

Figura 10: Esquema dos *stakeholders*: modelo Inicial de Freeman (1984)



Fonte: Adaptado de Freeman (1984, p. 25)

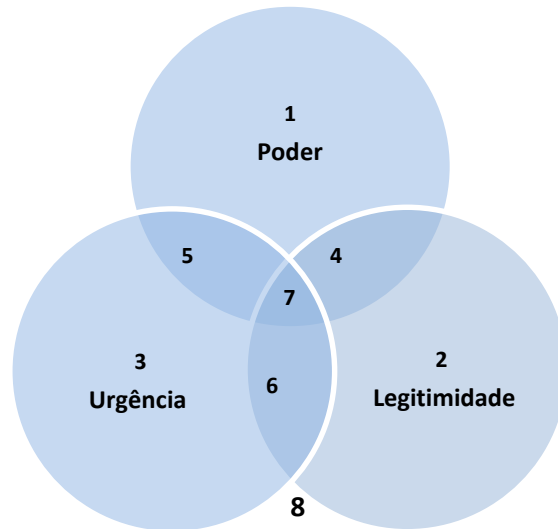
Surgem, posteriormente, outros modelos porque se percebeu que não é possível responder às expectativas de todos os *stakeholders*; é, pois, necessário, priorizar as relações com os grupos interessados. É assim que Mitchell *et al.* (1997) propõem uma lógica de mapeamento dos *stakeholders*, tendo em vista responder ao “princípio de quem ou o que realmente conta” (Freeman, 1984; Mitchel *et al.* 1997), para a gestão das organizações. Para tal, baseiam o seu modelo em três classes de atributos - poder, legitimidade e urgência. Os *stakeholders* devem pelo menos possuir um dos três atributos para que sejam considerados importantes (mais à frente, veremos que a importância varia consoante a combinação destes três atributos).

Poder, significa aqui a capacidade de fazer valer a sua vontade sobre os outros. Pode ser coercivo (utilização da força), normativo (imperativos legais) ou utilitário (com base em meios materiais). O poder, que será, por ventura difícil de definir mas fácil de identificar, não é um estágio definitivo, podendo ser adquirido ou perdido. Legitimidade é a percepção generalizada de que as ações das entidades são desejáveis ou apropriadas. Urgência tem a ver com a reivindicação ou pressão dos atores com capacidade crítica e que exigem respostas em tempo útil.

Os grupos com poder influenciam a organização. Os que têm legitimidade, criam relações com a organização e os que têm urgência, pressionam a organização.

Vejamos então (figura 11) o esquema relativo às classes de atributos dos *stakeholders*, proposto por Mitchell *et al.* (1997).

Figura 11: Classes de atributos dos *stakeholders*



Fonte: Mitchell *et.al* (1997)

Estes três atributos - poder, legitimidade e urgência – quando combinados, pressupõem a existência de vários grupos que são classificados segundo o critério da relevância (saliência). Assim, temos três grupos de *stakeholders* com baixa relevância que são considerados latentes, por possuírem apenas um dos atributos; três grupos com relevância moderada que são considerados expectantes, por possuírem dois atributos e cuja interligação com a organização é maior, comparativamente aos latentes e, um grupo com grande relevância, por possuir todos os três atributos – os *stakeholders* definitivos. Vejamos melhor:

Stakeholders latentes:

- a) Adormecidos: têm poder mas não legitimidade (relacionamento capaz de se imporem sobre a organização) ou urgência (reivindicações urgentes);
- b) Discricionários: têm legitimidade mas não têm poder (capacidade de impor a sua vontade) ou urgência;
- c) Exigentes: têm urgência mas não poder ou legitimidade. Podem no entanto causar alguns danos à organização.

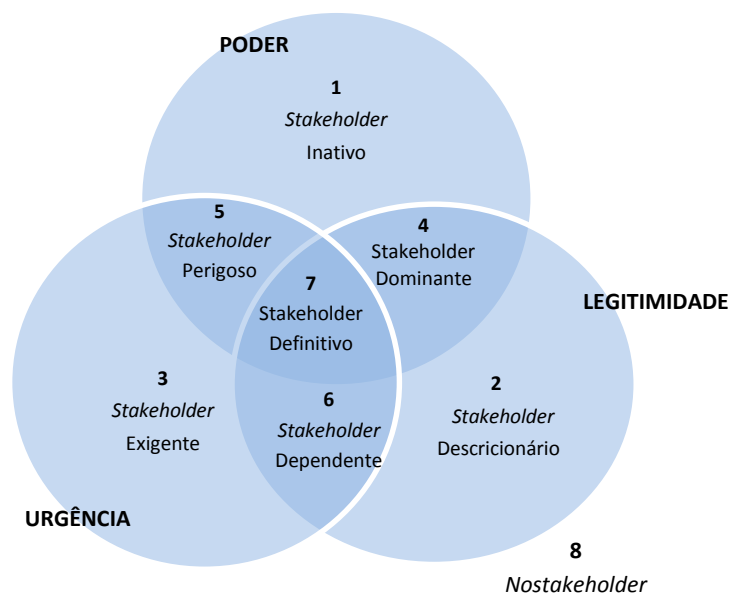
Stakeholders expectantes:

- a) Dominantes: têm poder e legitimidade mas não urgência. Podem optar por agir ou não, consoante as suas reivindicações;
- b) Dependentes: têm legitimidade e urgência mas não poder. São dependentes porque precisam de outros *stakeholders* para agir;
- c) Perigosos: têm poder e urgência mas não legitimidade. A dimensão da pressão é aqui muito intensa por não terem legitimidade.

Os *Stakeholders* definitivos: têm poder, legitimidade e urgência. São os mais importantes e aqueles que realmente contam para a organização. Já os grupos que não possuem qualquer dos atributos indicados e que, portanto, não têm interesse para a organização, são *nostakeholders*.

A figura que se segue, dá-nos a imagem destas várias combinações.

Figura 12: Tipologia dos *stakeholders*: um, dois ou três atributos



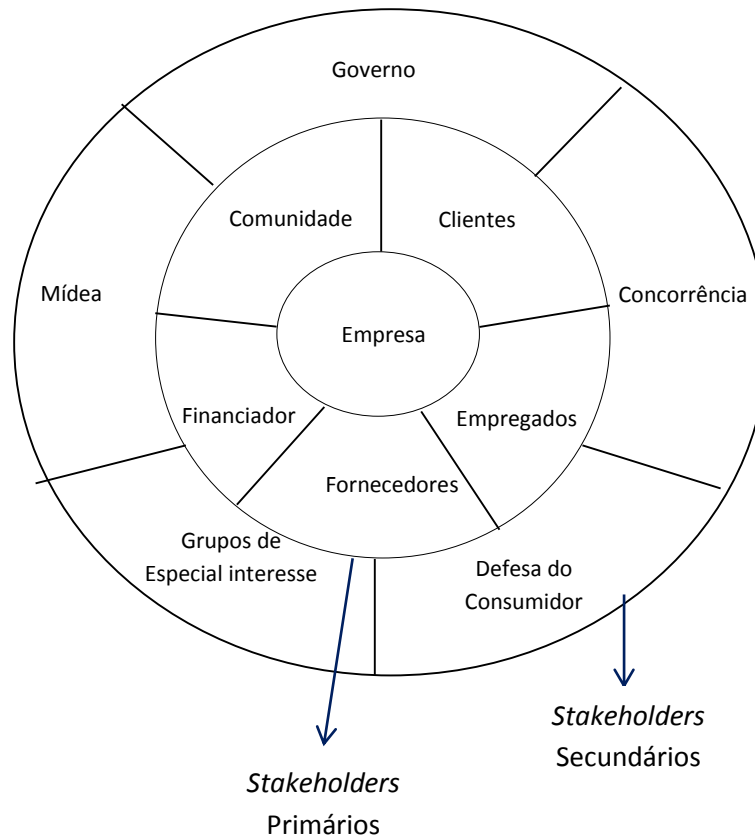
Fonte: adaptado de Mitchell et al. (1997)

As notas finais relativamente à teoria dos *Stakeholders Salience* vão para três aspetos considerados importantes por Mitchel *et al.* (1997), a saber: i) os atributos são variáveis sofrendo, por vezes, alterações ao longo do tempo e de acordo com as situações; ii) os atributos são construções sociais, não se podendo falar de realidades objetivas; iii) os atores não têm (necessariamente) consciência dos seus atributos ou podem decidir não os utilizar. Este modelo, é por isso considerado

contingencial ou situacional, por depender do contexto ou dos comportamentos, dos indivíduos e dos grupos.

Clarkson (1995) e Freeman (2007) propõem o mapeamento dos *stakeholders* com base em dois conjuntos de vários grupos com importância distinta para a organização: *stakeholders* primários e secundários. Num primeiro momento, Freeman (1984), refere já esta divisão, sendo que os *stakeholders* primários teriam de ter um vínculo formal com a organização. Mais tarde, Freeman et al. (2007) afirmam que não será necessário essa relação contratual para se considerar a importância de um *stakeholder*, como por exemplo a comunidade que, não podendo ter qualquer vínculo formal com a organização é, na verdade, um *stakeholders* primário pela importância da sua relação com a organização. No entanto, Clarkson (1995) remete também para uma certa formalidade nas relações que os *stakeholders* primários devem manter com a organização para serem considerados como tal. Para Clarkson (1995) e Freeman et al. (2007), os *stakeholders* primários têm um caráter de indispensabilidade o que significa que são aqueles sem os quais a organização não conseguiria viver – acionistas, clientes, empregados, fornecedores e financiadores. Existe um alto grau de interdependência entre estes grupos e a organização. Quanto aos *stakeholders* secundários (governo, concorrência, mídia, outros grupos), eles afetam e são afetados pela organização mas não são vitais para a sua sobrevivência; poderão, no entanto, através dos *stakeholders* primários beneficiar ou prejudicar a organização (caso dos mídia). Apesar de não serem determinantes para a vida da organização, os *stakeholders* secundários devem merecer a atenção dos gestores pois a negligência das relações com estes grupos pode prejudicar o funcionamento da organização. No contexto deste modelo, a própria organização pode definir-se como um sistema de partes interessadas, uma rede de relações entre os diferentes grupos de interesses. A figura 13 elucida o tipo de afetação dos *stakeholders* primários e secundários, à organização.

Figura 13: *Stakeholders* primários e secundários



Fonte: adaptado de Freeman et. al (2007)

No âmbito da gestão, a teoria dos *stakeholders* constitui também um importante modelo de avaliação da eficácia organizacional, que é o parâmetro que aqui mais nos interessa.

Como verificámos, nesta teoria, os objetivos da organização estão ligados aos objetivos dos vários grupos. No entanto, cada grupo tem interesses próprios e, como tal, os seus critérios de avaliação organizacional são também distintos. Assim, uma organização é tão mais eficaz quanto melhor for capaz de gerir as expectativas dos vários *stakeholders*, respondendo aos respetivos critérios de eficácia. Como os critérios são diferentes entre si, a organização tem de ser eficaz em diversos planos, como por exemplo: i) aquisição de recursos, respondendo aos fornecedores; ii) transformação, tendo em conta os colaboradores iii) resultados, satisfazendo os clientes e acionistas (Cunha *et al.* 2007).

O modelo dos *stakeholders* constitui uma abordagem integrativa porque aglutina, de alguma forma, as várias perspetivas de outros modelos. No entanto, o grande constrangimento desta corrente

reside na dificuldade em conciliar interesses dos *stakeholders*, por vezes contraditórios ou antagónicos como por exemplo aumentar salários (interesse dos trabalhadores) e ampliar lucros (interesse dos acionistas) (Cunha *et al.* 2007).

Apresentamos de seguida (tabela 5) uma grelha com alguns parâmetros que permitam uma rápida leitura comparativa dos vários modelos.

Tabela 5: Quadro comparativo: modelos de avaliação da eficácia organizacional

Modelo	Principais autores	Enfoque	Vantagens	Constrangimentos
Racional ou dos objetivos	- Etzioni - Herman e Renz - Goodman et. al	A eficácia está diretamente ligada à concretização dos objetivos definidos	- Critérios de avaliação claros, mensuráveis e relativamente fáceis de preencher	- Dificuldade em definir objetivos - Dificuldade em medir objetivos abstratos (qualidade por. ex.)
Sistema/ recursos	- Miles - Banher e Gagné - Yuchtman e Seashore - Cameron - Pfeffer	A eficácia está relacionada com a capacidade de a organização alocar os recursos indispensáveis à sua sobrevivência	- Valorização da capacidade de adaptação e de promoção de relações proactivas com toda a envolvente - Aplicação a OSFL, com dificuldades de medir outputs objetivamente	- Confusão entre meios e fins
Processos internos	- Peters e Waterman - Bluedom	A eficácia tem a ver com a capacidade de gerir o lado humano da	- Valorização de critérios como adaptabilidade; sentido de identidade; clima de trabalho, organização	- Confusão entre meios e fins
Valores Contrastantes	- Quinn e Cameron	A eficácia reside na capacidade de	- Carater dinâmico que permite colocar, consoante	- Confusão entre meios e fins

	-Walton e Dawson	cada organização criar um modelo de gestão consistente e articulado	o ciclo da organização, o enfoque num ou noutra submodelo. -Pensar a eficácia de forma abrangente não valorizando apenas um conjunto de valores	
Grupos interessados ou Stakeholders	- Freeman - Donald e Preston - Clarson - Mitchell; Agle, & Wood	A eficácia significa responder de forma articulada às expectativas dos vários grupos interessados	- Carater abrangente: <i>trabalhar a</i> organização em função de vários grupos/interesses. - Num novo paradigma, considera fatores externos que podem contribuir para o sucesso ou insucesso das organizações	- Compatibilizar interesses por vezes antagónicos - Identificar e classificar stakeholders segundo o seu grau de relevância

2.3- A eficácia organizacional no âmbito da Economia Social e a teoria dos *stakeholders*

Como vimos nos capítulos dedicados à ES, tem havido, um pouco por todo o mundo, um significativo aumento do número das organizações que compõem este setor, sobretudo a partir dos anos 80 do século passado.

O crescente aumento destas organizações, permite-lhes ocupar hoje, um novo espaço nos contextos socioeconómico e político, das comunidades.

É também por isso que a qualificação destas organizações está na ordem do dia. Na verdade, tem-se falado muito sobre a profissionalização deste setor. Kother (2001), citado por Santos (2006, p. 34), aponta quatro causas que determinam a profissionalização deste setor: i) novo contexto social onde os serviços prestados pelas organizações sociais ganham mais importância e passam a ter uma nova posição estratégica; ii) o trabalho voluntário, cada vez mais presente na sociedade, exigindo das organizações do TS, mais preparação para receber este público iii) a natureza da ação social,

voltada para a busca de alternativas para resolução dos problemas sociais em vez de ações paliativas e de caráter exclusivamente filantropo; iv) clientes do TS formado, na sua grande maioria, por populações em situação de vulnerabilidade, que carecem de alternativas de inclusão social.

É neste contexto, de maior dimensão, complexidade e rigor; do maior impacto social destas organizações, que se coloca a questão da sua avaliação. No entanto, muitos ainda entendem que, relativamente às OSFL, instrumentos como a avaliação da eficácia não são necessários. Porém, ultimamente, vários autores vêm defendendo que, não perdendo de vista o cumprimento da missão, é importante gerir os recursos de forma racional pois desta forma se poderá aumentar o apoio aos públicos-alvo (Carvalho 2005). Ainda assim, segundo Carvalho (2005, p. 107), é difícil medir a eficácia destas organizações. Desde logo, refere, porque não existem estudos e dados sobre as atividades destas organizações e seus resultados, como acontece no setor lucrativo. Julgamos no entanto que esta realidade está a mudar, atendendo ao número considerável de trabalhos científicos que encontramos hoje sobre a matéria e, também às novas áreas académicas entretanto criadas e que se dedicam à ES. Depois, continua o autor, é difícil para os respetivos gestores, avaliarem as OSFL, devido a: i) falta de dados; ii) não existir essa preocupação; iii) a dimensão das organizações ser normalmente pequena, não existindo grandes organizações de referência. Aponta ainda para o facto de estes gestores argumentam que estão sempre a fazer o seu melhor; que são voluntários ou que a sua missão é *nobre* o que os deverá isentar do exercício da avaliação organizacional.

De qualquer maneira, Rego e Cunha (2007) chamam a atenção para que os critérios de avaliação entre as entidades privadas e públicas poderem ser diferentes, não parecendo razoável aplicar as medidas dos primeiros, aos últimos. Provavelmente, isto decorre de a missão, relativamente a estas duas áreas, ser diferente, sendo que o setor público, ao qual podemos, para este efeito, associar o setor social, tem como missão servir o bem comum. Muitos dos indicadores, nomeadamente se forem utilizados apenas os financeiros, poderão não se ajustar ao cumprimento das metas e objetivos destas organizações.

Também Francisco e Alves (2010), relativamente às OSFL, se manifestam por um método avaliativo diferente do tradicional, habitualmente utilizado nas organizações empresariais. Defendem que as OSFL “têm finalidades específicas que não se enquadram de um modo direto no âmbito económico-financeiro” (Francisco e Alves, 2010, p. 6). Ainda assim, os autores apontam para a necessidade de

estas organizações prestarem contas (*accountability*) e introduzem, nesta matéria uma abordagem *multistakeholder*. As dinâmicas destas organizações implicam a colaboração de cidadãos, grupos e instituições, pelo que os vários stakeholders – associados, utentes, voluntários, financiadores, credores, parceiros institucionais, trabalhadores, gestores e comunidade envolvida, enfim, todos os que de uma ou outra forma, estão relacionados com a organização, acabam por estar interessados na sua avaliação (Francisco e Alves, 2010, p. 5).

Roque (2010) refere que, num documento intitulado: *The 21st Century NGO : In the Market for Change* produzido por várias organizações (SustainAbility, UNEP e Pacto Mundial), se conclui que a maior parte das ONG reconhece a necessidade de prestar contas a pelo menos três partes interessadas: clientes, colaboradores/voluntários e financiadores ou patrocinadores. Este é um reflexo de como as organizações deste setor estão a tomar consciência de que o seu sucesso também depende da satisfação das expectativas dos seus stakeholders, pelo menos dos mais decisivos.

De qualquer maneira, em relação às formas de avaliação do desempenho, nenhuma será eficaz ou fará sentido se não estiverem definidos, através da estratégia, instrumentos como a missão os valores e os objetivos da organização que devem ser conhecidos de todos os *stakeholders* Francisco e Alves (2010, p. 6).

Voltando à teoria dos *stakeholders*, ela parece fazer todo o sentido no contexto das OSFL dado que, como atrás se referiu, estas são organizações produzidas com sinergias de múltiplos indivíduos e grupos. Roque (2010, p. 211) aponta que uma relação efetiva e estrategicamente orientada para os *stakeholders*, permite:

- ✓ Uma melhor gestão do risco e da reputação, nomeadamente no que diz respeito à área financeira;
- ✓ Inovar. Com os contributos dos *stakeholders*, melhorar produtos e serviços;
- ✓ Compreender contextos complexos; identificar novas oportunidades estratégicas;
- ✓ Informar, educar e influenciar *stakeholders*, importante no âmbito do desenvolvimento de projetos;
- ✓ Melhorar o processo de tomada de decisão, com contributos da visão de vários *stakeholders*;
- ✓ Combinar/partilhar recursos (financeiros, humanos, conhecimento, tecnologia) que sem participação dos *stakeholders*, a organização não conseguiria.

CAPITULO 3 - METODOLOGIA

3.1- Pergunta de partida e objetivos de estudo

Os métodos de investigação científica são variados e, para a sua escolha, contribuem, seguramente, alguns fatores como o próprio objeto e objetivos de estudo. No entanto, todos os estudos científicos são motivados por uma inquietação inicial, uma questão central que visa ser respondida, justamente, através da investigação (Quivy e Campenhoudt, 1998).

No caso do presente trabalho, essa questão central prende-se com a eficácia de um serviço concreto, numa IPSS - o Centro de Dia (CD) do Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas (CBESZA).

As organizações de ES são, nos tempos que correm, determinantes na defesa dos grupos mais vulneráveis, daí a importância da sua eficácia. A avaliação destas organizações é provavelmente um contributo para melhorar a sua eficácia. No entanto, falta a cultura e os instrumentos para que esta seja uma prática corrente. Por outro lado, autores como Rego e Cunha (2007) e Francisco e Alves (2010), entendem que os processos de avaliação destas organizações, atendendo às suas especificidades e à sua missão, têm de ser diferentes dos habitualmente utilizados nas organizações de economia de mercado.

Assim, com base nestas reflexões, a questão central à qual este estudo pretende responder é a de, como avaliar específica e concretamente o CD do CBESZA.

Uma boa pergunta de partida, que segundo Quivy e Campenhoudt (1998) não deve deixar qualquer dúvida ou incerteza (devendo ser clara, precisa, concisa, realista, pertinente e exequível), “visará um melhor conhecimento dos fenómenos estudados e não apenas a sua descrição”, (Quivy e Campenhoudt 1998, p. 43).

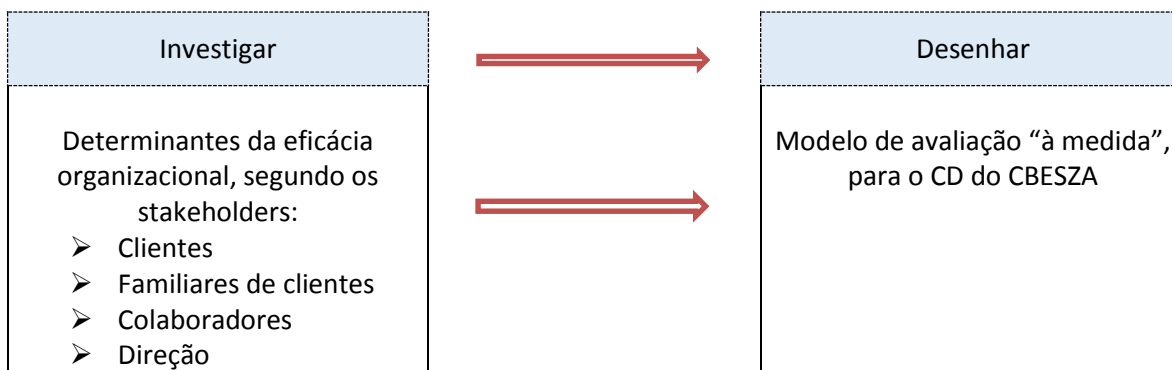
No caso deste estudo, a pergunta de partida é: **como avaliar a eficácia organizacional do CD do CBESZA, numa perspetiva *multistakeholder*?**

A teoria dos *stakeholders*, veiculada inicialmente por Freeman, considera que o sucesso das organizações passa por satisfazerem os seus grupos interessados. Esta teoria é particularmente interessante relativamente às organizações da ES, que, em função da sua missão, são normalmente organizações abertas e, como atrás referimos, que congregam sinergias de múltiplos indivíduos e grupos.

Os objetivos de investigação visam, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), responder à pergunta de partida. No presente estudo os objetivos gerais prendem-se com a procura dos determinantes da eficácia organizacional, segundo os *stakeholders* mais significativos. Quanto aos objetivos específicos, estão relacionados com a possível conceção de um modelo de avaliação da eficácia “à medida”, para o serviço em causa, com base nos determinantes encontrados.

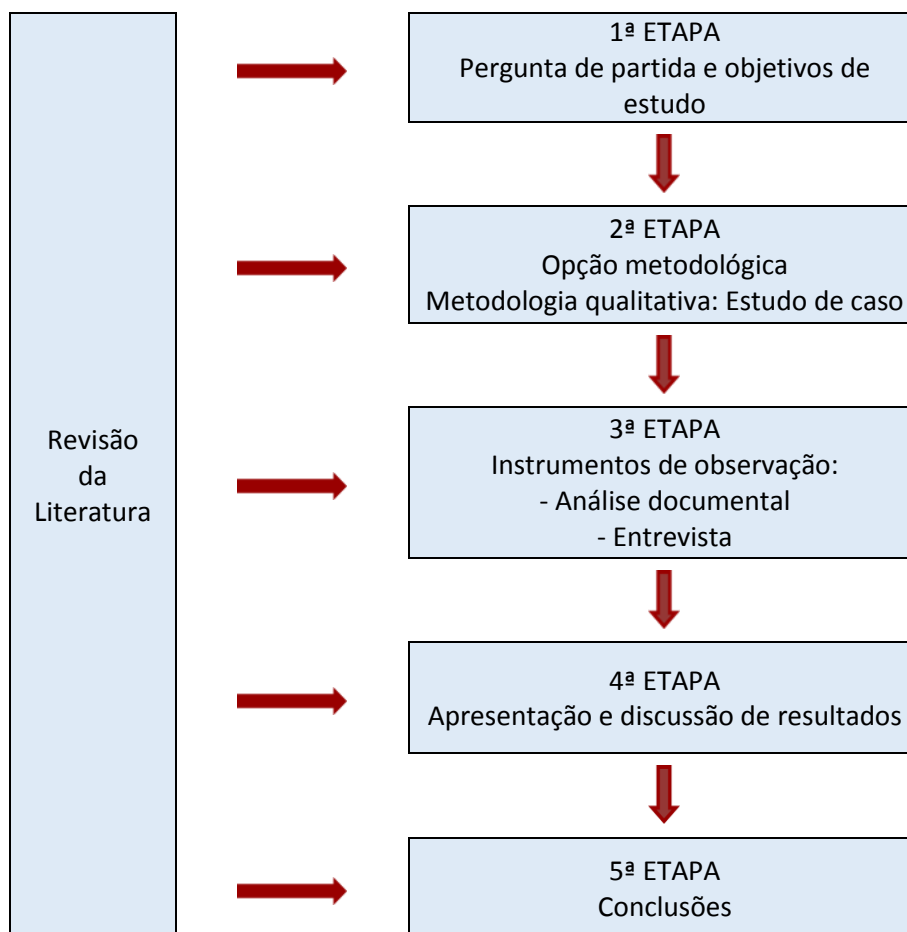
Assim, será realizada uma investigação acerca dos determinantes da eficácia do serviço, junto dos *stakeholders* considerados (através de entrevista semiestruturada). Espera-se que os resultados obtidos, constituam matéria para a criação de um instrumento de avaliação específico para o CD em causa. Isto mesmo se reproduz na figura que se apresenta e que nos ajuda a melhor compreender os objetivos do estudo empírico

Figura 14: Objetivos do estudo empírico



Com base na definição da pergunta de partida e dos objetivos de estudo, fizemos o desenho metodológico (figura 15), cujas etapas abordaremos de seguida.

Figura 15: Desenho metodológico



No esquema podemos verificar que a revisão da literatura suporta todo o processo metodológico, o que permite opções e formas de atuação mais fundamentadas.

As etapas são sequenciais – apenas se passa à etapa seguinte quando a anterior está concluída. Assim, a 1ª etapa define a pergunta de partida e os objetivos de estudo. Com base nesta determinação, fazem-se as opções metodológicas que, neste caso são de caráter qualitativo, mais propriamente o estudo de caso. Por se tratar de um estudo circunscrito e focalizado numa realidade que se pretende conhecer melhor, as opções ao nível dos instrumentos de observação recaem sobre a análise documental e a entrevista semiestruturada. Realizado o estudo, passamos à apresentação e discussão de resultados e, finalmente às conclusões.

3.2 - Metodologia qualitativa: Estudo de caso

Segundo Gil (2008), o método é o caminho para se chegar a determinado fim sendo que o método científico implica um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seja possível atingir o conhecimento (Gil, 2008, p.8).

Ainda segundo o autor, embora no passado muitos pensadores tivessem tido a pretensão de definir um método passível de ser aplicado a todas as ciências, é hoje aceite a diversidade de métodos, determinados em função do objeto a investigar e do tipo de questões subjacentes à investigação. A este propósito, Lessard-Hébut et al. (2005, p. 141), referem que para estabelecer uma articulação entre o “mundo empírico” e o “mundo teórico”, o investigador deve selecionar um modo de pesquisa, uma ou mais técnicas de recolha de dados e um ou vários instrumentos de registos de dados. Apesar desta diversidade, as opções metodológicas dividem-se fundamentalmente entre dois conceitos estruturantes, acerca de como estudar a realidade: o paradigma qualitativo e o paradigma quantitativo. O primeiro caracteriza-se por utilizar métodos qualitativos, por ser subjetivo, exploratório, descritivo e intuitivo, sendo orientado para o processo. O paradigma quantitativo apoia-se em métodos quantitativos, implica medição rigorosa e controlada, é objetivo e prevê a comprovação. É, ainda, hipotético-dedutivo e orientado para os resultados (Reichardt e Cook, 2005 e Carmo e Ferreira, 2008).

Segundo Reichardt e Cook (2005) os dois paradigmas procedem de tradições diferentes – o quantitativo procede das Ciências Naturais e o qualitativo teve a sua origem em trabalhos de Antropologia e Sociologia, sobretudo a partir da Escola de Chicago (primeira metade do século XX).

No nosso estudo, optámos por uma metodologia qualitativa. À luz das características apontadas anteriormente, o presente trabalho é exploratório pois o objetivo é proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade (Selttiz, Jahoda, Deutch e Cook, 1967, citados por Carmo e Ferreira, 2008). Utiliza métodos qualitativos (entrevista semiestruturada e análise documental) e é um estudo não generalizável porque se trata, justamente de um estudo de caso. Yin (1989) afirma a este propósito que o estudo de caso fornece uma pequena base para generalização científica uma vez que, por estudar um ou alguns casos, não se constitui em amostra da população e, portanto não é significativa, qualquer tentativa de generalização.

Este modo de investigação é, ainda, segundo Yin (1989), adequado para responder a questões “como” e “porquê”.

Merriam (1988) citada por Carmo e Ferreira (2005, p. 235) aponta as características de um estudo de caso qualitativo: ser particular (foco em determinada situação, acontecimento, programa ou fenómeno); descritivo (descrição do fenómeno a ser estudado), heurístico (compreensão do fenómeno), indutivo (raciocínio indutivo: observação/hipótese/teoria); e holístico (realidade na sua globalidade). É dada maior importância aos processos que aos produtos, à compreensão e à interpretação.

Neste trabalho optámos pelo estudo de caso, dado que nos interessa conhecer em profundidade uma realidade concreta e restrita. Julgamos que as características atrás definidas se ajustam ao estudo de caso que pretendemos desenvolver que é: particular porque se focaliza num serviço; é descritivo porque se pretende descrever os determinantes da eficácia segundo os *stakeholders*; é heurístico porque visa compreender o fenómeno a ser estudado (eficácia organizacional) e, finalmente, é holístico porque tem em conta a eficácia organizacional na sua globalidade, naquela realidade.

Yin (1989) preconiza que deverão ser utilizadas múltiplas fontes de evidências. Também Carmo e Ferreira (2008) referem as diferentes técnicas de recolha de dados como a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário. É justamente desta matéria que trataremos no ponto 3.4.

No entanto, de seguida, focar-nos-emos no CBESZA, organização que integra o CD, nosso objeto de estudo.

3.3- Caracterização da realidade em estudo: Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas (CBESZA)

Nesta secção descreve-se brevemente a organização em estudo.

O caso selecionado para estudo é o Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas (CBESZA). Este teve as suas origens no movimento associativo que aconteceu em Portugal após o 25 de abril de 1974.

Esta associação assumiu o estatuto jurídico de IPSS em 1982. Integrada no concelho de Torres Novas, com 26717 habitantes (Censos 2011, INE), tem como público-alvo as cinco freguesias urbanas, num total de 16302 habitantes (Censos 2011, INE). Nela trabalham cerca de 120 pessoas entre funcionários e voluntários (os voluntários, incluindo a própria Direção, são cerca de 20% do total).

Os cerca de 800 clientes (e respetivas famílias) que a Instituição apoia, dividem-se pelas oito RS que, de seguida, descrevemos sucintamente, pela ordem por que foram criadas.

- ✓ **Centro de Ocupação Juvenil (COJ)** - Criado em 1988, apoia jovens, a partir do 2º ciclo, em horário não letivo. Tem um caráter ocupacional, pedagógico e formativo. Nasceu de uma parceria com uma Escola, sediada na mesma zona geográfica que a Instituição e é aí que funciona.
- ✓ **Creche** - Criada em 1992, apoia bebés a partir dos cinco meses até aos dois anos de idade. Constitui um grande suporte na vida quotidiana das famílias e tem também um caráter pedagógico (nomeadamente para as próprias famílias).
- ✓ **Jardim de Infância** - Criado em 1992, apoia crianças entre os três e os cinco anos de idade. Tem uma componente letiva, mas também lúdica.
- ✓ **Centro de Atividades de Tempos Livres (ATL)** - Criado em 1994, apoia crianças do 1º ciclo, em horário não letivo. Tem um caráter ocupacional, pedagógico e formativo.
- ✓ **Centro de Convívio (CC)** - Criado em 2002, apoia essencialmente reformados, promovendo projetos para os seus tempos livres. Tem um caráter ocupacional e formativo.
- ✓ **Centro de Dia (CD)** - Criado em 2005, apoia idosos no desempenho das atividades de vida diária (AVD). Constitui um grande suporte na vida dos clientes e famílias. Tem, além disso, um caráter ocupacional.
- ✓ **Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)** - Criado em 2005, tem características semelhantes às do CD. A diferença reside no facto de os clientes serem apoiados nos seus próprios domicílios.
- ✓ **Lar de Infância e Juventude (LIJ)** - Criado em 2011, é uma resposta de acolhimento para jovens entre os doze e os dezoito anos de idade que se encontrem em risco ou em perigo.

Para além destas RS, a Instituição desenvolve ainda algumas atividades de lazer/ocupação para os seus associados (natação, dança ou pintura) e mantém com toda a comunidade uma relação estreita, respondendo, sempre que necessário, a necessidades pontuais.

A sua missão é: *contribuir para a promoção do bem-estar social da população de Torres Novas e ... humanizar a cidade.*

3.3.1- Caracterização da Resposta Social: Centro de Dia

Preparado para receber 48 clientes, o CD tem neste momento a sua capacidade esgotada.

As instalações compreendem o refeitório, várias salas de estar e convívio, instalações sanitárias e de banhos, gabinete médico e de enfermagem, cabeleireiro e pequena capela. Há ainda, equipamentos e instalações, comuns a outras RS, como sejam: cozinha, lavandaria, bar, piscina, polivalente, sala de informática, de pintura ou auditório.

Os serviços prestados são os seguintes: alimentação, tratamento de roupas, cuidados de higiene, conforto e imagem, apoio na saúde, apoio psicossocial e promoção de atividades de animação/ocupação. Todos os serviços são opcionais e são prestados de acordo com as necessidades e interesses dos utilizadores. O transporte para a Instituição e desta para os respetivos domicílios está subjacente a esta resposta social.

Para desenvolver os serviços anteriormente descritos, a RS tem atualmente uma equipa constituída por:

- Diretora Técnica (comum ao SAD e Centro de Convívio)
- Assistente Social (comum ao SAD)
- Animadora sociocultural
- Psicólogo (adstrito ao LIJ. Apenas apoia o CD, algumas horas por semana)
- Técnica de desporto (comum a outras RS da Instituição)
- Enfermeira, voluntária (3 manhãs por semana)
- 3 Ajudantes de ação direta
- 2 Ajudantes dos serviços gerais

O CD rege-se por normas inscritas no seu Regulamento Interno. Por outro lado, o plano operacional, aprovado anualmente pela Direção, orienta através dos seus três eixos (dinâmica da Resposta, formação e animação/ocupação), toda a ação deste serviço, no período em questão.

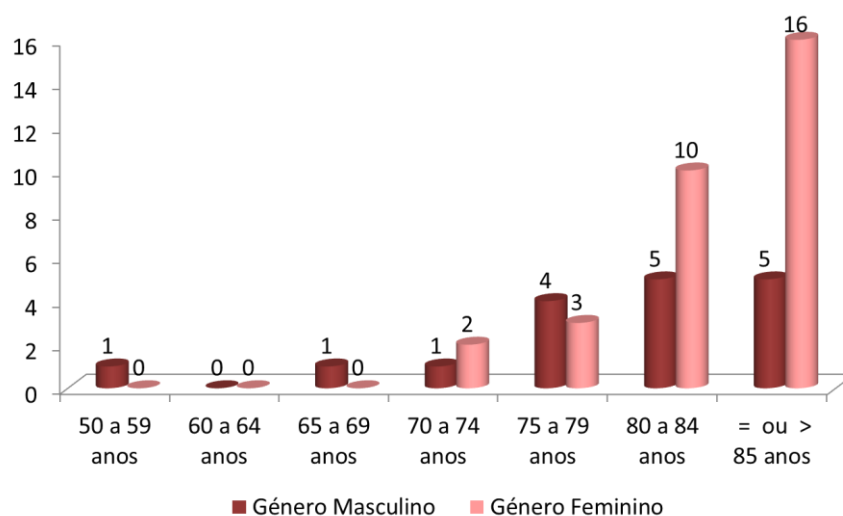
Esta RS tem como público-alvo a população idosa das freguesias urbanas da cidade de Torres Novas (Santa Maria, onde está implementada, Lapas, Salvador, Santiago e S. Pedro), num total de 3520 idosos (Censos 2011, INE). O CD apoia 1,36% desta população; no entanto, se considerarmos as três RS de apoio a idosos do CBESZA (CC, CD e SAD), esta percentagem sobe para 6,9%.

3.3.1.1.- Caracterização do universo da Resposta Social: Centro de Dia

O universo do CD é constituído por 48 clientes, maioritariamente do género feminino (64,6% de mulheres e 35,4% de homens) (figura nº 17).

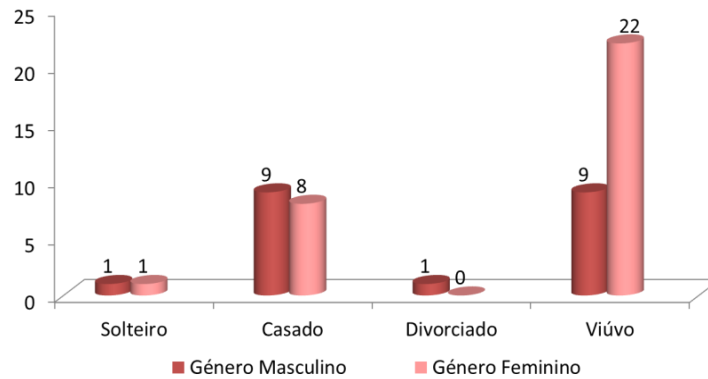
Quanto ao nível etário, a idade média situa-se nos 82,7 anos, sendo que a idade média das mulheres é de 84,7 anos e a dos homens de 79 anos (figura nº 18). De referir que 89,6% desta população, tem 75 ou mais anos. Na faixa etária de igual ou maior que 85 anos, há mais do triplo de mulheres do que de homens.

Figura 16: Caraterização por idade e género



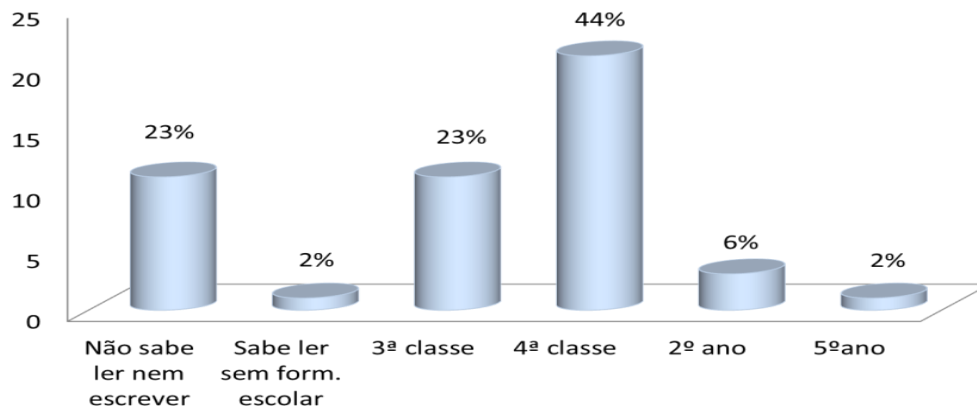
No que diz respeito ao estado civil, como nos mostra a figura 19, predominam as pessoas que se encontram viúvas, com uma percentagem de 64.6% do total. No caso das mulheres, como podemos observar, a frequência da condição de viuvez é muito superior à dos homens (mais do dobro). Quanto àqueles que estão casados, o número é mais ou menos equiparado nos 2 géneros.

Figura 17: Estado civil



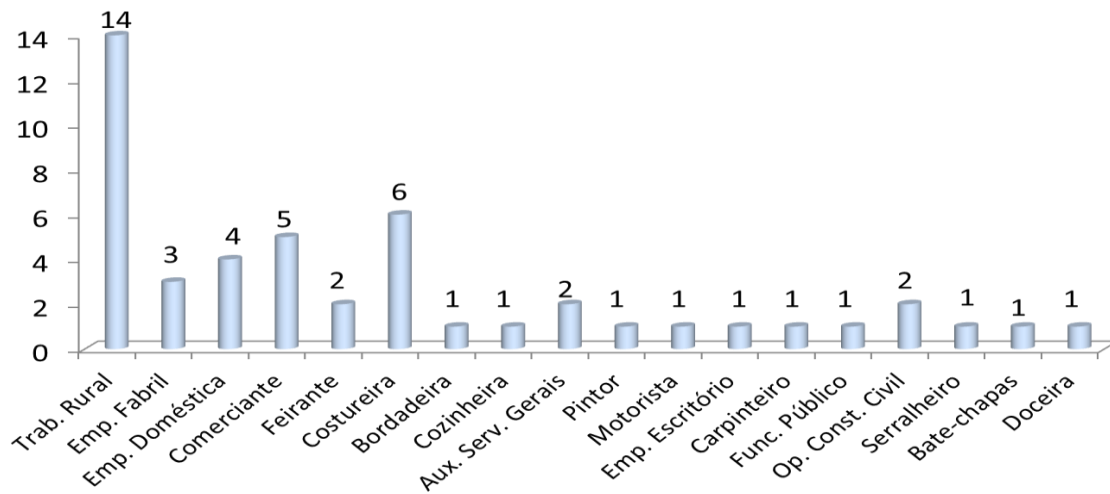
Quanto à formação escolar, como podemos observar na figura 21, a maior percentagem é a daqueles que têm a 4ª classe (44%). Depois, temos percentagens iguais (23%) para os grupos daqueles que têm a 3ª classe e para os dos que são analfabetos. De referir que apenas uma pessoa tem o antigo 5º ano dos liceus (correspondente ao atual 9º ano) e duas, o antigo 2º ano (atual 6º ano).

Figura 18: Formação escolar



No que respeita à atividade laboral desenvolvida na vida ativa, o espetro é muito variado como se verifica pela figura nº 21. No entanto, o destaque vai para o trabalho rural

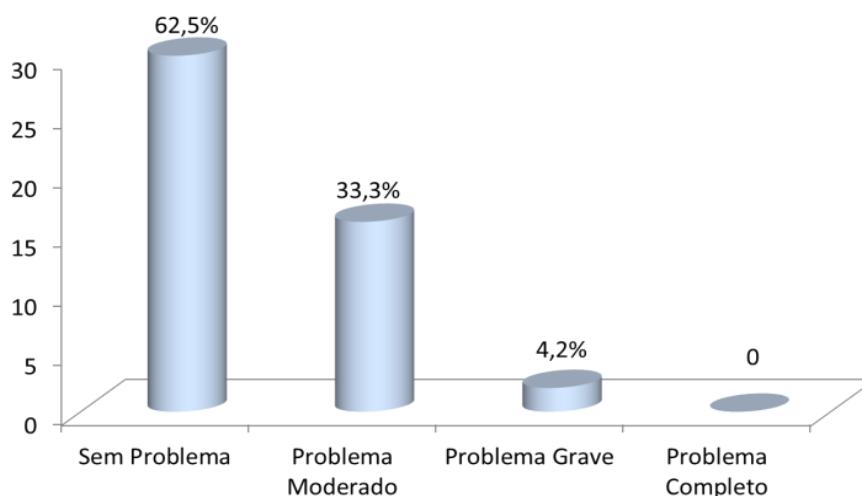
Figura 19: Atividade laboral desempenhada na vida ativa



Passamos agora a caracterizar esta população segundo a sua condição mental e física e, ainda no âmbito da esfera socio económica.

Assim, quanto às funções mentais, verificamos, pela informação constante na figura 22, que a maioria (62,5%) se apresenta sem problemas, sendo que 33,3% desta população tem problema moderado e só 4,2% apresentam problemas graves.

Figura 20: Funções mentais



Ao nível da autonomia, verificamos que metade desta população é completamente autónoma embora uma percentagem significativa - 37,5% - se apresente parcialmente dependente dos cuidados dos outros. Curiosamente esta percentagem aproxima-se dos 38% de idosos (em Portugal), com mais de 75 anos que, segundo o relatório da Universidade Católica Portuguesa (2012), apresentam algumas dificuldades nas AVD.

Não é significativa a percentagem relativa às situações de dependência (8,3%) ou grande dependência (4,1%) (figura 22).

Relacionada com esta realidade, deparamo-nos com uma outra, (figura 23), a de que a esmagadora maioria (91,6%) destas pessoas não têm outros apoios para além daqueles prestados pelo CD. No entanto 77% do total, mantêm uma relação próxima com filhos ou outros familiares (figura 24), o que lhes garante o apoio por parte destes, quando necessário.

Figura 21: Nível de autonomia

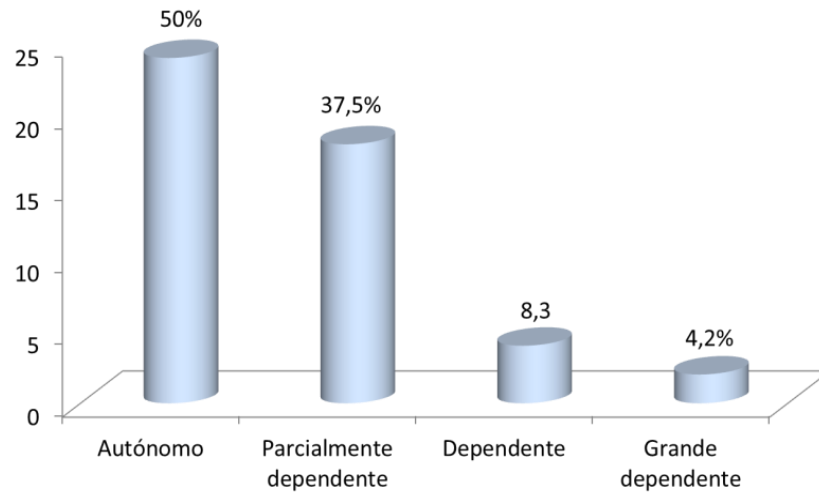


Figura 22: Outros apoios

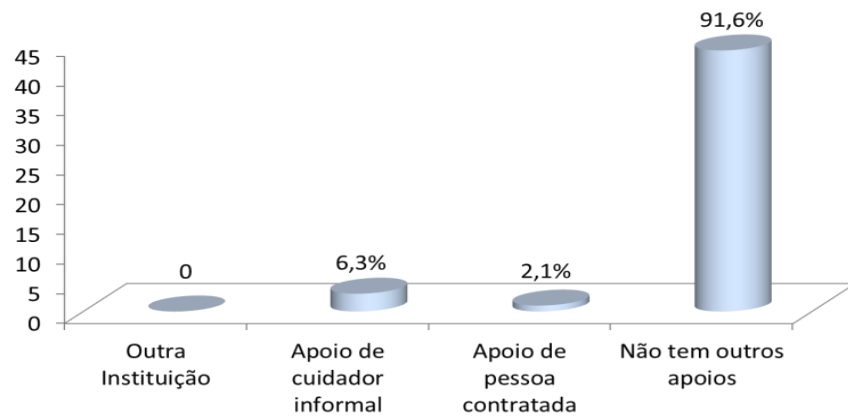
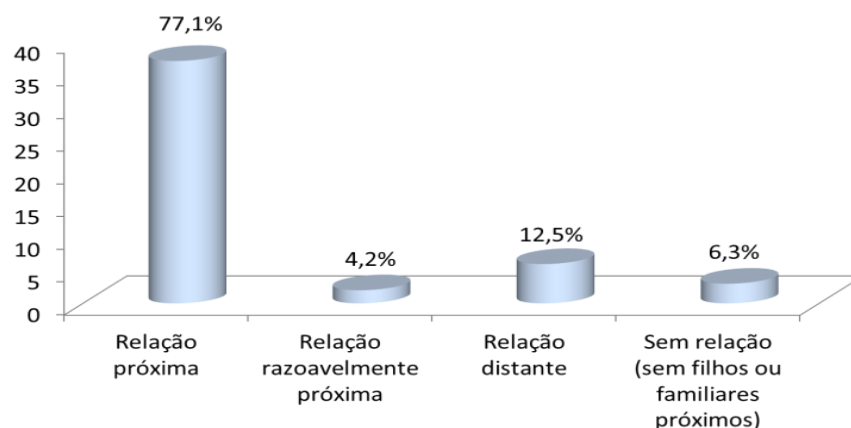
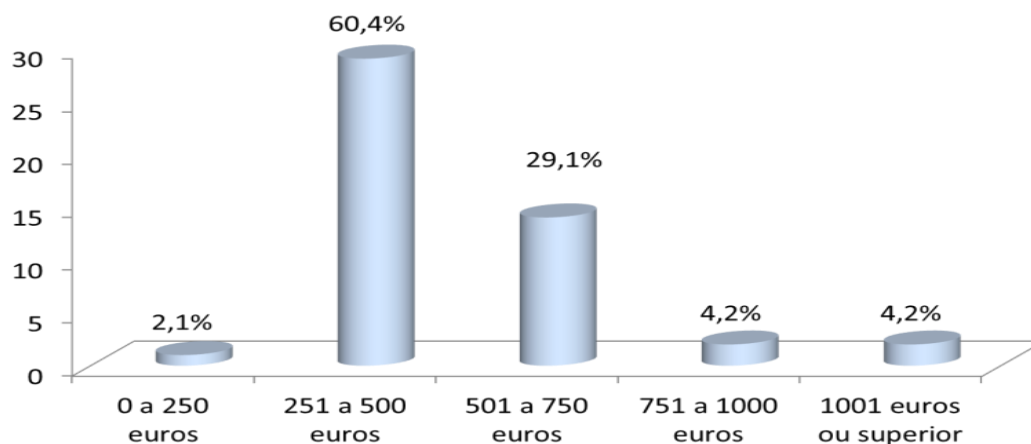


Figura 23: Relações familiares



Finalmente, quanto à condição económica, ela é francamente precária para uma parte significativa desta população: 60,4% destas pessoas vivem com uma receita mensal (na maioria dos casos o correspondente à reforma) compreendida entre os 251 e os 500€ (figura 26).

Figura 24: Situação económica



Em síntese, podemos referir que se trata de uma população francamente envelhecida, constituída sobretudo por mulheres, e estas, maioritariamente viúvas.

Apresenta, no geral, baixa formação escolar, com uma percentagem de quase 1/4 de analfabetismo. A atividade mais frequentemente desenvolvida na vida ativa foi o trabalho rural.

Não existem grandes problemas em termos das funções mentais e a maioria das pessoas são autónomas ou com dependência parcial dos cuidados dos outros. De qualquer maneira, não têm outros apoios para além dos prestados pela Instituição, ou, pontualmente pelos filhos ou familiares, com os quais mantêm, quase todos eles, relações estreitas.

Finalmente a condição económica é muito baixa para uma parte significativa deste universo.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Podemos dizer que os instrumentos de observação são o suporte ou os meios através dos quais se procede à recolha da informação que interessa ao estudo. Para Carmo e Ferreira (2008, p.111), observar significa selecionar informação pertinente, através dos órgãos sensoriais e também recorrendo à teoria e metodologia científica, por forma a poder descrever, interpretar e agir sobre a realidade em questão.

Porque está em causa uma seleção, é necessário fazer escolhas em relação à informação a obter. É por isso que Carmo e Ferreira (2008) referem a importância de planificar a observação, tendo em vista responder a questões como: observar o quê? com que instrumentos?; com que técnica? Por outro lado, Quivy e Campenhoudt (1998), além de referirem igualmente a necessidade de a observação responder a questões como, observar o quê? em quem?; e como?, assinalam a importância de circunscrever o campo de análise empírica. No entanto segundo os autores, nos trabalhos que têm por objeto um fenómeno particular, o objeto desse trabalho define, ele próprio os limites de análise. No caso deste estudo, dado que tem como objeto um fenómeno particular, o campo de análise está então definido – o serviço de CD.

Quanto às questões, pertinentes, colocadas através dos autores referidos, apresentamos um pequeno esquema, acerca do plano orientador da observação que pretendemos levar a cabo neste estudo.

Tabela 6: Estudo empírico: plano de observação

Observar o quê	Em quem	Através de que instrumentos	Com que técnicas
No contexto da caracterização já elaborada acerca da organização e do CD, pretende-se observar/ concluir quais são os determinantes da eficácia organizacional, segundo alguns stakeholders	Alguns elementos dos stakeholders considerados, a saber: - Clientes; - Familiares dos clientes; - Colaboradores - Direção	- Análise documental - Entrevista Semiestruturada	- Análise de conteúdo

Abordaremos os instrumentos de investigação (análise documental e entrevista) nos pontos que se seguem. Quanto à técnica a utilizar será a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009, p. 44), é o “conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. No caso das entrevistas a realizar neste estudo e no âmbito da análise de conteúdo, será utilizada a análise de frequência e a análise categorial. A categorização é a passagem de dados em bruto para dados organizados; dados agrupados devido ao facto de terem características comuns.

Finalizamos este ponto com uma questão pertinente colocada por Lessard-Hébut et. al (2005), que chamam a atenção para a necessidade de o investigador tentar identificar os seus próprios valores e a possível influencia destes sobre a orientação da investigação. Evertson e Green (1986, p. 164), citados por Lessard-Hébut et al. (2005), alertam para a não neutralidade da observação que implica uma mediação, primeiro por parte do investigador “ o primeiro instrumento de observação” e, depois, pelos outros instrumentos e ferramentas, teóricos ou materiais, que ele utiliza para recolher e registar os dados.

3.4.1 – Análise documental

Neste trabalho e, numa perspetiva de melhor conhecer o objeto de estudo (perfil, objetivos e regras) a análise documental passa por considerar um conjunto de documentos que, de alguma maneira, enquadram, informam e definem a Organização e o CD, ajudando na respetiva caracterização. Assim, foram analisados documentos como: estatutos do CBESZA; Regulamento Interno e vários outros documentos inerentes à dinâmica do CD: processo social, organograma da organização e do CD, vários trabalhos realizados acerca da organização e página Web.

3.4.2 – Entrevista e amostra

Para Carmo e Ferreira (2005, p.139) inquirir significa proceder à recolha sistemática de dados para responder a um determinado problema. Segundo os autores, os inquéritos podem ter mais ou menos diretividade e podem acontecer na ausência ou presença do investigador. Neste último caso, temos então a entrevista que, mediante a primeira variante (diretividade), poderá ser mais ou menos estruturada. Acerca de entrevista, Quivy e Campenhoudt (1998), referem que, ao contrário do inquérito por questionário, esta caracteriza-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores; além disso, as entrevistas são menos diretivas que os inquéritos por questionário. Estes autores apontam a entrevista semi-diretiva (ou semiestruturada) como a mais utilizada em investigação social. Este tipo de entrevista caracteriza-se, segundo os autores, pela utilização por parte do investigador de um conjunto de perguntas-guias, relativamente abertas que permitirá ao entrevistado falar abertamente com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier. Flick (2005) refere que o interesse da entrevista semiestruturada está na expectativa de os pontos de vista dos entrevistados serem mais facilmente expressos, comparativamente ao que ocorre numa entrevista estruturada ou num questionário.

De qualquer maneira, Carmo e Ferreira (2005) chamam a tenção para os três problemas na entrevista a saber: i) a influência do entrevistador no entrevistado; ii) as diferenças que entre eles existem (género, idade, etc.), e iii) a sobreposição de canais de comunicação.

Neste trabalho interessa-nos a opinião mais ou menos aprofundada acerca de um dado assunto (determinantes da eficácia). Assim, optámos pela entrevista semiestruturada por nos parecer ser

este o método que nos permitirá, pelas características antes apontadas, atingir melhor os nossos objetivos.

As entrevistas (cujo guião se apresenta no anexo A) foram então realizadas junto de alguns elementos dos *stakeholders* considerados. A seleção destes *stakeholders* foi feita com base no modelo de mapeamento dos *stakeholders* primários e secundários de Clarkson (1995). Seleccionámos então os *stakeholders* primários que, segundo o modelo, são aqueles que se revestem de um caráter de indispensabilidade, sem os quais a organização não consegue viver. Julgamos que os *stakeholders* considerados se enquadram nesta condição. As pessoas selecionadas para a entrevista reúnem, do nosso ponto de vista, determinadas características como: representatividade do grupo em que estão inseridos; capacidade de comunicação; bom conhecimento do serviço e bom senso. Passamos agora a uma breve caracterização dos grupos que foram entrevistados.

Colaboradores: Todos os 5 elementos entrevistados são do género feminino, pois não existem pessoas do género masculino a trabalhar no serviço. Têm idades compreendidas entre os 27 e os 54 anos (média de idades = 41,6 anos). A formação escolar vai desde o 9º ano de escolaridade à licenciatura. As Ajudantes de ação direta e os Auxiliares dos Serviços gerais têm formação profissional na área da gerontologia. O grupo inclui pessoas de três áreas profissionais (serviços gerais; ação direta e técnicos). O número de pessoas entrevistadas corresponde a 41,6% do total deste universo.

Clientes: Temos 2 entrevistados do género masculino e 4 do género feminino. Atendendo à percentagem de homens (35,4%) e de mulheres (64,6%), esta parece-nos uma amostra representativa, neste parâmetro. O grupo apresenta idades que vão dos 71 aos 93 anos, situando-se a média nos 82 anos. Quanto à formação escolar, quatro deles têm a 4ª classe de os dois restantes têm respetivamente a 3ª classe e o 5º ano dos liceus. No que toca às profissões temos um espectro muito variado: comerciante; bordadeira; auxiliar dos serviços gerais; administrativo da função pública; trabalhador rural e empregada fabril. O número de pessoas entrevistadas (6), constitui 12,5% do total deste universo. Não foram realizadas mais entrevistas por se ter atingido uma certa saturação, verificando-se a repetição algumas respostas.

Familiares de clientes: Todos os entrevistados são do género feminino. Os familiares dos clientes que se relacionam com o serviço do CD são maioritariamente mulheres. Na verdade, Pimentel e

Albuquerque (2010, p. 258) referem que o apoio e cuidados com os idosos continuam a ser “uma esfera predominantemente feminina”.

As idades respetivas situam-se entre os 33 e os 70 anos, sendo a média de 54,3 anos. A formação escolar é variável: duas pessoas têm a 4ª classe, uma, o 12º ano de escolaridade, duas, o curso de enfermagem (correspondente ao bacharelato) e a última, uma licenciatura. Apresentam profissões diversas: reformada, desempregada, enfermeira, cozinheira, doméstica e assistente de biblioteca. Realizamos 6 entrevistas. Considerando um familiar por cliente, entrevistamos 12,5% do total e, tal como na esfera dos clientes, também aqui não foram realizadas mais entrevistas por se terem verificado repetições de respostas.

Direção: Foram entrevistadas três pessoas, duas são do género feminino e uma do género masculino. As respetivas idades: 69, 46 e 64 anos, constituem uma média de 59,6 anos. Quanto à formação escolar, duas destas pessoas têm o antigo 5º ano dos liceus e a outra tem um mestrado. Na Direção ocupam os cargos de Presidente e Vogais. Profissionalmente uma é professora e as duas restantes, reformadas. As três entrevistas realizadas correspondem a 42,8% deste universo (constituído por sete pessoas).

CAPITULO 4 - RESULTADOS

4.1- Apresentação e discussão dos resultados

Começamos pela análise da percepção dos clientes (tabela nº 13). Os clientes consideram os colaboradores fundamentais para a organização ser (ou não) eficaz, sendo uma categoria de grande frequência (83%). Para os clientes são determinantes os colaboradores cujas subcategorias se situam maioritariamente nas competências pessoais/formas de cuidar. Aqui, a maior incidência vai para subcategorias como paciência (40%) e atenção (40%). Isso mesmo é corroborado por expressões retiradas das entrevistas como: “têm muita paciência para aturar a gente, nós velhos” (cliente 2), e “são muito atenciosos” (cliente 2). No entanto, outras subcategorias são apresentadas como o carinho (“as pessoas aqui tratam as pessoas com muito carinho”- cliente 1), a compreensão, a disponibilidade ou a humanização (“a humanidade como se vive aqui... não falta uma falta de amizade, de amor” – cliente 1). Ainda no âmbito desta categoria, são também apontadas subcategorias de caráter mais técnico como a competência (“é tudo escolhido a dedo... devem fazer exames” – cliente 4), a polivalência e eficácia (“até tenho dito que são polivalentes porque aqui fazem tudo e mais alguma coisa. Para mim são polivalentes e acho que são eficazes”).

A direção técnica é a segunda categoria a ser considerada (67 %) e as subcategorias apontadas têm a ver com aspetos técnicos como competência, qualidade e sobretudo gestão, cuja frequência é de 75% e está bem espelhada nesta expressão retirada da entrevista ao cliente 6: “a direção técnica é importante para uma casa destas, para manter a gestão”.

São também apontadas competências pessoais como: empenhamento (25%), atenção (25%) e preocupação (50%) que a seguinte expressão retirada da entrevista ao cliente 4, ilustra: “têm uma vida tremenda para isto aqui”.

Parecem ter ainda importância para os clientes, as categorias da alimentação, das instalações e do apoio na saúde (50%). Para as instalações são apresentadas várias subcategorias como a climatização (“a gente entra para aqui, no tempo do frio temos aquecimento e no tempo do calor temos fresquinho” – cliente 2), a multiplicidade e a amplitude de espaços.

Tabela 7: Síntese das entrevistas a Stakeholders/ Clientes (6 entrevistas)

Determinantes da eficácia, segundo Clientes	
Categorias	Subcategorias
<p>Colaboradores (frequência 5,83%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carinho (20%) ✓ Humanização (20%) ✓ Paciência (40%) ✓ Atenção (40%) ✓ Compreensão (20%) ✓ Tratamento (20%) ✓ Disponibilidade (20%) ✓ Competência (para lidar com idosos) (20%) ✓ Saber estar (com idosos) (20%) ✓ Polivalência (20%) ✓ Eficácia (20%)
<p>Direção Técnica (frequência 4,67%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão (75%) ✓ Empenhamto (25%) ✓ Preocupação (50%) ✓ Atenção (25%) ✓ Competência (25%) ✓ Qualidade (25%)
<p>Alimentação (frequência 3, 50%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alternativas (33%) ✓ Adequação (33%)
<p>Instalações (frequência 3,50%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espaços amplos (33%) ✓ Variedade (67%) ✓ Multiplicidade (33%) ✓ Climatização (33%)

Apoio na saúde (frequência 3,50%)	✓ Acompanhamento (33%)
---	-------------------------------

Passamos agora à análise dos familiares dos clientes, que, tal como os próprios clientes, elegem como principal categoria, os colaboradores, ou seja, os profissionais que quotidianamente apoiam os clientes na Instituição. Esta categoria tem uma frequência de 100%: todos os familiares entrevistados valorizam os colaboradores quando é equacionada a eficácia organizacional. São referidas subcategorias de competências técnicas (33%) e de competências pessoais (33%). Depois, há um conjunto de subcategorias que podemos considerar de caráter técnico (formação ao nível da geriatria, capacidade para manter clima de tranquilidade e, estimular os clientes para um vida saudável) e as restantes subcategorias são da esfera pessoal (atenção, disponibilidade, simpatia, carinho, familiaridade, relações interpessoais). Relativamente às primeiras, podemos referir expressões retiradas das entrevistas como: “as pessoas fazem tudo por tudo para que eles também se movimentem, não fiquem o dia sentados, não fiquem o dia parados, é importante para a saúde deles” (familiar 1) e “as auxiliares devem ter competências de geriatria” (familiar 2). Quanto às segundas, remetemos para estas passagens das entrevistas: “pessoas responsáveis, cuidadosas” (familiar 1) ou “disponibilidade dos profissionais desta casa que são todos atentos e conhecem os seus utentes” (familiar 1), ou ainda “as empregadas são carinhosas com todos...é com se fosse uma família” (familiar 5).

As atividades de animação constituem a segunda categoria com maior frequência (83 %), tendo como subcategorias algumas características que permitem a adaptação dos clientes às referidas atividades (adequação, variedade, acessibilidade). No entanto, parece também estar implícita, alguma preocupação com a saúde dos clientes, evidenciada pela subcategoria estimulação física e cognitiva e que tem uma frequência de 60%, dos entrevistados (“ ter uma piscina, ter uma dança, ter essas coisas é muito importante para eles... os desenhos, as atividades, os trabalhos manuais que fazem, as atividades que têm, isso tudo, ativa-os” – familiar 4, ou “em termos das atividades que se estão a realizar, o aspeto de puxar pelos utentes no sentido de eles não pararem” – familiar 3).

As instalações, com uma frequência de 67% e múltiplas subcategorias, parecem também ser determinantes para a eficácia do serviço. Destacam-se com frequência de 50%, as subcategorias qualidade (“instalações cinco estrelas”- familiar 4), acessibilidade (“a maior parte dos serviços são

todos no mesmo piso, se é preciso deslocarem-se têm o elevador” – familiar 6) e diversidade (“as instalações são boas, centrais, acessíveis a todas as pessoas...têm piscinas... têm umas boas instalações... são variadas... há sempre as festas”.

A Direção /direção técnica fazem ainda parte das categorias com algum significado para este grupo (50%). Decidimos juntar estas duas áreas por nos parecer, pela análise das entrevistas, não estar muito claro para este grupo, a diferença de funções entre estes dois órgãos. No entanto, é valorizada a gestão de forma global, pois são apresentados indicadores como liderança e eficácia, que na verdade se podem aplicar quer a um, quer a outro órgão. Para além destes são ainda apontados indicadores como: presença assídua, competência e gestão dos recursos humanos. Para ilustrar estes indicadores retirámos das entrevistas as seguintes passagens: “ um bom líder faz qualquer casa ser bem gerida” (familiar 2); “ se não tiver uma presença assídua é difícil e complicado para nós familiares podermos chegar e perguntar, resolver qualquer problema” (familiar 2); “aquela parte da gestão técnica em termos da melhoria das pessoas que que cuidam desses utentes” (familiar 3).

Tabela 8: Síntese das entrevistas a Stakeholders / Familiares de Clientes (6 entrevistas)

Determinantes da eficácia, segundo Familiares de Clientes	
Categorias	Subcategorias
<p>Colaboradores (frequência 6, 100%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atenção (17%) ✓ Disponibilidade (17%) ✓ Responsabilidade (17%) ✓ Capacidade para manter clima de tranquilidade (17%) ✓ Estímulos aos clientes para vida saudável (17%) ✓ Competências técnicas (33%) ✓ Competências pessoais (33%) ✓ Simpatia (17%) ✓ Carinho (17%) ✓ Familiaridade (17%) ✓ Relações interpessoais (17%) ✓ Competências ao nível de geriatria (17%)

<p style="text-align: center;">Atividades de Animação/ocupação (frequência 5, 83%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimulação física e cognitiva (60%) ✓ Adequação (34%) ✓ Criatividade (20%) ✓ Variedade (60%) ✓ Qualidade (20%) ✓ Convívio (20%) ✓ Acessibilidade (20%) ✓ Quantidade (20%)
<p style="text-align: center;">Instalações (frequência 4, 67%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalações ao nível da higiene pessoal (25%) ✓ Interior/exterior (25%) ✓ Qualidade (50%) ✓ Centralidade (25%) ✓ Acessibilidade (50%) ✓ Diversidade (50%) ✓ Arejamento (25%) ✓ Luminosidade ✓ Amplitude (25%)
<p style="text-align: center;">Direção/ Direção Técnica (frequência 3, 50%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderança (33%) ✓ Presença assídua (33%) ✓ Eficácia (33%) ✓ Competência (33%) ✓ Gestão dos recursos humanos (33%)

No que respeita aos colaboradores, as opções feitas quanto aos determinantes da eficácia situam-se preferencialmente em duas categorias com igual frequência (67%): motivação e instalações.

A motivação tem várias categorias. Três deles apresentam uma frequência de 75%: as relações interpessoais em toda a hierarquia (“esta é a joia maior da nossa instituição que está relacionada com o relacionamento interpessoal que os colaboradores estabelecem com os superiores

hierárquicos” – colaborador 5), o reconhecimento do trabalho como recompensa (“a recompensa monetária é importante mas não é essa recompensa, é a recompensa do está bem feito, parabéns, foi uma época difícil mas chegámos lá. Essa recompensa dá-nos animo para também continuarmos e queremos fazer um bom trabalho” – colaborador 2), e a gestão democrática que permite a participação de todos (“temos tanta liberdade de nos expressarmos e eles também”- colaborador 3). Restam ainda dos indicadores: espaço para crescer (50%) e fazer o que realmente se gosta (25%).

Quanto às instalações, todos os entrevistados que apresentaram esta categoria, concordam que a diversidade é um das suas subcategorias (100%). São ainda consideradas como outras subcategorias, a adequação/funcionalidade (75%), a climatização (50%), a qualidade (25%) e os instrumentos de trabalho (25%). Isto mesmo está bem patente em algumas passagens das entrevistas: “os espaços são adequados às funções que têm. Temos muita variedade de espaços” (colaborador 2) ou “na parte do inverno está sempre aquecido, na parte do verão está sempre fresquinho” (colaborador 1).

A responsabilidade social e a alimentação, são, a seguir, as categorias mais frequentes (50%).

Na responsabilidade social aparece com grande peso a subcategoria apoio da Direção aos colaboradores (100%), bem patente na expressão: “ quando os colaboradores têm problemas esta casa está sempre pronta a ajudar” (colaborador 1). Temos ainda uma outra subcategoria: Direção cumpre os compromissos com colaboradores, com frequência de 33%.

Quanto à alimentação, temos duas subcategorias com frequência de 66%: participação de utentes na elaboração de ementas e ajustamento às necessidades dos clientes (“mesmo na alimentação, temos respondido cada vez melhor às necessidades de cada um”- colaborador 3). Temos depois com uma frequência de 33%, duas outras subcategorias: cuidados com a alimentação e equilíbrio (“tentamos fazer uma alimentação equilibrada” colaborador 4).

A equipa de trabalho e as atividades de animação/ocupação são também consideradas categorias da eficácia, embora com menor frequência (33%). Ao nível da equipa de trabalho é considerado uma forte subcategoria: comunicação interpessoal, com uma frequência de 100%. Depois, com frequência de 50%, temos as subcategorias: entreaajuda, espírito de equipa, organização e planeamento do trabalho e funcionalidade. Em relação a esta categoria, o colaborador 4 refere o

seguinte: “nós trabalhamos em equipa, tentamos sempre fazer da melhor maneira, conversar, para que as coisas corram bem”.

Em relação às atividades de animação são apontados as seguintes subcategorias: adequação (100%), diversidade (100%) e frequência (50%).

Tabela 9: Síntese das entrevistas a Stakeholders / Colaboradores (5 entrevistas)

Determinantes da eficácia, segundo colaboradores	
Categorias	Subcategorias
<p>Motivação (frequência 4,67%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relações interpessoais (em toda a hierarquia) (75%) ✓ Reconhecimento do trabalho, como recompensa (75%) ✓ Gestão democrática que permite a participação de todos (75%) ✓ Espaço para crescer (50%) ✓ Fazer o que realmente se gosta (25%)
<p>Instalações (frequência 4,67%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversidade (100%) ✓ Adequação / funcionalidade (75%) ✓ Climatização (50%) ✓ Qualidade (25%) ✓ Instrumentos de trabalho (25%)
<p>Responsabilidade social da Instituição (frequência 3,50%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direção cumpre compromissos para com os colaboradores (ex. salários em dia) (33%) ✓ Apoio da Direção aos colaboradores (pessoal e profissionalmente) (100%)
<p>Alimentação (frequência 3,50%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação dos utentes na elaboração de ementas (66%) ✓ Cuidados com a alimentação (33%) ✓ Ajustamento às necessidades dos clientes (66%) ✓ Equilíbrio (33%)

<p>Equipa de trabalho (frequência 2,33%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicação interpessoal (100%) ✓ Espírito de equipa (50%) ✓ Organização e planeamento do trabalho (50%) ✓ Entreajuda (50%) ✓ Funcionalidade (50%)
<p>Atividades de animação/ ocupação (frequência 2,33%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adequação (100%) ✓ Diversidade (100%) ✓ Frequência (50%)

Finalmente, quanto à perceção da Direção acerca da eficácia organizacional (tabela 27), são apontadas quatro categorias com igual peso entre si (67%): bem-estar/satisfação dos stakeholders, direção técnica, sustentabilidade financeira e valores no trabalho.

No âmbito do bem-estar/satisfação dos *stakeholders*, são enunciados cinco subcategorias. Duas deles têm uma frequência de 100%: serviços de qualidade (“os utentes gostam de vir, estar e sentir-se integrados e, para isso, há necessidade de ter bons serviços”- direção 1) e grau de satisfação dos clientes (“responder a necessidades específicas de cada um” – Direção: 1). As restantes três categorias, autenticidade na instituição (“a excelência vem da autenticidade, não vem de parâmetros” – Direção 3), genuinidade na instituição e convívio, têm uma frequência de 50%.

As subcategorias referentes à direção técnica são maioritariamente de caráter técnico, como: capacidade de resposta ou capacidade de liderança (100%), trabalhar a motivação (50%), (“envolver toda agente é sempre o segredo de todo o trabalho” – Direção 1), desenvolvimento de novos projetos (“na vida nada pode estagnar”- Direção 1), ou promoção do trabalho em equipa (“sem trabalho de equipa ninguém vai a lado nenhum”- Direção 1). Aparecem no entanto alguns indicadores no âmbito dos valores como valorização do trabalho e das pessoas (frequência de 50%, respetivamente) (“as pessoas são a coisa mais importante que nós temos aqui a defender nesta casa” – Direção 2)

Quanto à sustentabilidade financeira, duas das subcategorias - solidariedade entre valências (50%) e autossustentação (50%) - parecem ser de sinal contrário; ainda assim, poderão ser formas

complementares de atingir o mesmo objetivo: a sustentabilidade. A terceira subcategoria é a capacidade de gestão (50%).

Interessante é a categoria, valores no trabalho, cujas subcategorias são: seriedade (50%), compromisso (100%), trabalhar com o coração (50%), espírito de missão (100%), trabalhar com emoção e humanização (50%) que parecem ser importantes, segundo a Direção, para a promoção da eficácia organizacional neste serviço. Isso mesmo fica bem patente em expressões como: “algum fator que também faça esse serviço ser forte e atingir os seus objetivos é também, mais do que a técnica é, trabalhar com o coração” (Direção 2) ou “humanizar a cidade (missão) é proporcionar esse espaço de partilha, esse abraço” (Direção 3)

Tabela 10: Entrevistas a Stakeholders / Direção (3 entrevistas)

Determinantes da eficácia, segundo Direção	
Categorias	Subcategorias
<p>Bem-estar / satisfação de stakeholders (frequência 2,67%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convívio (50%) ✓ Grau de satisfação de clientes (100%) ✓ Serviços de qualidade (100%) ✓ Autenticidade na Instituição (50%) ✓ Genuinidade na Instituição (50%)
<p>Direção técnica (frequência 2,67%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de resposta (100%) ✓ Capacidade de liderança (100%) ✓ Promoção do trabalho em equipa (50%) ✓ Valorização do trabalho (50%) ✓ Valorização das pessoas (colaboradores e utentes) (50%) ✓ Trabalhar a motivação (50%) ✓ Projetos (50%)

<p>Sustentabilidade financeira (frequência 2,67%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de gestão (50%) ✓ Solidariedade entre valências (50%) ✓ Autossustentação (50%)
<p>Valores no trabalho (frequência 2,67%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seriedade (50%) ✓ Compromisso (100%) ✓ Trabalhar com o coração (50%) ✓ Espírito de Missão (100%) ✓ Trabalhar com emoção (50%) ✓ Humanização (50%)

4.2 Síntese dos resultados: principais determinantes da eficácia

Em jeito de síntese podemos afirmar que, efetivamente, os determinantes da eficácia variam de grupo para grupo, havendo no entanto alguns traços comuns.

Assim, os colaboradores são a categoria mais importante para os clientes e seus familiares, com subcategorias que se focalizam sobretudo nas respetivas competências pessoais.

As atividades de animação embora assumam grande relevância para os grupos dos colaboradores e familiares, não parecem ter muita importância para os principais implicados – os clientes.

As instalações são uma categoria de grande frequência para a maioria dos *stakeholders*: clientes, familiares e colaboradores.

A direção técnica também assume grande relevo junto dos clientes, Direção e familiares. Curiosamente, os colaboradores não elegem esta categoria que no entanto está implícita em outras dimensões que mencionaram, como a motivação ou a equipa de trabalho.

As categorias da sustentabilidade financeira e dos valores são determinantes exclusivos da Direção. No entanto, quanto aos valores, eles estão patentes nas subcategorias da categoria colaboradores

(para os clientes e familiares), por exemplo, a humanidade e a responsabilidade que implicam necessariamente algum compromisso e seriedade como veicula a Direção.

Uma outra questão interessante tem a ver com os serviços à medida que não constituindo um determinante específico de qualquer grupo (não é significativamente referido em qualquer grupo) é referido por um ou mais elementos de todos os grupos (utente 6, familiares 1 e 2, colaborador 2 e Direção 1).

Uma nota para a proporcionalidade que parece existir entre a responsabilidade social que é uma categoria da eficácia para os colaboradores e a preocupação que a Direção revela pelo bem-estar dos *stakeholders* que elegeu como determinante da eficácia.

Em conclusão e, relativamente àquilo que são os determinantes da eficácia organizacional para os vários grupos, parece-nos que:

- ✓ Os clientes valorizam sobretudo os recursos humanos (colaboradores e direção técnica) com destaque para os seus aspetos afetivos. As subcategorias relativas à direção técnica, comportam, no entanto, vários elementos de caráter mais técnico. Depois, são valorizadas outras categorias que têm a ver com a satisfação das necessidades básicas – a alimentação e o conforto dos espaços e a saúde.
- ✓ Os familiares importam-se com os recursos humanos (dando igualmente relevo aos aspetos mais afetivos) e com as atividades de animação/ocupação. As instalações e Direção/Direção técnica são outros determinantes considerados.
- ✓ Os colaboradores destacam a motivação e as instalações onde trabalham. Como esperado, neste grupo, três das seis dimensões apontadas estão diretamente ligadas à sua qualidade de colaboradores: motivação, responsabilidade social da Instituição e equipa de trabalho. Depois há duas dimensões relacionadas diretamente com os clientes (alimentação e atividades de animação) e a sexta dimensão – instalações, tem a ver com os próprios colaboradores (boas condições para desenvolverem o seu trabalho) mas também com os clientes (maior conforto e bem estar).

- ✓ A Direção apresenta os determinantes esperados para um órgão máximo de gestão: satisfação dos *stakeholders*, direção técnica, sustentabilidade financeira. Os valores no trabalho (como espírito de missão ou trabalhar com o coração), também considerados pela Direção como determinantes da eficácia organizacional, estão subjacentes às organizações de ES, dado que uma das suas características, como anteriormente referido, é a valorização das pessoas em detrimento do capital.

Na tabela nº 31 sintetizamos as categorias e subcategorias mais frequentes dos determinantes da eficácia organizacional, segundo os *stakeholders* considerados. A partir desta matriz poder-se-á desenvolver um modelo de avaliação, “à medida”, para este serviço. As categorias consideradas pelos vários *stakeholders* podem ser submetidas à respetiva avaliação.

Os resultados encontrados, serão um importante contributo para a gestão, no sentido da tomada de decisões conducentes à melhoria da eficácia organizacional.

Tabela 11: Determinantes da eficácia organizacional do CD do CBESZA com base nos principais *Stakeholders*

STAKEHOLDERS	DETERMINANTES DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	
	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
CLIENTES	Colaboradores	Paciência
		Atenção
	Direção técnica	Capacidade gestão
		Preocupação
	Alimentação	Alternativas
		Adequação
	Instalações	Variedade
	Apoio na saúde	Acompanhamento

FAMILIARES DECLIENTES	Colaboradores	Competências pessoais
		Competências técnicas
	Atividades de animação/ ocupação	Estimulação física e cognitiva
		Variedade
	Instalações	Qualidade
		Acessibilidade
		Diversidade
	Direção/direção técnica	Liderança
		Presença assídua
		Eficácia
		Competência
Gestão dos recursos humanos		

COLABORADORES	Motivação	Relações interpessoais em toda a hierarquia
		Reconhecimento do trabalho como recompensa
		Gestão democrática: colaboração de todos
	Instalações	Diversidade
		Adequação/ funcionalidade
	Responsabilidade social da instituição	Apoio Direção aos colaboradores: pessoal e profissionalmente
	Alimentação	Participação dos utentes na elaboração de ementas
		Ajustamento às necessidades dos clientes
	Equipa de trabalho	Comunicação interpessoal
	Atividades de animação/ocupação	Adequação
		Diversidade

DIREÇÃO	Bem-estar/satisfação dos stakeholders	Serviços de qualidade
		Grau de satisfação dos clientes
	Direção técnica	Capacidade de liderança
		Capacidade de resposta
	Sustentabilidade financeira	Capacidade de gestão (Direção/Direção Técnica)
		Solidariedade entre valências
		Autossustentabilidade
	Valores no trabalho	Compromisso
		Espírito de missão

CAPITULO 5 – CONCLUSÕES

5.1- Conclusões

A eficácia das organizações de ES é cada vez mais necessárias se nos lembrarmos que: i) estas organizações têm muita importância social e em certos contextos contribuem até para manter a coesão social, ii) têm apresentado franco crescimento, iii) o seu financiamento é cada vez mais escasso (normalmente com origem nos particulares ou no próprio Estado), iv) apesar de muitas vezes os clientes e restantes grupos interessados não terem capacidade reivindicativa, é importante valorizar as suas expectativas acerca dos serviços.

Quanto ao presente trabalho, a sua realização foi muito interessante pois permitiu concluir, com algum rigor, quais os determinantes da eficácia, segundo os principais *stakeholders* da RS estudada.

Assim, verificámos que:

- ✓ Os determinantes da eficácia variam de grupo para grupo pois os respetivos interesses em relação ao serviço são também diversos. Há, no entanto, alguns determinantes comuns a quase todos os grupos como sejam as instalações (clientes, familiares de clientes e colaboradores) ou a direção técnica (clientes, familiares e Direção). O serviço “à medida” é uma categoria que não é significativa para qualquer grupo mas que se repete em todos eles.
- ✓ Para os clientes, o mais importante são os cuidadores e, sobretudo, a forma como são realizados. São valorizados os recursos humanos (colaboradores e direção técnica) nos seus aspetos mais afetivos. As subcategorias referentes à direção técnica revestem-se no entanto de algum caráter técnico. Para além destas categorias, os clientes valorizam também os aspetos ligados à satisfação das suas necessidades básicas: alimentação, instalações e saúde.
- ✓ Os familiares dos clientes seguem um pouco esta linha mas também valorizam áreas que têm a ver com a prevenção da doença, como as atividades de animação /ocupação que permitem estimular física, cognitiva e socialmente os seus familiares idosos. As instalações e a Direção /direção técnica são também áreas importantes para este grupo.

- ✓ Os colaboradores dividem os determinantes da eficácia entre aqueles que lhes dizem diretamente respeito (motivação, responsabilidade social, equipas de trabalho) e aqueles que são importantes para os clientes com os quais trabalham (alimentação, instalações e atividades de animação/ocupação)
- ✓ A Direção apresenta os seguintes determinantes: satisfação dos *stakeholders*, direção técnica e sustentabilidade financeira. Além destas áreas, naturais para um órgão de gestão, são também evidenciados os valores que devem nortear o trabalho desenvolvido na organização como o espírito de missão e trabalhar com o coração. Os valores humanos são uma das características que definem a ES que valoriza os indivíduos e o objeto social em detrimento do capital (Carta de Princípios da ES, estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações: in CIRIEC 2007). Nesta matéria a Direção do CBESZA está em consonância com estes princípios.

A partir dos dados recolhidos é possível criar uma matriz com as principais categorias e subcategorias que, mediante uma escala qualitativa ou quantitativa, poderá ser submetida à avaliação dos *stakeholders*, em períodos futuros. Caso seja do interesse da instituição, cada grupo poderá, periodicamente, pronunciar-se acerca dos determinantes da eficácia que evidenciou.

Com base na informação proveniente do apuramento dos determinantes da eficácia organizacional e da sua posterior avaliação, os órgãos de gestão da organização (Direção e direção técnica), têm dados que lhes permitem atuar no sentido de manter ou aumentar o grau de satisfação dos clientes e demais *stakeholders*. Segundo a teoria dos *stakeholders* “os objetivos prosseguidos pela organização estão intimamente associados aos objetivos dos vários detentores de interesses” (Cunha et. al 2007, p. 894)

5.2- Limitações do estudo e investigação futura

No que se refere às limitações do estudo apontamos as seguintes:

- ✓ Alguns constrangimentos, decorrentes da difícil tarefa por parte da autora, de separar a sua qualidade de colaboradora da de investigadora do serviço em causa. Dentro do possível, esta tentou manter a imparcialidade e a isenção, ao longo de todo o processo de investigação.

- ✓ Impossibilidade de generalização das conclusões, por se tratar de um estudo de caso. É importante lembrar que o estudo foi realizado em apenas um serviço, sendo as suas conclusões circunscritas à realidade estudada.
- ✓ Necessidade de atualização dos determinantes agora encontrados. Estes dados não são estáticos ou definitivos. Assim, se vier a ser utilizada como instrumento de avaliação, a matriz final deve ser aferida periodicamente, junto dos vários *stakeholders*.

Finalmente, quanto à investigação futura, julgamos importante salientar o seguinte:

- ✓ Importância de mais estudos que combinem as áreas da ES e da eficácia organizacional, porque é um domínio pouco explorado.
- ✓ Possibilidade de realizar estudos idênticos a este, em organizações congêneres, por poderem vir a contribuir para melhorar a eficácia organizacional, nos respetivos locais.
- ✓ Alargamento de um estudo com este caráter, a várias organizações em simultâneo, para se poder perceber a tendência ou frequência dos determinantes da eficácia em organizações idênticas, possibilitando-se assim resultados mais generalizáveis.
- ✓ Os futuros estudos poderão contribuir para uma certa generalização da avaliação da eficácia das IPSS, nomeadamente nas RS dirigidas aos idosos. Neste setor, a eficácia tem de passar a ser vista como um objetivo rigoroso e sério e não como algo secundário ou desnecessário.

As organizações de ES são importantes para muitas populações mas se melhorarem a sua eficácia, poderão ser ainda mais atuantes e abrangentes.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social Governação e Terceiro Sector*. Coimbra: Almedina.
- Amaro, R. (2005). Toda a economia deveria ser solidária. *Pessoas e Lugares, julho/agosto*, 4-5. Acedido a 12 de de julho 2012 em <http://www.idrha.pt/pl/jornalpl31.pdf>
- Arrazola, F.; Méndez, A. ; Lezaun, J. (2003). *Centros de Día - Atención e Intervencion Integral para Personas e Mayores Dependientes e com Deterioro Cognitivo*. Fundación Matía Gizartekintza - Departamento de Servicios Sociales.
- Assembleia da República. (2011). Projeto lei de bases da economia Social nº68/XII de 21 de setembro. Acedido a 5 de fevereiro de 2013 em <http://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetailIniciativa.aspx?BID=36468>
- Assembleia das Nações Unidas. (1991) *Princípios das Nações Unidas para o idoso*, Resolução 46/91 Aprovada na Assembleia Geral das Nações Unidas 16/12/1991. Acedido a 4 de fevereiro de 2013 em http://www.gaf.pt/intervencao/prevencao/intervencaoaviolenciadomestica/informacoes/documentos/principios_das_nacoes_unidas_para_o_idoso.pdf
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70.
- Barreto, A. (2002). *Mudança Social em Portugal 1960/2000*. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Benet, A. (2003). *Los centros de día para personas mayores*. Edicions de la Universitat de Lleida.
- Bonfim, C.; Saraiva, M. (1996). *Centro de Dia (Condições de localização, instalação e funcionamento)*. Lisboa: Direção Geral de Ação Social.
- Caeiro, J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katál. Florianópolis* v. 11 n. 1 p. 61-72 jan./jun. Acedido a 15/10/2012 em <http://www.scielo.br/pdf/rk/v11n1/06.pdf>
- Carmo, H. e Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto Aprendizagem*, (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carneiro, R.; Chau, F.; Soares, C.; Fialho, J., Sacadura, M. (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. Acedido em 7 de fevereiro de 2013 em www.qren.pt/np4/np4/?newsId=1334&fileName=envelhecimento_populacao.pdf

- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas. Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado; Planeamento Estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (2007). "A Economia Social na União Europeia "Relatório realizado a pedido do Comité Económico e Social Europeu". Acedido a 10 de Maio de 2012, em <http://www.eesc.europa.eu>
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v.20, n.1, p. 853-886.
- Constituição da República Portuguesa 1976 e Revisões de 1982; 1989 e 1997.
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cardoso, C.(2007), *Manual do comportamento organizacional e gestão*. (6ª ed.).Lisboa: Editora RH, Lda.
- Decreto-Lei n.º 460/77 " D.R. Serie I" 257 (1977-11-07).
- Decreto-Lei n.º 519-G2/79 "D.R. Série I 10º Suplemento" 299 (1979-12-29).
- Decreto-Lei nº 119/83"D.R. Serie I Parte A) 46 (1983-02-25).
- Decreto-Lei nº 139/91 "D.R. Série I-A" 233 (1991-10-10)
- Decreto-Lei nº 115/06 "D.R. Série I-A"114 (2006-06-14).
- Decreto-Lei nº 101/06 "D.L. Série I-A" 109 (2006-06-06).
- Decreto -Lei n.º 282/09 "D.R. Série I" 194 (2009-10-7).
- Defourny, J. (2009). Economia Social. In Antonio Catani et al. (org.) *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp.156 -161). Coimbra: Almedina e CES.
- Despacho Normativo nº 75/92 " D.R. Série I – B" 116 (1992-5-20)
- Druker, P. (2008). O essencial de Drucker. Lisboa: Actual Editora.
- Ferreira, S. (2009a). Terceiro Sector. In Antonio Catani et al. (org.) *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp. 322-327), Coimbra: Almedina e CES.
- Ferreira, S. (2009b). A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: uma abordagem histórico-conceptual. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 84 [Os desafios da economia solidária], Coimbra, CES, pp. 169-192. Acedido a 16 de Outubro de 2012 em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/13036/1/169192%20Silvia%0Ferreira%20RCCS%2084.pdf>
- Filho, G. (2002). Terceiro Setor, Economia Solidária e Economia Popular: lançando fronteiras concetuais. *Bahia Análise e Dados*, Salvador SEI V. 12 n. 1, 9-19 /19 Junho 2002. Acedido a

13/7/2012 em <http://cirandas.net/cfes-regiao-sudeste/economia-solidaria-conceito/economiasolidria-fronteirasconceituais.pdf>

Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Edição Monitor.

Fontaine, R. (2000). *Psicologia do envelhecimento*. Lisboa: Climepsi Editores.

Francisco, L. e Alves M. (2010). A Necessidade de Informação dos Stakeholders das Organizações Sem Fins Lucrativos: uma Responsabilidade, um Desafio a Vencer e a Busca de Soluções. *Publicações on-line das Atas do XIV Encuentro AECA 2010*, Coimbra, 23 e 24 de Setembro. Acedido em 5 e 6 de março de 2013 em http://personales.ya.com/aeca/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/19j.pdf

Franco, R.; Sokolowski, S.; Hairel, E.; Salomon, L.(2005). *O sector não-lucrativo português numa perspectiva comparada*. Lisboa/Baltimore: Universidade Católica Portuguesa / Johns Hopkins University. Acedido em várias datas em julho de 2012 em www.akdn.org/publications/2008_portugal_nonprofitsector.pdf

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, E.; Harrison, J. e Wicks, A. (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. New Haven and London: Yale University Press.

Freeman, E.; Harrison, J.; Andrew, W.; Bidham, P.; Simon, C. (2010). *Stakeholder theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª Ed.). São Paulo: Atlas.

Graça, E. (2012). Economia social - um mundo de desafios estimulantes. *Focus Social, revista de Economia Social*, nº 1,34-35.

Gomes, C. (2005). *A avaliação de performance nas empresas portuguesas, o triângulo da eficácia*. Porto: Vida Económica.

INE, (2011). Censos 2011. Acedido a 5, 6 e 7 de fevereiro de 2013 e a 10 e 12 de maio de 2013, em http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao

INE, (2010). Conta satélite da Economia Social. Acedido a 23 e 24 de janeiro de 2013, em www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_cont_inst

Irigoyen, B.; Carrasco, M.; Hita, J. (2002). Análises Coste - Consecuencia de um Centro de Día Psicogeriátrico. *Revista Española de Geriatria y Gerontología*, nº 37 (6): pp. 291-297. Acedido a 6 e 7 de maio de 2013 em

http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=13045221&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=124&ty=144&accion=L&origen=elsevier&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=124v37n06a13045221pdf001.pdf

Laville, J. e Gaiger, L. (2009). Economia Solidária. in Antonio Catani et al. (org.) *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp.162-168). Coimbra: Almedina e CES.

Lei nº 28/1984 “D.R. Série I” 188 (1984-08-14).

Lei nº 51/1996 “D.R. Serie I -A” 208 (1996-09-07).

Lei nº 17/2000 “D.R. Serie I- Parte A” 182 (2000-08-08).

Lei nº 32/2002 “D.R. Série A “ 294 (2002-12-20).

Lei nº 4/2007 “D.R. 1ª Serie” 11 (2007-01-16).

Lei nº 30/2013 “D.R. 1ª Serie” 88 (2013-05-08).

Lessard-Hébut, M.; Goyette G.; Boutin, G.(2005). *Investigação qualitativa*. (2ª Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Martin, I.; Gonçalves, D.; Silva, A.; Paul, C.; Cabral, F. (2007). Políticas sociais para a terceira idade. In: Osório, A. e Pinto, F. (org.) *Pessoas idosas: contexto social e intervenção educativa* (pp. 225-251), Lisboa: Instituto Piaget.

Ministério do Trabalho e da Segurança Social (2006) Carta Social - Rede de Serviços e Equipamentos – Relatório 2006, Gabinete de Estratégia e Planeamento. Acedido a 19 e 20 de fevereiro de 2013, em <http://www.cartasocial.pt/pdf/csocial2006.pdf>

Ministério do Trabalho e da Segurança Social (2011) Carta Social - Rede de Serviços e Equipamentos - Relatório 2011, Gabinete de Estratégia e Planeamento. Acedido a 29, 30 e 31 de janeiro de 2013, em <http://www.cartasocial.pt/pdf/csocial2011.pdf>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886. Acedido em 16 e 17 de março de 2013, em <http://www.jstor.org/stable/259247>

Namorado, R. (2004). *A economia social – Uma constelação de esperanças*. Coimbra: Oficina do CES n.º 213.

Namorado, R. (2007). *Cooperativismo – História e Horizontes*. Coimbra: Oficina do CES n.º 278.

Namorado, R. (2006). *Os quadros jurídicos da economia social - uma introdução ao caso português* Coimbra: Oficina do CES n.º 251.

- ONU. (2002). *II Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento*. Comunicado de imprensa do Departamento de Informação Publicada, símbolo SOC/4619. Madrid. Acedido a 4 e 5 de fevereiro de 2013 em www.unric.org/html/portuguese/ecosoc/ageing/idosos-final.pdf
- OIT. (2009). *Economía social – La respuesta de África a la crisis mundial*. Johannesburgo. Acedido a 8 de agosto de 2013 em http://www.hispacoop.es/home/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=118
- Osório, A. (2007). Os idosos na sociedade atual. In Osório, A. e Pinto, F. (org.) *As pessoas idosas: Contexto social e intervenção educativa*, (pp.11-46), Lisboa: Instituto Piaget.
- Pereira, H. (2010). A crise como Janela de Oportunidades. *Seara Nova* Nº 1714. Acedido a 17 de outubro de 2012, em <http://www.searanova.publ.pt/pt/1714/economiasocial/151/>
- Pérez, J. (2002). El Tercer Sector y Economía Social, marco teórico y situación actual. *Revista Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, 239-263.
- Pimentel, I. (1999). A assistência social e familiar do Estado Novo nos anos 30 e 40. *Revista Análise Social*, vol. XXXIV , 151-152 (2.ª-3.ª), 477-508. Acedido a 31 de janeiro de 2013, em <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218799127Z7uLZ4su1Vg14KQ1.pdf>
- Pimentel, L. e Albuquerque, C. (2010). Solidariedades familiares e o apoio a idosos. Limites e implicações. *Revista Textos e Contextos* (Porto Alegre), V.9, nº2, 251 – 263 acedido a 22 de julho de 2013, em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/7783/5787>
- Quaresma, M. (1996). *Cuidados Familiares às Pessoas muito Idosas*. Lisboa: Direcção Geral da Acção Social - Núcleo de Documentação Técnica e Divulgação.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (2ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ramos, M. C. (2011). Economia solidária, plural e ética, na promoção do emprego, da cidadania e da coesão social. *Laboreal*, volume VII nº1 , 81-104. Acedido a 15 de outubro de 2012, em <http://laboreal.up.pt/media/artigos//347/81-104.pdf>
- Reichardt, C.; Cook, T. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. (5ª Ed.). Madrid: Ediciones Morata.
- Resolução do Conselho de Ministros nº 55/10 “D.R. 1ª Serie” 150 (2010-08-04).
- Resolução do Conselho de Ministros nº 103/12 “D.R. 1ª Serie” 237 (2012-12-07).
- Rego, A. e Cunha, M. (2008). *Gestão em pequenas doses*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Rego, A. e Cunha, M. (2007). *O tao da eficácia organizacional*. Lisboa. Edições Silabo.

- Rique, M. (n.d.). Os Pioneiros de Rochdade e os Princípios do Cooperativismo. *Portal do Cooperativismo Popular*. Acedido a 27 de junho de 2012, em http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/breve_hist_leia.php
- Roque, A. (2010). Partes Interessadas e as OSFL. in Azevedo, A.; Franco, R. e Meneses, J. (org.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos* (209- 228). Porto: Vida Económica Editorial, SA.
- Rosa, M. (2012). *O Envelhecimento da Sociedade Portuguesa*. Lisboa: Relógio D`Água Editores.
- S. José, J. (2012). A divisão dos cuidados sociais prestados a pessoas idosas. *Sociologia, Problemas e Práticas* n.º 69 (pp. 63-85). Acedido a 12 de maio de 2013, em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/spp/n69/n69a05.pdf>
- Salamon, L. e Anheier, H (1996). The International Classification of Nonprofit Organizations: *ICNPO-Revision 1 Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute of Policy Studies. Acedido a 16 de outubro de 2012. <http://www.protectiamuncii.ro/ro/incpo.pdf>
- Santos, J. (2006). A influência dos stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor (Tese de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul). Acedido a 13 de março de 2013 em http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/2/TDE-2006-11-28T200724Z-150/Publico/385074.pdf
- Serapioni, M. (2005). O papel da família e das redes primárias na reestruturação das políticas sociais. *Revista Ciência & Saúde Colectiva*, 10, 243-253. Acedido a 2 e 3 de maio 2013 em <http://www.scielo.br/pdf/csc/v10s0/a25v10s0.pdf>
- Sousa, S. et al. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. IPI Consulting Network Portugal.
- Teixeira, M. (2008) Centro de Dia na perspetiva do utente (Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro). Acedido a 30 de abril de 2013, em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/3286/1/2009000550.pdf>, acedido em 30 de abril de 2013.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research - Design and Methods*. USA: Sage Publications Inc..
- United Nations, (2012) Department of Economic and Social Affairs. Population , Population Estimates and Projections Section. World Population Prospects: The 2012 Revision. Acedido em 6 de fevereiro de 2013, em http://esa.un.org/wpp/unpp/panel_population.htm
- Vallespir, J. e Morey, A. (2007). Participação dos Idosos na Sociedade. Integração vs. Segregação. In: Osório, A. e Pinto, F. (org.) *Pessoas idosas: contexto social e intervenção educativa* (pp.225-251), Lisboa: Instituto Piaget.
- Vilares, M. e Coelho, P. (2005). *Satisfação e lealdade do cliente*. Lisboa: Escolar Editora.

ANEXOS

ANEXO A : Guião de entrevista

1-Identificação do entrevistador e objetivos da entrevista (no âmbito da tese de mestrado, perceber do ponto de vista dos vários stakeholders, quais os determinantes da eficácia organizacional do CD do CBESZA)

2-Identificação do entrevistado (idade; género; formação escolar; função que desempenha no CD)

3-Definir conceito de eficácia organizacional, assumido neste trabalho: capacidade de o serviço atingir as metas e objetivos inerentes que, de acordo com a missão do CBESZA, estão ligados à prossecução da melhoria da qualidade dos seus clientes.

4-Do seu ponto de vista e, na qualidade de (cliente, familiar, colaborador ou Direção) tendo em conta esta realidade específica (CD), quais são os fatores que determinam a eficácia organizacional

Anexo B: Síntese de cada entrevista / Clientes

Tabela B 1: Entrevistas a *Stakeholders* / Cliente 1

Cliente 1	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
93 anos, género feminino, 4ª Classe, teve pequeno comércio enquanto ativa, está no CD há cerca de um ano e seis meses	Colaboradores	- Carinho - Humanização
	Atividades de animação / ocupação	- Variedade - Atividade de Informática
	Alimentação	
	Instalações	- Espaços amplos - Versatilidade
	Cuidados de higiene e conforto	- Boa assistência - Qualidade
	Alargamento do funcionamento (sábado)	- Maior assistência
	Confiança dos familiares no Serviço	- Apoio global

Tabela B 2: Entrevistas a *Stakeholders* / Cliente 2

Cliente 2	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
84 anos, género feminino, 3ª classe, empregada fabril enquanto ativa, está no CD há cerca de 6 anos	Cuidados de higiene e conforto	
	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Paciência - Atenção - Compreensão
	Alargamento do funcionamento (sábado)	- Evitar a solidão
	Instalações	- Climatização
	Teleassistência	

Tabela B 3: Entrevistas a Stakeholders / Cliente 3

Cliente 3	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
	80 anos, género feminino, 4ª classe, bordadeira enquanto ativa, está no CD há cerca de um ano e três meses	Direção Técnica
Colaboradores		- Tratamento - Disponibilidade
Área saúde		
Localização		- Centralidade
Direção		- Gestão
Relações interpessoais		- Abrangência (alargadas a outros setores da Instituição)

Tabela B 4: Entrevistas a Stakeholders / Cliente 4

Cliente 4	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
83 anos, género masculino, trabalhou na agricultura enquanto ativo, está no CD há cerca de seis meses	Instalações	- Versatilidade - Multiplicidade
	Direção técnica	- Competência - Capacidade de gestão
	Direção	- Orientação
	Colaboradores	- Competência (para lidar com idosos) - Paciência - Saber estar (com idosos)
	Área saúde	
	Alimentação	- Alternativas

Tabela B 5: Entrevistas a Stakeholders / Cliente 5

Cliente 5	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
	81 anos, género feminino, trabalhou nos serviços gerais do aeroporto enquanto ativa, está no CD há seis meses	Direção técnica
Alimentação		-Adequação às características e necessidades dos clientes
Área saúde		- Acompanhamento
Colaboradores		<ul style="list-style-type: none"> - Atenção - Eficácia - Polivalência

Tabela B 6:Entrevistas a *Stakeholders* / Cliente 6

Cliente 6	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
71 anos, género masculino, funcionário público, enquanto ativo, está no CD há quatro meses	Serviço à medida	- Diferentes necessidades
	Equipamentos	- Manutenção
	Direção Técnica	- Gestão - Qualidade

Anexo C: Síntese de cada entrevista / Familiares de clientes

Tabela C 1:Entrevistas a *Stakeholders* / Familiar 1

Familiar 1	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
70 anos, género feminino, curso de enfermagem, reformada, Enfermeira enquanto ativa, nora de cliente que se encontra há 7 anos no CD	Qualidade dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Fiabilidade - Responsabilidade - Satisfação das necessidades dos clientes - Cuidados com a alimentação
	Área saúde	<ul style="list-style-type: none"> - Atenção - Cuidados
	Instalações	- Instalações ao nível da higiene pessoal
	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Atenção face aos clientes - Disponibilidade - Proximidade dos clientes - Capacidade para manter clima de tranquilidade - Estímulos aos clientes para vida saudável
	Serviço à medida	- Especificidade de cada cliente
	Imagem/Prestigio no exterior	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade - Espirito de missão - Potencial - Cuidados

Tabela C 2: Entrevistas a *Stakeholders* / Familiar 2

Familiar 2	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
33 anos, género feminino, licenciatura em Ensino Básico, Professora desempregada, neta de utente que se encontra há 9 meses no CD	Área saúde	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio global - Importância devido à idade avançada
	Direção Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança - Presença assídua
	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Competências técnicas - Competências pessoais
	Atividades de Animação/ocupação	<ul style="list-style-type: none"> - Estimulação física e cognitiva

Tabela C 3: Entrevistas a *Stakeholders* / Familiar 3

Familiar 3	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
	56 anos, género feminino, curso de Enfermagem, Enfermeira, filha de utente que se encontra há 4 anos no CD	Serviço à medida
Direção Técnica		<ul style="list-style-type: none"> - Eficácia - Competência
Atividades de Animação /ocupação		<ul style="list-style-type: none"> - Estimulação a vários níveis - Adaptação ao publico em geral e a cada um em particular - Criatividade
Trabalho em rede		<ul style="list-style-type: none"> - Complementaridade
Colaboradoras		<ul style="list-style-type: none"> - Competência técnica - Competência pessoal
Intergeracionalidade		<ul style="list-style-type: none"> - Importância pedagógica para crianças - Complementaridade

Tabela C 4: Entrevistas a *Stakeholders* / Familiar 4

Familiar 4	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
53 anos, género feminino, 4ª classe, Cozinheira numa Instituição, filha de utente que se encontra há 8 meses no CD	Instalações	<ul style="list-style-type: none"> - Versatilidade - Interior/exterior - Qualidade - Higiene dos espaços
	Atividades de Animação/ocupação	<ul style="list-style-type: none"> - Variedade - Estimulação - Qualidade
	Cuidados de imagem	<ul style="list-style-type: none"> - Autoestima - Valorização pessoal
	Cumprimento de normas	<ul style="list-style-type: none"> - Sinalética - Normas ASAE - Normas de segurança
	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos cuidados que prestam - Calma - Simpatia
	Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação - Qualidade
	Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Calma

Tabela C 5: Entrevistas a *Stakeholders* / Familiar 5

Familiar 5	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
62 anos, género feminino, 4ª classe, Domestica, filha de utente que se encontra há 4 anos e 8 meses no CD	Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> - Variedade - Equilíbrio - Horários - Adequação - Qualidade
	Cuidados de higiene	- Apoio na realização
	Atividades de Animação/ocupação	<ul style="list-style-type: none"> - Variedade - Convívio - Comemorar dias importantes
	Intergeracionalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Complementaridade - Convívio - Alegria
	Instalações	<ul style="list-style-type: none"> - Centralidade - Acessibilidade - Variedade
	Direção / Direção Técnica	- Acompanhamento
	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Carinho - Familiaridade
	Ambiente	- Calma

Tabela C 6: Entrevistas a *Stakeholders* / Familiar 6

Familiar 6	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
52 anos, género feminino, 12º Ano de escolaridade, Assistente de biblioteca, filha de utente que se encontra há 3 anos e 3 meses no CD	Instalações	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade - Acessibilidade - Diversidade - Arejamento - Luminosidade - Amplitude
	Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> - Entre toda a comunidade - Entre Cuidadores e utentes - Entre Direção e utentes
	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Relações interpessoais
	Atividades de Animação/ocupação	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade - Variedade - Adequação - Acessibilidade

Anexo D: Síntese de cada entrevista / Colaboradores

Tabela D 1: Entrevistas a *Stakeholders* / Colaborador 1

Colaborador 1	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
46 anos, género feminino, 9º Ano de escolaridade, Ajudante de Ação Direta	Equipa de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação interpessoal - Espírito de equipa - Organização e planeamento do trabalho
	Instalações	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplicidade de funções - Climatização
	Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> - Participação dos utentes na elaboração de ementas - Cuidados com a alimentação
	Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer o que realmente se gosta
	Responsabilidade social da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> - Direção cumpre compromissos para com os colaboradores (ex. salários em dia) - Apoio da Direção aos colaboradores (pessoal e profissionalmente)

Tabela D 2: Entrevistas a Stakeholders / Colaborador 2

Colaborador 2	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
33 anos, género feminino, Licenciatura em Serviço Social, Assistente Social	Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Relações interpessoais (em toda a hierarquia) - Reconhecimento do trabalho, como recompensa - Gestão democrática que permite a participação de todos - Espaço para crescer
	Superior interesse do cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação real com os clientes - Cuidados rigorosos - Atendimento e apoio personalizados
	Instalações	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação - Variedade - Climatização
	Serviço integrado e trabalho em rede	<ul style="list-style-type: none"> - Ligação com outras RS e serviços - Proximidade de todos os colaboradores da Instituição, relativamente ao CD

Tabela D 3: Entrevistas a *Stakeholders* / Colaborador 3

Colaborador 3	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
54 anos, género feminino, 9º Ano escolaridade, Auxiliar dos Serviços Gerais	Multiplicidade de serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Número elevado de serviços - Variedade (apoio Psicológico ena saúde por ex.) - Instrumentos de trabalho (ex. máquinas de limpeza)
	Alimentação	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação a cada caso - Participação dos clientes na elaboração de ementas
	Atividades de animação/ocupação	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação - Diversidade - Frequência
	Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Relações interpessoais (em toda a hierarquia) - Liberdade de expressão
	Responsabilidade social da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da Direção aos colaboradores (pessoal e profissionalmente)

Tabela D 4: Entrevistas a *Stakeholders* / Colaborador 4

Colaborador 4	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
47 anos, género feminino, 9º ano escolaridade, Ajudante de Ação Direta	Alimentação	- Equilibrada- Ajustada às necessidades
	Atividades de animação/ocupação	- Adequação - Diversidade
	Equipa de trabalho	- Funcionalidade - Comunicação - Entreajuda
	Instalações	- Adequação - Variedade - Funcionalidade

Tabela D 5: Entrevistas a *Stakeholders* / Colaborador 5

Colaborador 5	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
27 anos, género feminino, Licenciatura em Educação Social, Animadora Sociocultural	Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Relações interpessoais (em toda a hierarquia) - Espaço para crescer - Possibilidade de participação - Incentivo não financeiro
	Responsabilidade social da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da Direção aos colaboradores
	Instalações	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade - Qualidade - Instrumentos de trabalho
	Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarquia funcional - Acessibilidade à Direção - Igualdade de tratamento (não haver discrepância no tratamento, entre pessoas de cargos diferentes)

Anexo E: Síntese de cada entrevista / Direção

Tabela E 1: Entrevistas a *Stakeholders* / Direção 1

Direção 1	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
64 anos, género masculino, 5ª Ano dos liceus, Eletricista reformado, vogal da Direção	Grau de satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Convívio - Serviços de qualidade - Grau de satisfação dos clientes
	Direção Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de resposta - Capacidade de liderança
	Sustentabilidade financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão

Tabela E 2: Entrevistas a *Stakeholders* / Direção 2

Direção 2	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
69 anos, género feminino, 5ª Ano dos liceus, Administrativa reformada, Presidente da Direção	Valores no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Seriedade - Compromisso - Trabalhar com o coração - Espírito de Missão
	Direção Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de liderança - Promover trabalho equipa - Promover o envolvimento da equipa - Valorização do trabalho - Valorização das pessoas (colaboradores e utentes) - Motivação - Projetos - Capacidade de resposta
	Direção	<ul style="list-style-type: none"> - Acolher (projetos) - Valorizar - Desenvolver - Avaliar
	Sustentabilidade financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Solidariedade entre valências - Autossustentação
	Visão de futuro	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar áreas de intervenção - Novos projetos

Tabela E 3: Entrevistas a *Stakeholders* / Direção 3

Direção 3	Determinantes da eficácia	
	Categorias	Subcategorias
	46 anos; género feminino, Mestrado na área do ensino, Professora, vogal da Direção	Bem-estar de todos os stakeholders
Colaboração de todos os stakeholders		- Preparar todos os stakeholders para colaborar
Humanização		- Espaço de partilha
Valores no trabalho		<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar com emoção - Compromisso - Espírito de missão - Humanização

Anexo F: Gravações áudio das entrevistas / Clientes



Cliente 1.MP3



Cliente 2.MP3



Cliente 3.MP3



Cliente 4.MP3



Cliente 5.MP3



Cliente 6.MP3

Anexo G: Gravações áudio das entrevistas / Familiares de clientes



Familiar 1.MP3



Familiar 2.MP3



Familiar 3.MP3



Familiar 3 continuação.MP3



Familiar 4.MP3



Familiar 5.MP3



Familiar 6.MP3

Anexo H: Gravações áudio das entrevistas / Colaboradores



Colaborador 1.MP3



Colaborador 2.MP3



Colaborador 3.MP3



Colaborador 4.MP3



Colaborador 5.MP3

Anexo I: Gravações áudio das entrevistas / Direção



Direção 1.MP3



Direção 2.MP3



Direção 3.MP3