



**A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL E SUA
IMPORTÂNCIA LOCAL
O CASO PARTICULAR DA OBRA SOCIAL PADRE MIGUEL, EM BRAGANÇA**

Maria Eduarda Braga Podence

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Unidades de Saúde

Orientada por Professora Doutora Alcina Maria de Almeida Rodrigues Nunes

Bragança, maio, 2012



**A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL E SUA
IMPORTÂNCIA LOCAL**

O CASO PARTICULAR DA OBRA SOCIAL PADRE MIGUEL, EM BRAGANÇA

Maria Eduarda Braga Podence

Professora Doutora Alcina Maria de Almeida Rodrigues Nunes

Bragança, maio, 2012

RESUMO

O objectivo fundamental do trabalho aqui presente visa a caracterização do sector terciário no concelho de Bragança e, em particular, o posicionamento relativo de uma das Instituições particulares de Solidariedade Social que aí actuam - a Obra Social Padre Miguel (OSPM) – em termos de respostas sociais oferecidas e capacidade empregadora, de acordo com as definições e objectivos traçados para estas instituições. Pretende-se concluir sobre o impacto do sector da economia social, num concelho do interior português e perceber a importância relativa da instituição, em estudo, no contexto da economia social onde se insere. Tendo como objecto a mesma instituição pretende-se ainda perceber qual a prática quotidiana de gestão numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), nomeadamente se o modelo de gestão deste tipo de organização coincide com o que é defendido, em termos académicos, para um processo de gestão social. Para suportar o estudo empírico são abordados conceitos e características essenciais relativos à economia social, gestão social e mudança de processos de gestão. Faz-se ainda referência à necessidade do uso de ferramentas de gestão e da mudança da dita gestão tradicional para uma gestão profissional, gestão da inovação e da mudança. O estudo empírico consitui-se como um estudo de caso sendo analisados e descritos dados estatísticos de natureza quantitativa e informação de natureza qualitativa, recolhida através de questionários e entrevistas. Conclui-se pela importância da organização em estudo, no contexto da economia social local, quer em termos económicos quer em termos sociais. Conclui-se ainda que, apesar de os conceitos académicos relacionados com a gestão social serem ainda pouco conhecidos, e da gestão da instituição se guiar pelos padrões tradicionais de gestão neste tipo de instituição, muito do que se faz em termos de gestão corrente já se enquadra no que os académicos sugerem dever ser a prática da gestão social.

Palavra-chave: Economia Social, Gestão Social, Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), Bragança

ABSTRACT

This research work aims to characterize the tertiary sector in the municipality of *Bragança* and, in particular, the positioning of one of the Private Social Solidarity Institutions which perform there – *Obra Social Padre Miguel (OSPM)* – in what concerns the social answers that are provided and its employment capacity, according to the definitions and established goals for this Institutions. In particular, it is intended to conclude about the impact of the social economy sector in a municipality placed in the interior of Portugal and to understand the relative importance of the Institution that is being analysed, in the context of the social economy which belongs to. Having, as object of study, this Institution it is yet aimed to understand which is the management practice in a Private Social Solidarity Institution and, more precisely, if the management model of this type of organization fits to what is defined, academically, for a social management process. Concepts and fundamental characteristics related with social economics, social management, change and management procedures are used to support the empirical study. It will be also approached the need to use management tools and the need to replace the so-called traditional management procedures by professional and innovation management processes. The empirical study is based in a case study. Statistical quantitative data and qualitative information, collected through questionnaires and interviews are described and analysed. It is concluded by the importance of the Organization in study in the local social economy context, both economically and socially. It is also concluded that, despite of the academics concepts related to social management are barely unknown and the management of the Institution is guided by the traditional management patterns, many of the management practices already fits in what the academics suggest as the advisable social management practice.

Keywords: Social Economy, Social Management, Private Social Solidarity Institution, *Bragança*

RESÚMEN

El objetivo fundamental del trabajo aquí presente visa la caracterización del sector terciario en el municipio de Bragança, y en particular, la posición de una de las Instituciones Particulares de Solidariedad Social que ahí actúan – la Obra Social Padre Miguel (OSPM)- en términos de respuestas sociales ofrecidas y capacidad de empleo, de acuerdo con las definiciones y objetivos trazados para estas instituciones. Se pretende concluir sobre el impacto del sector de economía social, en un municipio del interior portugués y entender la importancia relativa de la institución, en estudio, en el contexto de la economía social donde se inserta. Teniendo como objeto la misma institución se pretende, aun, entender cuál es la práctica cotidiana de gestión en una Institución Particular de Solidariedad Social (IPSS), especialmente si el modelo de gestión de este tipo de organización coincide con el que es defendido, en términos académicos, para un proceso de gestión social. Para apoyar el estudio empírico son abordados conceptos y características esenciales relativos a la economía social, gestión social y cambio de procesos de gestión. Se hace, aun, una referencia a la necesidad del uso de herramientas de gestión y del cambio de dicha gestión tradicional para una gestión profesional, gestión de la innovación y del cambio. El estudio empírico se constituye como un estudio de caso siendo analizadas y descritos datos estadísticos de naturaleza cuantitativa e información de naturaleza cualitativa, recogida a través de cuestionarios y entrevistas. Se concluye por la importancia de la organización en estudio, en el contexto de la economía social local, tanto en términos económicos como en términos sociales. También se concluye que, a pesar de que los conceptos académicos relacionados con la gestión social son, aun, poco conocidos y de que la gestión de la institución se guía por los patrones tradicionales de gestión en este tipo de institución, mucho de lo que se hace en términos de gestión corriente ya se encuadra en lo que los académicos sugieren que deba ser la práctica de la gestión social.

Palabras clave: Economía Social, Gestión Social, Institución Particular de Solidariedad Social (IPSS), Bragança.

A descoberta do Amor

Ensaia um sorriso e oferece-o a quem nunca teve nenhum.

Agarra um raio de sol e desprende-o onde houver noite.

Descobre uma nascente e nela limpa quem vive na lama.

Toma uma lágrima e poussa-a em quem nunca chorou.

Ganha coragem e dá-a a quem não sabe lutar.

Inventa a vida e conta-a a quem nada compreende.

Enche-te de esperança e vive à tua luz.

Enriquece-te de bondade e oferece-a a quem não sabe dar.

Vive com amor e fá-lo conhecer ao mundo.

Mahatma Gandhi

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a colaboração de todas as IPSS, em especial à Obra Social Padre Miguel, pois a sua disponibilidade e informação fornecida foram imprescindíveis para a boa prossecução do trabalho. A Obra Social Padre Miguel é merecedora de um agradecimento especial por ter permitido ter feito da instituição objecto particular de estudo e assim, ter permitido que se apresente este trabalho de investigação.

Em segundo lugar o meu obrigada a orientadora, Professora Doutora Alcina Maria de Almeida Rodrigues Nunes, não só pelo seu papel de orientadora, como também pelas sugestões, pelo incentivo, todo o empenho e credibilidade que me dedicou.

Agradeço também ao Dr. José Carlos do Carmo e ao Eng. António Manuel Pereira pela disponibilidade imediata que sempre me dedicaram, pela boa vontade e pela intercedência junto da direcção da OSPM.

À colega Ana Catarina Xavier e seu irmão o Padre Rufino Xavier, pela “abertura de portas” pela rápida resposta aos meus pedidos de ajuda e solicitação de informação.

Por fim, a todas as pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para o meu bem-estar e me acompanharam durante este período.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SIGLA	NOME
ARV	Associação Reaprender a Viver
ASCDT	Associação Sócio-Cultural dos Deficientes de Trás-os-Montes
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CATL	Centro de Actividades de Tempos Livres
CCPSCR	Centro Social Paroquial de Santa Comba de Rossas
CSPBABE	Centro Social Paroquial de Babe
CSPBAÇAL	Centro Social Paroquial de Baçal
CSPI	Centro Social Paroquial de Izeda
CSPNSA	Centro Social Paroquial de Nossa Senhora da Assunção
CSPNSP	Centro Social Paroquial Nossa Senhora da Ponte
CSPP	Centro Social Paroquial de Parada
CSPSA	Centro Social Paroquial de Santo António
CSPSBSF	Centro Social Paroquial de S. Bento e S. Francisco
CSPSC	Centro Social Paroquial de Santo Condestavel
CSPSCO	Centro Social Paroquial de Santo Cristo do Outeiro
CSPSEE	Centro Social Paroquial de Santo Estêvão de Espinhosela
CSPSEP	Centro Social Paroquial de Santo Estevão de Pinela
CSPSL	Centro Social Paroquial de S. Lourenço de Quintela de Lampaças
CSPSM	Centro Social Paroquial dos Santos Martires
CSPSP	Centro Social Paroquial de São Pedro
CSPSR	Centro Social Paroquial de São Roque
CSPSTQ	Centro Social Paroquial de São Tomé de Quintanilha
CSSC	Centro Social de Santa Clara
CSSCJ	Centro Social do Sagrado Coração de Jesus
DCVB	Delegação Cruz Vermelha Bragança
FB	Fundação Betânia - Centro de acolhimento e Formação
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento
HIV	Vírus da Imunodeficiência Humana
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OK	Obra Kolping da Diocese de Bragança - Miranda
OSPM	Obra Social Padre Miguel
PARES	Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais
PIB	Produto Interno Bruto
POC	Programa Ocupacional
PSA	Casa do Trabalho Dr. Oliveira Salazar (Patronato de Santo António)
RSES	Rede de Serviços e Equipamentos Sociais
RSI	Rendimento Social de Inserção
SCM	Santa Casa da Misericórdia de Bragança
SIDA	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
UCE	<i>Universite Cooperative Europeenne</i>

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO I: A ECONOMIA E A GESTÃO SOCIAL.....	6
1.1. A economia social e as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).....	7
1.1.1. Definição e contexto da economia social.....	7
1.1.2. Pobreza e exclusão social	9
1.1.3. As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSSs).....	12
1.1.4. Rede social.....	16
1.2. Gestão Social	24
1.2.1. A gestão e o gestor social.....	24
1.2.2. O processo de gestão de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).....	27
1.2.3. Processos de mudança.....	31
CAPÍTULO II. A OBRA SOCIAL PADRE MIGUEL NO CONTEXTO DA ECONOMIA E GESTÃO SOCIAL.....	36
2.1. Metodologia.....	37
2.2. A Obra Social Padre Miguel no contexto da economia social no concelho de Bragança.....	40
2.2.1. A Obra Social Padre Miguel (OSPM).....	40
2.2.2. Economia social no concelho de Bragança.....	46
2.2.3. Processo de gestão social na Obra Social Padre Miguel.....	63
CONCLUSÕES.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

ANEXO I. Questionário i: Informação solicitada às instituições sociais de solidariedade social listadas na página da segurança social.....	78
ANEXO II. Guião de entrevista i: Caracterização da organização	80
ANEXO III. Guião da entrevista ii: Caracterização do processo de gestão e mudança na organização.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Ciclo da pobreza	10
<i>Figura 2.</i> Evolução do peso das entidades proprietárias de equipamentos sociais em Portugal continental de 2000 a 2009	15
<i>Figura 3.</i> Evolução da taxa de crescimento do peso relativo das entidades proprietárias de equipamentos sociais, em Portugal continental, de 2000 a 2009	16
<i>Figura 4.</i> Distribuição percentual da capacidade das principais respostas sociais oferecidas em Portugal continental, distrito e concelho de Bragança em 2009....	22
<i>Figura 5.</i> Os subsistemas que compõem a actividade de uma IPSS.....	27
<i>Figura 6.</i> Visão global e dinâmica do processo de gestão de uma IPSS.....	28
<i>Figura 7.</i> Estrela da mudança ao nível da cultura e valores de uma IPSS.....	32
<i>Figura 8.</i> Estrela da mudança ao nível dos actores políticos de uma IPSS.....	33
<i>Figura 9.</i> Estrela da mudança ao nível dos actores técnicos de uma IPSS.....	35
<i>Figura 10.</i> Organograma da obra social padre Miguel.....	42
<i>Figura 11.</i> Origem e valor dos proveitos da OSPM no ano de 2010.....	45
<i>Figura 12.</i> Pagina electrónica da Segurança Social onde consta a listagem das IPSSs registadas.....	47
<i>Figura 13.</i> Distribuições dos colaboradores das IPSSs por vínculo à instituição	50
<i>Figura 14.</i> Distribuição dos colaboradores do total das IPSSs, por tipo de vínculo	52
<i>Figura 15.</i> Distribuição dos colaboradores da OSPM, por tipo de vínculo	52
<i>Figura 16.</i> Peso relativo das respostas sociais da OSPM relativamente às restantes IPSSs no concelho de Bragança.....	56
<i>Figura 17.</i> Peso relativo das respostas sociais da OSPM	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: <i>Evolução do peso das entidades proprietárias de equipamentos sociais em Portugal continental de 2000 a 2009</i>	14
Tabela 2: <i>População alvo e respostas sociais (valências) correspondentes</i>	18
Tabela 3: <i>Número de equipamentos sociais e respectiva capacidade em Portugal continental</i>	19
Tabela 4: <i>Capacidade das respostas no distrito de Bragança 2009</i>	20
Tabela 5: <i>Capacidade das respostas no distrito de Bragança 2009</i>	21
Tabela 6: <i>Origem e valor dos proveitos da OSPM no ano de 2010</i>	43
Tabela 7: <i>Lista das IPSSs registadas na Segurança Social</i>	48
Tabela 8: <i>Distribuição dos colaboradores das IPSSs por vínculo à instituição</i>	49
Tabela 9: <i>Distribuição dos colaboradores do total das IPSSs e OSPM por tipo de vínculo</i>	51
Tabela 10: <i>As respostas sociais no concelho de Bragança</i>	54
Tabela 11: <i>As respostas sociais relativamente às restantes IPSSs</i>	55
Tabela 12: <i>Capacidade e ocupação das respostas sociais das IPSSs no concelho de Bragança</i>	59
Tabela 13: <i>As respostas sociais da OSPM e o seu peso relativo na instituição</i>	60
Tabela 14: <i>Distribuição da resposta social domicílio e respectivo peso relativo</i>	62

INTRODUÇÃO

A economia social ou terceiro sector são expressões com que os portugueses convivem no seu quotidiano sem que seja completamente compreendido o seu âmbito ou impacto económico e social. Acresce-se que a economia social é constituída por organizações que prestam serviços e interagem com as populações onde actuam, nomeadamente através do emprego de uma fatia da população apostando num objectivo completamente distinto de uma comum empresa – o lucro. Ou seja, as organizações da economia social – onde se destacam as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSSs) – têm que gerir recursos de forma a produzir bens e serviços que satisfaçam as necessidades da população e gerem mais-valias sociais numa óptica distinta da adoptada pelas empresas lucrativas e, por isso, adoptando formas de gestão também distintas.

Tendo como ponto de partida o contexto acima apresentado, este estudo foi realizado com o objectivo de caracterizar o sector terciário no concelho de Bragança e, em particular, o posicionamento relativo de uma das Instituições particulares de Solidariedade Social que aí actuam - a Obra Social Padre Miguel (OSPM) – em termos de respostas sociais fornecidas e capacidade empregadora, de acordo com as definições e objectivos traçados para estas instituições. Pretende-se concluir sobre o impacto do sector da economia social, num concelho do interior português, como Bragança, e perceber a importância relativa da instituição, em estudo, no contexto da economia social onde se insere.

Tendo como objecto a mesma instituição pretende-se ainda perceber qual a prática quotidiana de gestão numa IPSS, em particular, se o modelo de gestão deste tipo de organização coincide com o que é defendido, em termos teóricos, para um processo de gestão social. As organizações sociais, ao prosseguirem um fim que não um lucro, apresentam particularidades na sua gestão que passam muito pelo voluntarismo dos seus gestores e pelos seus objectivos humanitários. A gestão social assume-se como um processo de gestão distinto do processo de gestão dito empresarial. No entanto, apesar destas características distintas, muitos advogam que o processo de gestão social, não esquecendo o objectivo último das organizações do terceiro sector, devia tornar-se mais próximo do processo de gestão de uma empresa lucrativa. As directrizes académicas/teóricas para que tal aconteça existem o que não se sabe é como tais directrizes vêm sendo adoptadas, em termos práticos.

O trabalho de dissertação que aqui se apresenta adopta uma metodologia que se enquadra no método de estudo de caso – toda a análise apresentada, assim como a discussão dos resultados, terá como âncora a realidade da Obra Social Padre Miguel e o seu enquadramento na economia social local. Assim, face ao exposto, e tendo em consideração os objectivos de enquadrar a instituição no contexto da economia social local e de conhecer o seu processo de

gestão, a recolha de informação foi feita através de questionário. A informação recolhida através desta forma directa de obtenção de informação foi complementada através da recolha de informação estatística secundária disponível, publicamente, nas páginas electrónicas da Carta Social e da Segurança Social. Aqui consta a listagem das IPSSs registadas na economia portuguesa. Conjugando a informação primária recolhida junto das IPSSs do concelho (com destaque para a OSPM) e a informação secundária recolhida junto de entidades que gerem as respostas sociais fornecidas em Portugal, em geral, e as IPSSs, em particular, foi possível criar uma base de dados que caracteriza, genericamente, o universo das IPSSs no concelho de Bragança

O trabalho encontra-se dividido em duas partes, aqui designadas de capítulos. O Capítulo I designa-se de “A Economia e a Gestão Social” e pretende abordar a temática em causa de um ponto de vista teórico. O Capítulo II designa-se de “A Obra Social Padre Miguel no Contexto da Economia e Gestão Social” e tenta aplicar os conceitos teóricos à realidade que se observa de forma a compreender a adesão dos mesmos ao contexto económico, social e de gestão que caracteriza a economia social no concelho de Bragança.

Na primeira parte deste trabalho começa por se fazer uma abordagem ao tema “A Economia Social e as Instituições Particulares de Solidariedade Social”. Na actualidade, como no passado, o problema da escassez dos recursos - especificamente, quer de emprego, quer de terra ou de capital - leva a que as diferentes sociedades se preocupem em racionaliza-los e a usa-los com eficiência de forma a produzir, senão mais com os mesmos recursos, pelo menos o mesmo com menos recursos. Se os recursos são escassos a produção também diminui e, conseqüentemente, os preços sobem fazendo com que a distribuição da produção se torne menos igualitária. Ora, nem todos os membros da sociedade conseguem suportar este ciclo vicioso que, em muitos casos, leva a estados de pobreza e exclusão. Combater tais estados não é função da actividade privada e a actividade do Estado nem sempre é suficiente para os erradicar. Daqui surge a importância das instituições do terceiro sector como complementares ou alternativa às instituições dos dois sectores tradicionais na sociedade.

Face ao exposto, verifica-se que as actividades deste sector possuem uma mais-valia social uma vez que as organizações tendem a promover um conjunto de actividades que surgem a montante e a jusante das actividades principais (Ferreira, 2004). Isto é, estas organizações dão resposta a necessidades sociais de vários grupos, de faixas etárias distintas (crianças, jovens e idosos). Adicionalmente, para além das actividades previstas tradicionalmente, vão surgindo outras às quais as instituições sentem necessidade de responder de forma adequada.

A rede social, em Portugal continental, é constituída pelas entidades não lucrativas e entidades lucrativas que reúnem um conjunto de serviços (valências) que respondem às necessidades da população alvo. As primeiras são compostas pelas IPSSs (associações e fundações de solidariedade social, centros sociais e paroquiais, os institutos de organizações religiosas, as irmandades e santas casas de misericórdia, as uniões, federações e confederações de solidariedade social e as associações mutualistas registadas como IPSS), as segundas são compostas por empresas que prosseguem fins de acção social mas diferem das primeiras pela distribuição de lucro.

De acordo com o artigo 1.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-lei n.º119/83, de 25 de Fevereiro (Decreto lei n.º 119/83, 1983), define-se as mesmas como sendo “as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo estado ou por um corpo autárquico”. De acordo com o Estatuto das IPSSs, estas perseguem o objectivo de facultar respostas de acção social onde se contam: (i) apoio a crianças, jovens e famílias; (ii) protecção dos cidadãos na velhice, invalidez e em todas as situações de falta ou redução de meios de subsistência; (iii) participação na resolução de problemas habitacionais; (iv) promoção da educação e formação profissional; (v) promoção e protecção na saúde, através de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; e, (vi) integração social e comunitária que contribuam para o desenvolvimento das comunidades (Bordalo & Cruz, 2010).

Segue-se, depois a análise teórica ao processo de “Gestão Social”, tentando-se apresentar algumas das perspectivas académicas, mais actuais, relativamente a este tema. Os desafios da sustentabilidade são crescentes e, a cada dia, cresce a necessidade de apresentar com maior transparência e rigor os resultados de organizações (Silva, Menezes, Barbosa & Felizola, 2008) que, apesar de prosseguirem objectivos sociais claros e não terem como objectivo último o lucro, utilizam, também, recursos que são escassos. O sector social solidário, confrontado com as necessidades infinitas, tem disponíveis recursos finitos, o que exige qualidade na sua acção, rigor e preocupações de sustentabilidade financeira.

As organizações sociais “só podem garantir a sua sustentabilidade a médio-prazo (e, portanto, a prossecução continuada da sua missão) se conseguirem manter ao longo do tempo um razoável equilíbrio entre receitas e despesas, o que pressupõe a realização de resultados financeiros «não-negativos». Logo, não parece muito razoável olhar para essas entidades como

se lhes fossem inteiramente estranhos os critérios de desempenho económico-financeiro” (Roberto & Serrano, 2007, p. 75). De acordo com os autores citados, também as organizações que compõem a economia social devem mobilizar recursos de forma a garantir-lhes usos produtivos que garantam a criação de riqueza e outros benefícios para todos os seus membros. Nunca uma instituição destas deve, intencionalmente, destruir valor, aumentar riscos ou causar danos. De facto, “o sector social solidário, confrontado com necessidades infinitas, tem disponíveis recursos finitos, o que exige qualidade na sua acção, rigor e preocupações de sustentabilidade financeira” (Bordalo & Cruz, 2010, p. 11).

A admissão de que as instituições do terceiro sector necessitam adoptar processos de gestão específicos, tal como as instituições lucrativas, é uma realidade que vem ganhando terreno nas últimas décadas (Speckbacher, 2003). Este autor, recorrendo a Drucker (1989), afirma que o conceito de gestão sendo algo impensável neste tipo de organizações, aquando do seu aparecimento nas sociedades ocidentais mais desenvolvidas, se vem afirmando como algo importante, até mais do que em organizações lucrativas, precisamente porque lhes falta “disciplina” ao tentarem que valores de solidariedade e responsabilidade social se sobreponham às questões económicas. No entanto, são ainda outros os factores que tornam particularmente complexa a gestão de uma IPSS. Para além da diversidade de valências, concorrem para a complexidade da gestão de uma IPSS a diversidade do público envolvido (utentes/clientes), das entidades financiadoras e dos seus resultados. Estes últimos, por se tratarem de serviços tornam difícil a mensuração da concretização dos objectivos da instituição. Envolvendo toda a organização existem ainda os factores PEST (factores políticos, económicos, legais e tecnológicos) que, mesmo sendo externos à instituição, determinam a sua actividade.

Após a apresentação de toda a problemática exposta anteriormente, segue-se o segundo capítulo. Este divide-se em duas grandes partes: metodologia e a OSPM. Relativamente à OSPM começa-se por apresentar a instituição e a sua história, passa-se para a caracterização da economia social no concelho de Bragança, tendo sempre como ponto de comparação a instituição objecto de estudo, e termina-se com a análise da adequação do processo de gestão na instituição tendo como base os aspectos teóricos apresentados no capítulo I.

Após este capítulo apresentam-se as principais conclusões as limitações do estudo e as potenciais linhas de investigação futura.

CAPÍTULO I
A ECONOMIA E A GESTÃO SOCIAL

1.1. A ECONOMIA SOCIAL E AS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSSs)

1.1.1. DEFINIÇÃO E CONTEXTO DA ECONOMIA SOCIAL

Economia é, de acordo, com a definição sobejamente conhecida de Samuelson e Nordhaus (2005), a ciência que estuda a forma como as sociedades utilizam os recursos escassos para produzir bens e serviços que são distribuídos entre os vários elementos dessas sociedades de forma a satisfazer as suas necessidades. Ora, actualmente, devido à crescente preocupação com a escassez de recursos, e toda a problemática que tal facto acarreta para as sociedades, é de extrema importância o estudo de como as sociedades se organizam para utilizar e distribuir tais recursos e, também, perceber que tipo de instituições são criadas para atingir tais fins. Um exemplo, são as instituições que pertencem a um sector que coexiste em paralelo com um sector público e um sector privado com fins lucrativos. Este será “um terceiro sector, diferente dos outros dois e muito diverso no seu interior” (Franco, 2004, p. 2).

Não reunindo consensos ao nível da sua definição e denominação, este sector é designado como terceiro sector, terceiro sistema, organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, organizações não governamentais ou economia social, que a par de terceiro sector, tem sido a designação mais disseminada na economia portuguesa¹ (Franco, 2004).

De acordo com Ferreira (2009), a economia social corresponde a um conjunto de relações sociais de produção ou troca, organizações, racionalidades e princípios de acção nos quais predomina a actividade económica que não tem como objectivo principal o lucro mas o benefício de um grupo social ou da sociedade (utilidade social), em que se valoriza a cooperação e o colectivo, e não a concorrência e o individualismo. De facto, a economia social tem características próprias para responder a um enquadramento económico e social específicos ao qual nem a economia dita pública nem a economia dita privada conseguem dar respostas. A economia social define-se por um intervalo entre o estado e o mercado, quer no sentido da concretização das acções que o estado não pretende resolver, quer no daquelas que a economia privada não vislumbra interesses lucrativos para a sua realização (Caeiro, 2008).

A designação de terceiro sector, preferida por muitos, deve-se ao facto de as instituições da economia social se reunirem num sector entre o sector público (o Estado) e o sector privado

¹ Ao longo desta dissertação as designações de economia social e terceiro sector serão as adoptadas. Economia social é o termo mais utilizado para definir este sector, em Portugal, no entanto, autores como Nunes, Reto e Carneiro (2001) defendem que a designação de terceiro sector será a que mais se adequa à realidade nacional.

(o Mercado). Constitui-se como um sector promotor de missões económicas e sociais que prosseguindo o interesse público não possui como objectivo final a distribuição de lucros Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 2003). No entanto, o terceiro sector não é só promotor de inovações sociais. Constitui, também, “uma fonte importante de capital social²” (Anheier & Mertens, 2003, p. 283).

Por outras palavras, Coutinho (2008) define o terceiro sector como sendo constituído por instituições solidárias e cooperantes. Estas tenderão, de forma pró-activa, no sentido do bem comum, afirmando-se de uma forma complementar, ou como alternativa, em áreas desamparadas pelo sector privado e pelo Estado.

Na actualidade, como no passado, o problema da escassez dos recursos - especificamente, trabalho, terra e capital - leva a que as diferentes sociedades se preocupem em racionaliza-los e a usa-los com eficiência de forma a produzir, senão mais com os mesmos recursos, pelo menos o mesmo com menos recursos. Se os recursos são escassos a produção também diminui e, conseqüentemente, os preços sobem fazendo com que a distribuição da produção se torne menos igualitária. Ora, nem todos os membros da sociedade conseguem suportar este ciclo vicioso que, em muitos casos, leva a estados de pobreza e exclusão. Combater tais estados não é função da actividade privada e a actividade do Estado nem sempre é suficiente para os erradicar. Daqui surge a importância das instituições do terceiro sector como complementares ou alternativa às instituições dos dois sectores tradicionais na sociedade.

As organizações do terceiro sector são criadas por um grupo de indivíduos que as gerem de forma autónoma tomando as decisões vitais dentro das mesmas. Do ponto de vista normativo, de acordo com (Vidal, 2010, p. 63) “as organizações que fazem parte da economia social, podem ser classificadas como privadas e de organização autónoma, o poder político não se baseia na propriedade do capital, não há dedicação à produção e entrega de bens e serviços numa base contínua, não há distribuição parcial ou não de lucros e não há um objectivo explícito de assistência mútua”.

Face ao exposto, verifica-se que as actividades deste sector possuem uma mais-valia social uma vez que as organizações tendem a promover um conjunto de actividades que surgem a montante e a jusante das actividades principais (Ferreira, 2004). Isto é, estas organizações dão resposta a necessidades sociais de vários grupos, de faixas etárias distintas (crianças, jovens e

² Robert Putnam (1993) define capital Social como as características das organizações sociais, tais como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e cooperação com vista a benefícios mútuos.

idosos). Adicionalmente, para além das actividades previstas tradicionalmente, vão surgindo outras às quais as instituições sentem necessidade de responder de forma adequada.

1.1.2. POBREZA E EXCLUSÃO SOCIAL

“Pobre não é aquele que se encontra em situação de privação, com falta de recursos de toda a ordem. Pobre é o que, debatendo-se com a privação e a falta de recursos, vive na dependência” Fernandes, (2000, p. 17). Já Paugam (2003) refere que a pobreza não é somente o estado de uma pessoa que tem falta de bens materiais. De acordo com o autor, uma situação de pobreza corresponde, igualmente, a um estatuto social específico, inferior e desvalorizado, que marca profundamente a identidade dos que a experimentam. O mesmo autor defende, ainda, que a pobreza é entendida, e muitas vezes vivida, como o sinal de degradação humana que pode ser analisado recorrendo a três dimensões: a classe, o estatuto e o poder. Estas dimensões nem sempre estão presentes no mesmo nível mas estão, geralmente, correlacionadas. Nas sociedades modernas ser pobre não significa só não ter poder económico implica, também, não ter poder de influência e poder político.

Apesar de todos os esforços políticos, económicos e sociais e de as sociedades modernas terem crescido e se desenvolvido, de uma forma muito acentuada, a pobreza sobreviveu até hoje. Segundo Capucha (2000) pensou-se que a pobreza seria erradicada, em primeiro lugar, pelos países desenvolvidos e, depois, por difusão, no resto do mundo. Mas, na realidade, factores como o desemprego, os baixos salários, a instabilidade das relações laborais e os baixos valores das pensões sociais geraram, nas duas últimas décadas, um agravamento da pobreza e de algumas formas de exclusão social. Vários países ocidentais foram confrontados com uma “nova pobreza” (Capucha, 2000). O autor considera que esta nova realidade é consequência da globalização dos sistemas económicos, sociais e culturais e é visível na degradação dos laços com o mercado de trabalho e no conseqüente enfraquecimento dos laços sociais. Exemplo desse enfraquecimento é declínio da solidariedade de classe e de proximidade.

De facto, as causas da pobreza e da exclusão social residem nas relações e nos processos económicos, políticos, sociais e culturais da sociedade (Costa, 1998). De uma forma esquemática e resumida a Figura 1, que se apresenta a seguir, representa o “ciclo de pobreza”.

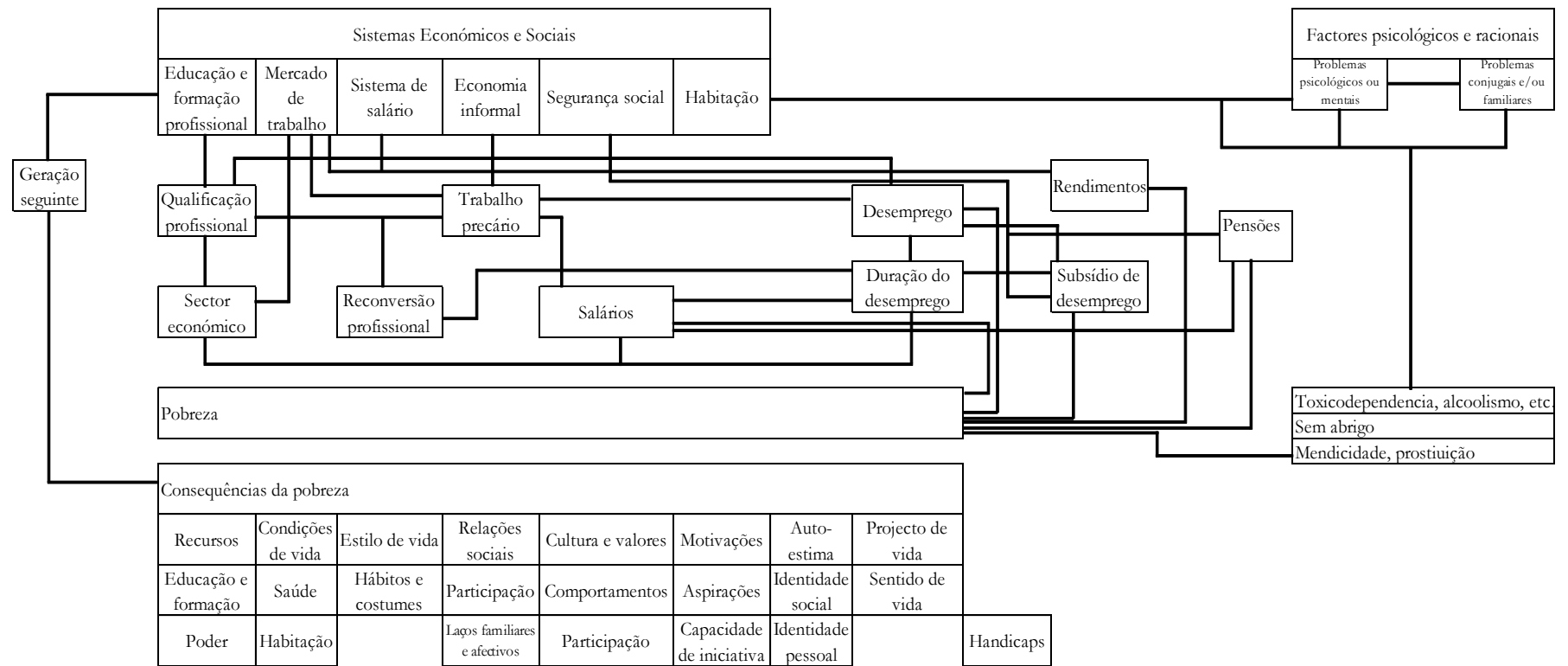


Figura 1. Ciclo da Pobreza

Fonte: Adaptado de Costa (1998, pp. 46-47)

Como o próprio nome indica, designa-se por “ciclo de pobreza” porque este é visto de uma forma dinâmica. Na maioria dos casos, os descendentes de famílias pobres têm mais probabilidade de virem a sofrer de pobreza e, logo, o ciclo repete-se, sucessivamente, nas gerações vindouras. Refira-se, no entanto, que provir de uma família pobre não é condição necessária para integrar o ciclo da pobreza, de acordo com Capucha (2000). Não são só as famílias descendentes de pobres a ser atingidas pela “nova pobreza”. Por exemplo, problemas psicológicos, familiares ou no mercado de trabalho (que nos limitem podem conduzir ao desemprego) podem gerar situações de pobreza a que nem sempre as sociedades conseguem dar resposta.

A pobreza conduz a um “emaranhado” de consequências ou de privações. Abrange diversos domínios das necessidades básicas, tais como: alimentação, vestuário, condições habitacionais, condições de trabalho, possibilidade de escolha, saúde e cuidados da mesma. Interfere e limita, também, o acesso a educação, formação pessoal e profissional ou relações sociais. Este estado de privação leva a que, na maioria das vezes, se recorra ao álcool, a drogas e a prostituição. No caso das pessoas mais idosas, a pobreza traduz-se num estado de carência e solidão, com consequências ao nível da sua saúde física e mental e da sua qualidade de vida. Em resposta a estas necessidades surgem as organizações sem fins lucrativos (a definir mais a frente) que intervêm no combate a pobreza em áreas como a saúde, a educação e/ou a habitação.

A pobreza é o principal factor da exclusão social. No entanto, pode haver pobreza sem exclusão social. Esta pode definir-se pela inexistência e/ou fragilidade de laços familiares e de relações sociais. A exclusão social, também conhecida por questão social, resulta da ruptura de laços e está associada aqueles que ficam de fora do processo produtivo, numa primeira instância, e, em consequência disto, das estruturas sociais. Os excluídos, de acordo com Capucha (2000), mantêm-se nas sociedades na condição de desempregados, idosos ou marginais.

Em resposta à exclusão social, e ao conseqüente aumento de necessidades sociais, têm surgido, um pouco por toda a Europa, algumas respostas sociais que se constituem como soluções inovadoras com vista à coesão social. Um exemplo é o crescimento do número de instituições como Mutualidades, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSSs) ou Associações e Cooperativas Sociais. Estas instituições constituem o conjunto de organizações sem fins lucrativos de uma sociedade.

1.1.3. AS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSSs)

Designa-se por empresa social qualquer organização, em qualquer sector, que utiliza os rendimentos que gera de forma a seguir uma linha de apoio social, isoladamente ou como parte de um fluxo misto de receitas que incluem contribuições de caridade e subsídios do sector público (The Institute for Social Entrepreneurs, 2011).

As organizações sem fins lucrativos podem-se definir, de acordo com Caeiro (2008) e Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon (2007), como o conjunto de entidades organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, auto governadas e voluntárias. Organizadas, porque apresentam uma estrutura organizada com hierarquias definidas. Privadas, porque não estão próximas do agente económico Estado, apesar deste ser seu financiador e regulador. São organizações não distribuidoras de lucro, pois o lucro não é distribuído pelos sócios mas sim reinvestido na própria organização ou aplicado em outras instituições para seu próprio benefício. Dizem-se auto-governadas pelo seu próprio modelo de gestão, não sendo controladas por entidades externas. E, por fim, são voluntárias, pois uma grande parte do seu financiamento é obtida de forma voluntária de sócios e de “benfeitores”³.

De acordo com Bordalo e Cruz (2010, p. 11), e tendo como base o estudo de Franco et al. (2007) relativo ao sector não lucrativo português, os últimos dados estatísticos conhecidos relativos ao sector referem que: (i) as 38.000 unidades do sector são responsáveis por 4,8% do Produto Interno Bruto (PIB); (ii) empregam 159.950 trabalhadores remunerados aos quais se juntam 67.342 trabalhadores voluntários; (iii) o valor do trabalho voluntário contribui para 0,5% do PIB; e, (v) estas instituições geram 48% das suas receitas, sendo que a filantropia representa 12% dos seus fundos e o Estado as apoia em 40% das suas receitas.

De notar que, como afirma Almeida (2010, pp. 147-148), “de uma forma geral, as organizações do terceiro sector não têm como objectivo prioritário a criação de emprego (...) porém, o seu potencial tem sido reconhecido pelas mais diversas instâncias nacionais e europeias, vindo a integrar algumas das mais importantes políticas de emprego”.

Dentro das organizações não governamentais sem fins lucrativos as IPSSs, em especial, são aquelas que maior peso possuem na economia social em Portugal. Além de empregarem uma grande parte da população activa – Machado (2011, p. 71) citando a investigação realizada por Andrade (2008) na sua dissertação de mestrado refere que o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social contabilizou, em 2008, 78.864 trabalhadores integrados nos quadros de

³ Em alguns casos, estes benfeitores também são os fundadores que, de forma voluntaria, assumem a presidência.

peçoal das IPSSs - promovem bem-estar social, saúde, o desenvolvimento local e regional e promovem, também, a inclusão dos menos favorecidos (Caeiro, 2008). As IPSS são empresas sociais, “específicas do contexto português, que formam um *quasi-market* da acção social, para fazer chegar à população as prestações de protecção social garantidas nas políticas públicas” (Lucas & Pereira, 2009, p. 1).

De acordo com o artigo 1.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-lei n.º119/83, de 25 de Fevereiro (Decreto lei n.º 119/83, 1983), definem-se as mesmas como sendo “as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo estado ou por um corpo autárquico”. Estas instituições foram consagradas na Constituição da República Portuguesa em 1976. O artigo 63º permite a sua existência surgindo a expressão pelas quais tais instituições são até hoje conhecidas. Em 1997, após duas revisões constitucionais, é reconhecida, expressamente a existência “de um sector de actividade, que deve ser apoiado pelo Estado, e constituído por IPSS e por outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo” (Bordalo & Cruz, 2010, p. 10).

De acordo com o Estatuto das IPSSs, estas perseguem o objectivo de facultar respostas de acção social onde se contam: (i) apoio a crianças, jovens e famílias; (ii) protecção dos cidadãos na velhice, invalidez e em todas as situações de falta ou redução de meios de subsistência; (iii) participação na resolução de problemas habitacionais; (iv) promoção da educação e formação profissional; (v) promoção e protecção na saúde, através de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; e, (vi) integração social e comunitária que contribuam para o desenvolvimento das comunidades (Bordalo & Cruz, 2010). Para prosseguir tais objectivos as IPSS são detentoras de diversos equipamentos sociais.

Em Portugal continental, a Carta Social pretende ser um instrumento multiusos de extrema flexibilidade nos domínios da informação social, de suporte no apoio à tomada de decisão aos diversos níveis, de apoio à cooperação institucional e, em particular, de informação ao cidadão no que diz respeito à Rede de Serviços e Equipamentos Sociais [RSES] tutelada pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP], 2009). Assim, através das publicações anuais (GEP, 2000; GEP, 2001; GEP, 2002; GEP, 2003; GEP, 2004; GEP, 2005; GEP, 2006; GEP, 2007; GEP, 2008; GEP, 2009), e informação constante no Portal da Carta Social disponível em www.cartasocial.pt, é possível conhecer a evolução do peso das instituições sociais no território continental e, em particular, das IPSSs.

As entidades proprietárias ou gestoras de equipamentos onde se desenvolvem respostas sociais, são agrupadas, no âmbito dos relatórios emitidos pela Carta Social, segundo a sua natureza jurídica, em entidades lucrativas e entidades não lucrativas. As entidades não lucrativas compreendem as IPSSs, outras entidades sem fins lucrativos (entidades equiparadas a IPSS e outras organizações particulares sem fins lucrativos), as Entidades Oficiais, que prosseguem fins de acção social, os Serviços Sociais de Empresas e a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (GEP, 2009). De acordo com esta classificação e reunindo informação dispersa, por vários relatórios anuais da Carta Social publicados entre 2000 e 2009, apresenta-se, na Tabela 1, a evolução do peso das entidades proprietárias de equipamentos sociais em Portugal Continental entre 2000 e 2009 (último ano para o qual é conhecida tal informação).

Tabela 1:

Evolução do peso das entidades proprietárias de equipamentos sociais em Portugal continental de 2000 a 2009

Ano	Equipamentos Nº	Entidades lucrativas	Entidades não lucrativas	
			Total %	IPSSs
2000	3.910	22,3	77,7	70,7
2001	4.138	23,0	77,0	70,9
2002	4.187	23,0	77,0	71,6
2003	4.855	24,9	75,1	67,4
2004	5.016	25,0	75,4	67,5
2005	5.323	28,6	76,0	66,0
2006	5.596	27,3	72,7	65,9
2007	5.408	26,7	73,3	66,5
2008	5.500	28,0	72,0	65,3
2009	5.700	30,0	70,0	63,4
Taxa de crescimento (%)	45,8	34,5	-9,9	-10,3

Fonte: Cálculos próprios a partir dos dados recolhidos nos relatórios anuais da Carta Social⁴ (www.cartasocial.pt)

Em 2009, as entidades não lucrativas representavam 70% das entidades proprietárias de equipamentos sociais que, no total, são contabilizadas em cerca de 5.700 (GEP, 2009, p. 4). No sector não lucrativo a maior fatia é a das IPSSs que constituem cerca de 63,4% do total de entidades proprietárias. Este valor faz com que estas instituições sejam detentoras da grande maioria de entidades onde se desenvolvem respostas sociais, demonstrando a sua importância na economia nacional, em termos sociais. É de notar o seu peso relativo ao longo dos dez anos em análise, embora a sua importância venha a declinar devido ao crescente peso das

⁴ Gabinete de Estratégia e Planeamento (2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009)

instituições lucrativas. Tal como se pode observar, pelas taxas de crescimento das diferentes entidades, verifica-se que as respostas sociais não lucrativas vêm, ao longo do tempo, a ser substituídas por respostas sociais lucrativas, embora sem que se perca a sua enorme importância relativa. Para uma melhor visualização desta evolução, analise-se a Figura 2, onde se apresentam os pesos de cada tipo de entidade assim como a sua linha de tendência.

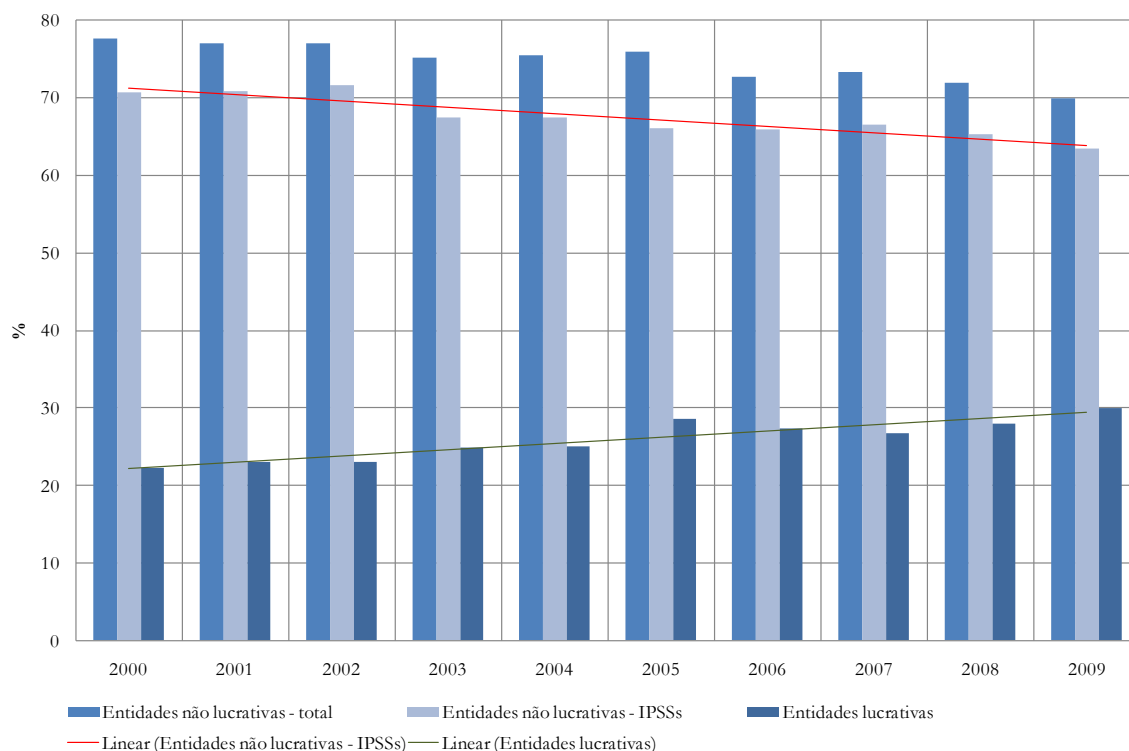


Figura 2. Evolução do peso das entidades proprietárias de equipamentos sociais em Portugal continental de 2000 a 2009

Fonte: Cálculos próprios a partir dos dados recolhidos nos relatórios anuais da Carta Social⁵ (www.cartasocial.pt)

No início da década, ano de 2000, é notória a importância das IPSSs com um peso de 91% no conjunto das 78% entidades não lucrativas. Os restantes 22,00% são referentes as entidades lucrativas. A partir daí estas últimas apresentaram uma tendência positiva de crescimento. De 2000 a 2009 o seu peso relativo cresceu 34,5% enquanto o peso das IPSSs diminuiu cerca de 10%. A evolução anual do peso relativo do tipo de entidades proprietárias de equipamentos sociais não tem sido, no entanto, regular, como se pode observar na Figura 3. Nesta Figura

⁵ Gabinete de Estratégia e Planeamento (2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009)

apresentam-se os valores das taxas de crescimento anuais para cada um dos tipos de entidades que gerem equipamentos sociais.

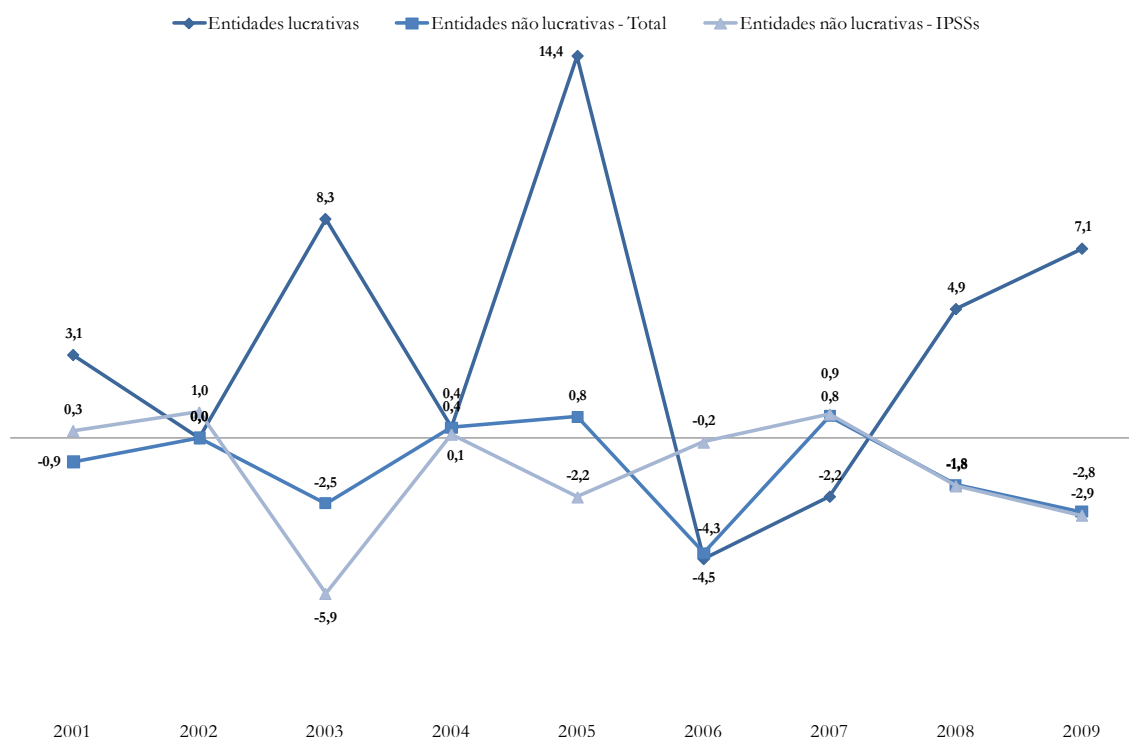


Figura 3. Evolução da taxa de crescimento do peso relativo das entidades proprietárias de equipamentos sociais, em Portugal continental, de 2000 a 2009

Fonte: Cálculos próprios a partir dos dados recolhidos nos relatórios anuais da Carta Social⁶ (www.cartasocial.pt)

Na Figura 3 cada ponto indica o valor da taxa de crescimento anual verificada nesse ano. Verifica-se que apenas a partir de 2007 se verifica uma tendência clara para o decréscimo do peso relativo das IPSSs. Já o crescimento sustentado das entidades lucrativas começou mais cedo, em 2006, apesar de se terem verificado picos importantes de crescimento em 2003 (8,3%) e 2005 (14,4%).

1.1.4. REDE SOCIAL

A rede social, em Portugal continental, é constituída pelas entidades não lucrativas e entidades lucrativas que reúnem um conjunto de serviços (valências) que respondem às necessidades da

⁶ Gabinete de Estratégia e Planeamento (2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 e 2009)

população alvo. As primeiras são compostas pelas IPSSs (associações e fundações de solidariedade social, centros sociais e paroquiais, os institutos de organizações religiosas, as irmandades e santas casas de misericórdia, as uniões, federações e confederações de solidariedade social e as associações mutualistas registadas como IPSS), as segundas são compostas por empresas que prosseguem fins de acção social mas diferem das primeiras pela distribuição de lucro.

As respostas sociais “oferecidas”, por ambos os tipos de instituições, abrangem uma população alvo muito diversificada que abarca todas as faixas etárias e as condições sociais mais desfavorecidas. Para garantir tais respostas são necessários equipamentos sociais. Entende-se por equipamento social toda a estrutura física onde se desenvolvem as diferentes respostas sociais ou estão instalados os serviços de enquadramento a determinadas respostas que se desenvolvem directamente junto dos utentes. A resposta social designa-se por valência, pois visa a satisfação das necessidades do utente de uma forma organizada.

A Carta Social apresenta e define o conjunto de respostas sociais que estão disponíveis e que se apresentam na Tabela 2. Nesta figura, de elaboração própria, apresenta-se, de forma esquematizada, o conjunto de valências e a população-alvo a que se destinam. A seguir descrevem-se as mais importantes e as que apresentam uma maior importância relativa nas respostas sociais prestadas à população nacional, tal como se demonstra na Tabela 3 onde consta o número de equipamentos (respostas) sociais, existentes em 2009 nos 18 distritos continentais, e a respectiva capacidade instalada. Destaca-se nesta última Tabela o distrito de Bragança por ser aquele onde se situa o caso em estudo, neste trabalho de investigação. Para complementar a informação que contextualiza o equipamento social aqui em estudo, apresentam-se dados mais pormenorizados relativos à capacidade dos equipamentos sociais existentes em todos os concelhos do distrito de Bragança (Tabela 3) – salienta-se o concelho de Bragança.

Das respostas sociais com um maior impacto na população portuguesa salientam-se as creches, os centros de actividades ocupacionais, os lares residenciais, os centros de dia, os lares de idosos e os serviços de apoio domiciliário cuja população-alvo é a população idosa. Para além da população idosa, também as crianças e jovens e os adultos, com deficiência ou problemas de saúde crónicos, são alvos preferenciais.

Tabela 2:

População alvo e respostas sociais (valências) correspondentes

População - alvo	INFÂNCIA e JUVENTUDE			POPULAÇÃO ADULTA					FAMILIA e COMUNIDADE			GRUPO FECHADO	
	Crianças e Jovens	Crianças e Jovens com Deficiência	Crianças e Jovens em Situação de Perigo	Pessoas Idosas	Pessoas adultas com Deficiência	Pessoas em Situação de Dependência	Pessoas com Doença do Foro Mental	Pessoas sem Abrigo	Família e Comunidade em geral	Pessoas com VIH/SIDA e Família	Pessoas Toxicodependentes	Pessoas Vitimas de Violência Doméstica	Família e Comunidade em Geral
Respostas Sociais (Valências)	Ama	Intervenção Precoce	Centro de apoio familiar e acolhimento parental	Serviço de apoio domiciliário	Centro de atendimento, acompanhamento e animação p/ pessoas com deficiência	Serviço de apoio domiciliário	Forum socio-ocupacional	Equipa de rua para pessoas sem abrigo	Atendimento acompanhamento social	Centro de atendimento e acompanhamento psicossocial	Equipa de intervenção directa	Centro de atendimento	Apoio domiciliário para guarda de crianças
	Ama (creche familiar)	Lar de Apoio	Equipa de rua de apoio a crianças e jovens	Centro de convívio	Centro de serviço domiciliário	Apoio domiciliário integrado	Unidade de vida protegida	Atelier ocupacional	Grupo de auto-ajuda	Serviço de apoio domiciliário	Apartamento de reinserção social	Casa de abrigo	Apoio em regime ambulatorio
	Creche	Transporte de Pessoas com deficiência	Acolhimento familiar para crianças e jovens	Centro de dia	Centro de actividades ocupacionais	Unidade de apoio integrado	Unidade de vida autónoma		Centro comunitário	Residência para pessoas com VIH/SIDA			Imprensa braille
	Estabelecimento de Educação Pré-escolar		Centro de acolhimento temporário	Centro de noite	Acolhimento familiar para pessoas adultas com deficiência		Unidade de vida apoiada		Centro de férias e lazer				Escola de cães-guia
	Centro de Actividades de Tempos livres		Lar de infância e juventude	Acolhimento familiar para pessoas idosas	Lar residencial				Refeitório/Cantina social				
			Apartamento de autonomização	Residência	Transporte de Pessoas com deficiência				Centro de apoio a vida				
			Actividades socio-educativas	Lar de idosos					Comunidade de inserção				
								Centro de alojamento temporário					
								Ajuda alimentar					

Fonte: Elaboração própria com base na informação disponível na Carta Social (2011)

Tabela 3:

Número de equipamentos sociais, e respectiva capacidade, em Portugal continental, em 2009

Distritos	Creche		Centro de Actividades Ocupacionais		Lar Residencial		Centro de Dia		Lar de Idosos		Serviço de Apoio Domiciliário (Idosos)	
	Equipamentos	Capacidade	Equipamentos	Capacidade	Equipamentos	Capacidade	Equipamentos	Capacidade	Equipamentos	Capacidade	Equipamentos	Capacidade
	Nº											
Aveiro	198	8 355	28	924	18	248	123	3 483	83	3 318	145	4 834
Beja	28	1 436	6	205	3	52	47	1 726	53	2 845	59	3 380
Braga	184	8 616	22	708	13	202	99	2 096	115	3 806	189	5 415
Bragança	30	1 164	5	180	3	145	81	1 897	77	2 389	88	2 944
Castelo Branco	57	2 544	7	260	7	151	129	3 599	60	3 008	152	4 099
Coimbra	132	4 765	21	1 114	14	357	168	5 122	113	4 445	180	5 506
Évora	51	1 726	8	282	7	136	81	2 136	71	2 480	73	2 522
Faro	112	4 842	9	309	5	179	59	2 386	58	2 746	65	2 479
Guarda	50	1 973	11	402	5	178	181	3 623	117	4 169	205	5 381
Leiria	111	4 248	14	672	12	145	93	2 344	125	4 037	128	5 590
Lisboa	539	21 972	78	2 528	51	1 419	234	11 621	293	11 223	283	13 262
Portalegre	36	1 442	4	202	3	28	67	1 682	61	2 694	67	2 398
Porto	323	10 358	59	1 804	28	533	177	6 463	171	6 342	212	8 404
Santarém	63	2 650	16	859	10	459	122	4 217	90	3 664	148	5 208
Setúbal	194	6 495	12	466	6	68	105	5 130	98	4 135	100	4 637
Viana do Castelo	40	1 622	10	270	3	24	38	1 042	43	1 758	63	1 957
Vila Real	51	1 746	5	222	2	40	47	1 131	52	1 827	97	3 794
Viseu	78	3 006	15	488	7	170	86	1 873	93	3 840	161	5 512
TOTAL	2.277	88 960	330	11 895	197	4 534	1.937	61 571	1.773	68 726	2.415	87 322

Fonte: Cálculos próprios a partir dos dados recolhidos em Carta Social (2011)

Tabela 4:

Capacidade das respostas sociais no distrito de Bragança, em 2009

Concelhos	Creche		Centro de Actividades Ocupacionais		Lar Residencial		Centro de Dia		Lar de Idosos		Serviço de Apoio Domiciliário (Idosos)	
	Capacidade das respostas sociais											
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alfândega da Fé	35	3,0	0	0,0	0	0,0	20	1,1	137	5,7	202	6,9
Bragança	481	41,3	130	72,2	145	100,0	404	21,3	596	24,9	578	19,6
Carrazeda de Ansiães	45	3,9	0	0,0	0	0,0	145	7,6	127	5,3	205	7,0
Freixo de Espada à Cinta	50	4,3	0	0,0	0	0,0	120	6,3	184	7,7	160	5,4
Macedo de Cavaleiros	141	12,1	20	11,1	0	0,0	195	10,3	150	6,3	229	7,8
Miranda do Douro	83	7,1	0	0,0	0	0,0	110	5,8	187	7,8	165	5,6
Mirandela	200	17,2	30	16,7	0	0,0	117	6,2	252	10,5	495	16,8
Mogadouro	0	0,0	0	0,0	0	0,0	115	6,1	123	5,1	250	8,5
Torre de Moncorvo	45	3,9	0	0,0	0	0,0	256	13,5	143	6,0	280	9,5
Vila Flor	29	2,5	0	0,0	0	0,0	195	10,3	151	6,3	85	2,9
Vimioso	20	1,7	0	0,0	0	0,0	125	6,6	197	8,2	90	3,1
Vinhais	35	3,0	0	0,0	0	0,0	95	5,0	142	5,9	205	7,0
TOTAL	1.164	100	180	100	145	100	1.897	100	2.389	100	2.944	100

Fonte: Cálculos próprios a partir dos dados recolhidos em Carta Social (2011)

No concelho de Bragança, as respostas destinadas à população idosa como o lar de idosos que “é uma resposta social, desenvolvida em equipamento destinada ao alojamento colectivo, de utilização permanente ou temporária para pessoas idosas ou outras em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia” (GEP, 2009: p. 38) e o serviço de apoio domiciliário que “consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e/ou as actividades da vida diária” (GEP, 2009: p. 37), são as respostas sociais que apresentam tanto maior número de equipamentos como maior capacidade. Cada uma das valências corresponde a cerca de 25% da capacidade das valências (cerca de 1.200 indivíduos) na Tabela 5 e Figura 4, abaixo.

Tabela 5:

Capacidade das respostas sociais no distrito de Bragança, em 2009

Valências	Portugal continental		Distrito de Bragança		Concelho de Bragança	
	Capacidade					
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Lar de Idosos	68.726	21,3	2.389	27,4	596	25,5
Serviço de Apoio Domiciliário (Idosos)	87.322	27,0	2.944	33,8	578	24,8
Creche	88.960	27,5	1.164	13,4	481	20,6
Centro de Dia	61.571	19,1	1.897	21,8	404	17,3
Lar Residencial	4.534	1,4	145	1,7	145	6,2
Centro de Actividades Ocupacionais	11.895	3,7	180	2,1	130	5,6
Total	323.008	100,0	8.719	100,0	2.334	100,0

Fonte: Cálculos próprios a partir dos dados recolhidos em Carta Social (2011)

No distrito de Bragança, a capacidade destes dois serviços assume uma importância ainda maior - cerca de 61% da capacidade de respostas sociais a que corresponde uma população abrangida de quase 5.400 indivíduos. Esta situação será o resultado das características demográficas da população e que condicionam as suas necessidades. No continente, a população abrangida, em 2009, ultrapassa os 156.000 indivíduos.

Em Portugal continental – onde se salientam os distritos do litoral do país com maior densidade populacional - são as creches os serviços com maior capacidade instalada (27,5%). Creche é a “resposta social desenvolvida em equipamento, de natureza socioeducativo, para

acolher crianças até aos três anos de idade, durante o período diário correspondente ao impedimento dos pais ou da pessoa que tenha a sua guarda de facto, vocacionada para o apoio à criança e à família” (GEP, 2009: p. 36). No distrito de Bragança é apenas a quarta valência com maior capacidade (13,4%) passando para a terceira posição na capital de distrito.

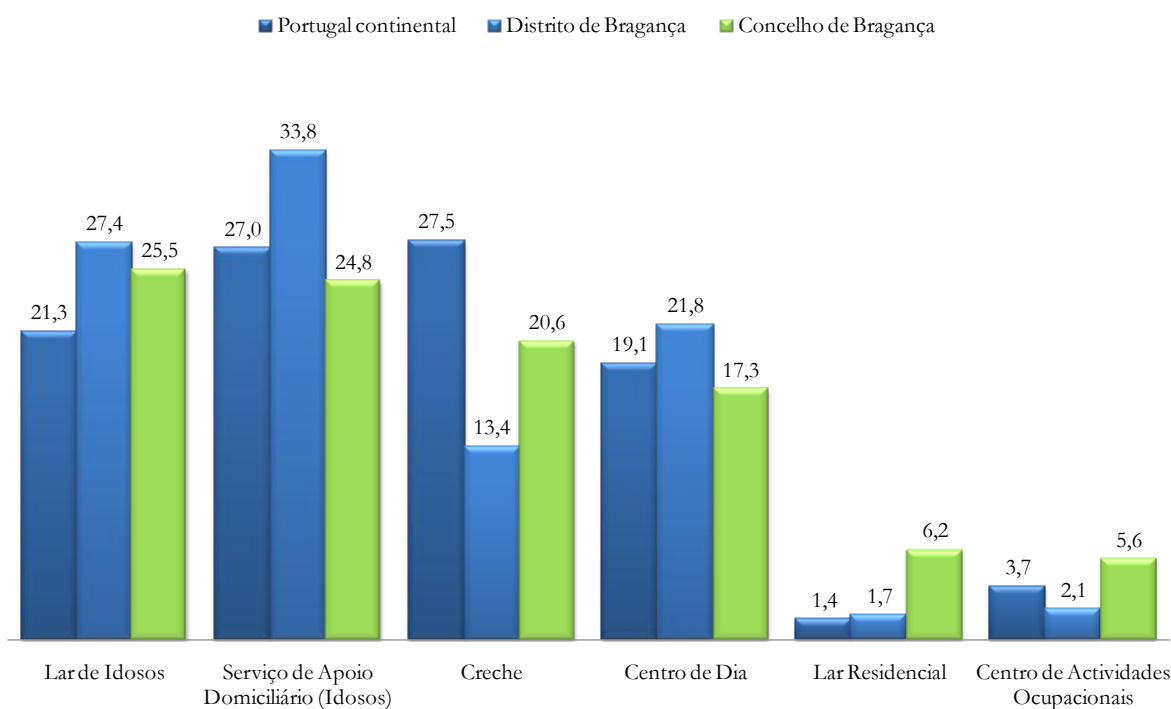


Figura 4. Distribuição percentual da capacidade das principais respostas sociais oferecidas em Portugal continental, distrito e concelho de Bragança em 2009

Fonte: Cálculos próprios a partir dos dados recolhidos em Carta Social (2011)

O centro de dia que corresponde a uma “resposta social, desenvolvida em equipamento, que consiste na prestação de um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção das pessoas idosas no seu meio sócio-familiar” (GEP, 2009: p. 37) é a quarta resposta social com maior capacidade no concelho de Bragança (17,3% das respostas) e a terceira no distrito (21,8% das respostas em causa), reflectindo o peso da população idosa na região.

As duas restantes respostas sociais que aqui se apresentam correspondem aos centros de actividades ocupacionais destinados a “desenvolver actividades para jovens e adultos com deficiência grave” e o lar residencial destinado “a alojar jovens e adultos com deficiência, que se encontrem impedidos temporária ou definitivamente de residir no seu meio familiar”

(GEP, 2009: p. 38) são relativamente importantes no concelho de Bragança quando comparadas com o conjunto de concelhos do distrito assim como o conjunto de distritos continentais. Refere-se a situação do lar residencial resposta que representa cerca de 6,2% da capacidade de respostas analisadas, no concelho de Bragança, quando em Portugal continental só representa 1,4% da capacidade dessas respostas.

No segundo capítulo deste trabalho de investigação vai tentar perceber-se, com maior pormenor, como é que as respostas sociais são prestadas e quais as instituições que se responsabilizam pela prestação dos serviços à população, dando-se particular importância à Obra Social Padre Miguel, uma IPSS. A apresentação destes valores e dos que serão apresentados posteriormente pretende mostrar o peso, e conseqüente importância, da economia social na sociedade portuguesa e assim realçar a importância do estudo relativo à forma como as entidades, ditas do terceiro sector, gerem a sua actividade.

De notar que os valores apresentados acima se referem a todos os equipamentos sociais disponíveis não sendo possível distinguir quais os pertencentes a entidades sem fins lucrativos. No entanto, o relatório de 2009 relativo à carta social (GEP, 2009) refere que, no distrito de Bragança, as entidades não lucrativas detêm mais de 90% dos equipamentos sociais existentes. Este valor é representativo da importância do sector social na região.

1.2. GESTÃO SOCIAL

1.2.1. A GESTÃO E O GESTOR SOCIAL

Acredita-se que a gestão tenha descurado a necessidade de criar, avaliar e discutir ferramentas adequadas à gestão das organizações do terceiro sector, como as IPSSs. A sua gestão foi deixada ao livre arbítrio dos membros e fundadores que, na sua maioria, voluntários não possuíam, frequentemente, os conhecimentos adequados para a realizar e o estudo de tais formas de organização e gestão foram deixadas a outras áreas científicas como a sociologia ou a psicologia. É a partir da última década do século XX que a Gestão se começa a dedicar, com mais afinco, aos factores que influenciam e caracterizam a gestão organizacional no contexto do terceiro sector (Silva et al. 2008).

Os desafios da sustentabilidade são crescentes e, a cada dia, cresce a necessidade de apresentar com maior transparência e rigor os resultados de organizações (Silva et al. 2008) que, apesar de prosseguirem objectivos sociais claros e não terem como objectivo último o lucro, utilizam, também, recursos que são escassos. O sector social solidário, confrontado com as necessidades infinitas, tem disponíveis recursos finitos, o que exige qualidade na sua acção, rigor e preocupações de sustentabilidade financeira.

As organizações sociais “só podem garantir a sua sustentabilidade a médio-prazo (e, portanto, a prossecução continuada da sua missão) se conseguirem manter ao longo do tempo um razoável equilíbrio entre receitas e despesas, o que pressupõe a realização de resultados financeiros «não-negativos». Logo, não parece muito razoável olhar para essas entidades como se lhes fossem inteiramente estranhos os critérios de desempenho económico-financeiro” (Roberto & Serrano, 2007, p. 75). De acordo com os autores citados, também as organizações que compõem a economia social devem mobilizar recursos de forma a garantir-lhes usos produtivos que garantam a criação de riqueza e outros benefícios para todos os seus membros. Nunca uma instituição destas deve, intencionalmente, destruir valor, aumentar riscos ou causar danos. De facto, “o sector social solidário, confrontado com necessidades infinitas, tem disponíveis recursos finitos, o que exige qualidade na sua acção, rigor e preocupações de sustentabilidade financeira” (Bordalo & Cruz, 2010, p. 11).

Adicionalmente, as mudanças que ocorrem no ambiente externo à empresa forçam as instituições do terceiro sector a procurar novas e mais eficazes formas de produzir os seus bens e serviços e de os distribuir. De acordo com Bordalo e Cruz (2010) as IPSSs devem ser

vistas como um sistema aberto e permeável ao meio envolvente global – nas suas dimensões PEST, ou seja, nas dimensões Político-legais, Económicas, Sócio-culturais e Tecnológicas - ao meio envolvente específico – ou seja, a clientes/utentes, fornecedores, concorrentes e entidades financeiras - e à mudança. Assim, de acordo com Jaskyte (2004), a inovação torna-se um aspecto crítico na sobrevivência das instituições do terceiro sector. Consequentemente, torna-se crítica a dinamização de processos de aprendizagem e mudança no âmbito da gestão organizacional que forneçam ao gestor social as ferramentas necessárias para que este possa lidar com tal ambiente.

Num estudo realizado em três organizações distintas do terceiro sector, para a sua tese de doutoramento, Almeida (2010, p.47) concluiu que “não é apenas o meio onde estas se encontram inseridas e as características dos sistemas sociais de produção locais que determinam a particularidade da organização bem como o funcionamento das respostas sociais. A natureza jurídica, a estrutura orgânica e as dinâmicas dos corpos dirigentes produzem alguma diferença entre as organizações.”

A admissão de que as instituições do terceiro sector necessitam adoptar processos de gestão específicos, tal como as instituições lucrativas, é uma realidade que vem ganhando terreno nas últimas décadas (Speckbacher, 2003). Este autor, recorrendo a Drucker (1989), afirma que o conceito de gestão sendo algo impensável neste tipo de organizações, aquando do seu aparecimento nas sociedades ocidentais mais desenvolvidas, se vem afirmando como algo importante, até mais do que em organizações lucrativas, precisamente porque lhes falta “disciplina” ao tentarem que valores de solidariedade e responsabilidade social se sobreponham às questões económicas. Em Portugal, Bordalo e Cruz (2010, p. 37) afirmam que às organizações de economia social estão associados problemas de eficiência devido, “à ausência de economias de escala, gestão pouco profissional (...) dificuldade em reter e/ou atrair os recursos humanos mais qualificados, escassez de recursos económicos dos indivíduos e grupos sociais a que, prioritariamente, se dirigem”. Uma das soluções a resolução destes problemas passa pela profissionalização da gestão, advogam as autoras.

Há, no entanto, que não esquecer que sendo organizações com características e objectivos específicos, também a sua gestão apresenta características específicas. De acordo com Caeiro (2008), as IPSS apresentam uma gestão autónoma, mas actuam na esfera pública como forma de satisfação de necessidades globais. Assim, o gestor social apresenta características próprias. A singularidade dos serviços prestados por estas organizações faz com que se constituam como organizações que, dada a particularidade dos seus objectivos, possuem inerentes especialidades em termos de gestão. São instituições onde se verifica uma gestão social e não

uma gestão dita empresarial em que o papel do gestor não deve ser olhado sob o prisma dos tradicionais cânones de gestão.

Ferreira (2004) considera que o que faz a peculiaridade da gestão, na dita gestão social, não é apenas o tipo de organização mas também o tipo de gestor/empresário social. O mesmo autor, defende que o papel do empresário social é favorecido pelo facto de ele ter uma visão global da organização. Tem acesso privilegiado a informação vinda de experiências anteriores, tem um maior contacto com os colaboradores internos e externos o que faz dele um mediador entre as diferentes necessidades e interesses tornando-o imprescindível para a organização.

Segundo Dees (2001) o empresário social é devoto ao seu cargo, ama o que faz e a sua missão. Este sentimento motiva-o quando surgem obstáculos. Deve estar atento sempre aos detalhes de forma a manter-se crítico. De facto, os empresários sociais traçam o destino da organização. O seu objectivo principal passa por sustentar o próprio empreendimento e mantê-lo vivo. Para o conseguir os meios financeiros são importantes – e para isso enfrentam diversos desafios na angariação de fundos e para justificar a sua existência - embora não sejam a principal motivação do empreendedor social. O seu sucesso não se mede pelo lucro mas sim pelo valor social que vão criando. Por isso o empreendedor social é visto como agente de mudança, na área social, comportando-se de forma empenhada e arrojada, possuindo responsabilidade visionária, reconhecendo e procurando, de uma forma determinada, novas oportunidades de levar a cabo a sua missão.

Na opinião de Sobreiro (2008) para criar valor o gestor, ou líder da organização, deverá, em primeiro lugar, definir a visão das actividades que a organização, que gere em concreto, pretende desenvolver. Esta visão deve ser apresentada em propostas de valor concreto e sustentável. Esta visão é uma orientação para um futuro desejado, tendo em conta a missão da organização, que deve ser definida de forma clara e simples e partilhada por todos os colaboradores. Em termos teóricos, ao gestor social compete conceber e promover um modelo de produção de bens ou serviços de valor acrescentado, economicamente viável, conforme os valores da economia social solidária. De acordo com o referencial Europeu do Empreendedor Social (Universite Cooperative Europeenne [UCE], 2003), o papel do empresário social assenta nos seguintes pilares: (i) vigilância estratégica interna e contextual; (ii) definição participada das orientações; (iii) gestão das actividades/projectos de valor social acrescentado; (iv) gestão colegial dos recursos humanos; e (v) finalidade consentânea com a economia social solidária.

1.2.2. O PROCESSO DE GESTÃO DE UMA IPSS

Tal como já foi referido antes, uma IPSS, tal como outra entidade, pode ser entendida como um sistema aberto composto pela interacção de vários subsistemas orientados para um fim comum – subsistema de valores e missão, subsistema de gestão, subsistema organizacional e estrutural, subsistema técnico e de conhecimento e subsistema psicossocial (Bordalo & Cruz, 2010) – envolvido pelo enquadramento de um determinado meio, como representado na Figura 5.

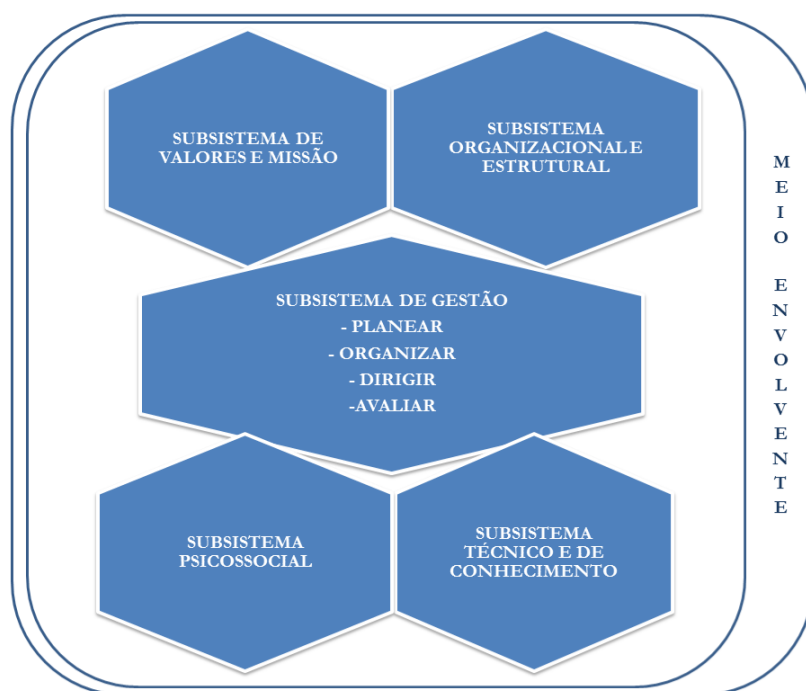


Figura 5. Os subsistemas que compõem a actividade de uma IPSS

Fonte: Adaptado de Bordalo e Cruz (2010, p. 212)

Comece por salientar-se que as IPSSs mantêm uma relação de interdependência com o meio envolvente pois é deste que obtêm os recursos necessários (*inputs*) ao seu funcionamento e é neste que colocam os seus resultados (*outputs*). Por outro lado, de acordo com os autores (Bordalo & Cruz, 2010), o subsistema de valores e missão, que engloba a visão, valores e cultura da organização tais como universalidade, solidariedade e a sustentabilidade, o subsistema organizacional que engloba a estrutura e organização internas da instituição, o subsistema psicossocial, que inclui os recursos humanos, as parcerias e as relações interpessoais e o subsistema técnico e do conhecimento, que enquadra os equipamentos, infra-

estruturas e capital social, interagem com o subsistema de gestão ao qual compete planear, organizar, dirigir e avaliar a actividade da organização.

O processo de gestão de uma IPSS deve ser, ainda segundo Bordalo e Cruz (2010, p. 256), “um processo dinâmico e contínuo (...) rumo à qualidade e à satisfação das necessidades do (...) utente/cliente”. Assim, ele deve ser constituído por quatro funções fundamentais: planear, organizar, dirigir e avaliar. Tal processo, dinâmico e contínuo, apresenta-se na Figura seguinte (Figura 6).

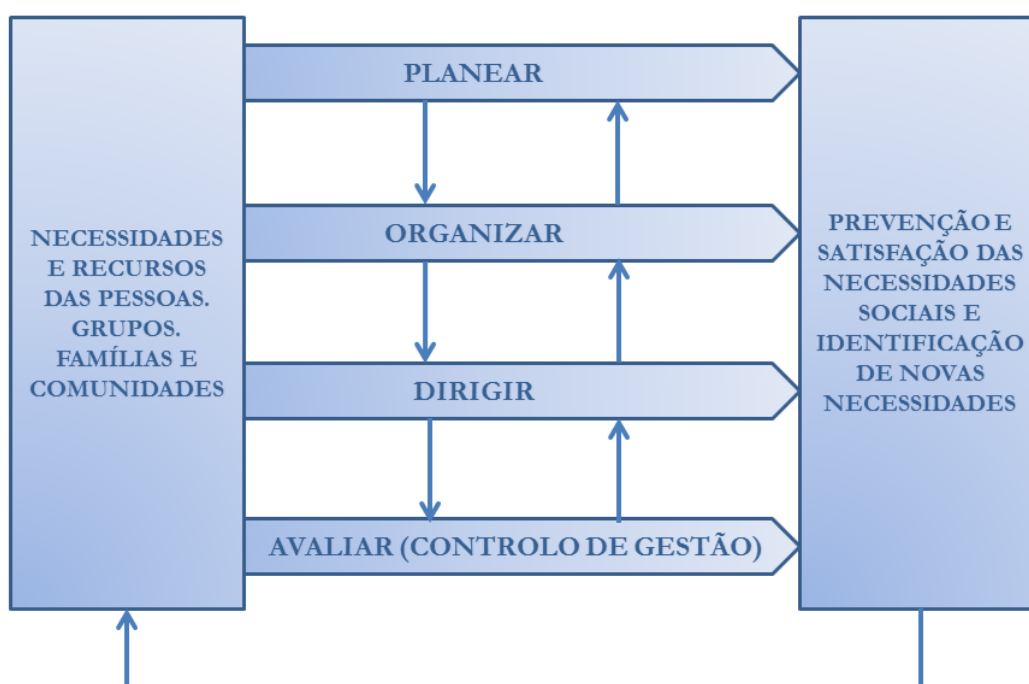


Figura 6. Visão global e dinâmica do processo de gestão de uma IPSS

Fonte: Adaptado de Bordalo e Cruz (2010, p. 256)

Tal como explicado na secção anterior o principal objecto de uma IPSS, e a sua razão de ser, centra-se na satisfação das necessidades de um dado público-alvo e na identificação de um conjunto de novas necessidades. Face a tais necessidades é necessário reconhecer quais os bens materiais e sociais necessário para a implementação de uma determinação estratégia de acção. É nesta necessidade de reconhecimento - tendo em vista a missão da instituição bem como os seus resultados - que se centra a função de planejar. Esta função determina a função seguinte – a função de organizar. Sem organização o processo de planeamento, bem com os objectivos, dificilmente será eficiente uma vez que as tarefas precisam ser dirigidas,

organizadas e distribuídas pelos vários colaboradores (Bordalo & Cruz, 2010). Depois de planejar e organizar as actividades de uma IPSS é necessário passar à função de dirigir. Ao gestor compete ser um líder que saiba motivar e estimular os seus seguidores sendo que a comunicação é um factor crucial para o sucesso da actividade. Por fim, surge a função de avaliar já que é necessário comparar se os objectivos predefinidos foram os atingidos com eficiência e qualidade. (Bordalo & Cruz, 2010).

Associado a esta última tarefa – a tarefa de avaliar - surge o conceito de controlo orçamental, tal como é possível visualizar na figura acima. De facto, são dois os instrumentos fundamentais que o gestor tem em seu poder para avaliar o cumprimento das várias funções que compõem o processo de gestão de uma IPSS. Estes instrumentos são, de acordo com Bordalo e Cruz (2010), o modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) aplicado às IPSS e o controlo orçamental. A existência de mecanismos de controlo orçamental ajuda a gerir financeiramente a organização pois permite o controlo de todos os custos e proveitos. Assegura-se, desta forma, a sustentabilidade da organização já que tais mecanismos permitem acompanhar, diariamente, a actividade da instituição o que leva, se necessário, a agir preventivamente, corrigir possíveis falhas e criar uma linha estratégica de orientação. A ferramenta de gestão BSC, destaca-se das demais por ser completa e apresentar flexibilidade e equilíbrio permitindo ligar o planeamento estratégico ao controlo operacional, de acordo com Meneses (2008).

Refira-se, que o cumprimento de cada uma das funções acima descritas conduz à função que se lhe segue imediatamente, num processo contínuo de adaptação, sendo que cada uma das funções influencia e é influenciada pelas restantes.

Ora, um processo de gestão, tal como foi apresentado, depende muito do tipo de “governo” da instituição sendo que este depende da dimensão da organização. De acordo com Lucas e Pereira (2009), nas organizações de menor dimensão predominam “governos” monistas, que concentram numa única pessoa a legitimidade de representar a instituição e o poder de agir, enquanto em organizações de maior dimensão se verifica a existência de “governos” dualistas. Nestes últimos a representação da instituição é, geralmente, atribuída a quem tem a responsabilidade de a administrar sendo que a gestão é realizada de uma forma independente. Estes autores defendem que um “governo” dualista é não só fundamental em instituições de maior dimensão, em geral, como em instituições que oferecem um conjunto de valências diversificadas. Nestas o empresário social, o dirigente da instituição a quem se confia a liderança da mesma em termos da adopção de estratégias globais, deve coexistir com os gestores de cada uma das valências oferecidas.

De facto, dadas as necessidades observadas no seu raio de acção, uma IPSS pode decidir diversificar os seus domínios de actuação com a oferta de novas e mais respostas sociais – valências. De acordo com Lucas e Pereira (2009, p.6) tal decisão de expansão “pode ser favorecida pelas formas de governo mais sensíveis ao poder e prestígio local da instituição ou dos seus dirigentes”. No entanto, e tal como os autores também chamam a atenção, “à medida que uma empresa se diversifica vai-se tornando cada vez mais complexa a sua gestão, pelo que a partir de um certo grau de diversificação as vantagens procuradas são anuladas pelos custos e riscos associados a essa opção”. Os autores explicam que a crescente complexidade de gestão em IPSSs com valências diversificadas reside no facto de passarem a ser dois os níveis de decisão: a direcção de topo e o nível intermédio de gestão das valências. À direcção de topo caberá o compromisso de fazer cumprir os estatutos da instituição, de forma a garantir que se atingem as expectativas de todos os interessados, e de assegurar “a arquitectura da organização e providenciar os meios financeiros necessários ao seu funcionamento e expansão (...) bem como, contribuir de forma inovadora para a construção da rede social da sua área territorial de actuação” (Bordalo & Cruz, 2009, p. 7).

Face ao exposto, a interligação entre a qualidade da gestão e da mão-de-obra empregue, nomeadamente aquela se situa nos níveis intermédio da estrutura organizativa de uma IPSS, é um factor crucial para o sucesso da mesma, embora de difícil avaliação. Do mesmo modo que um bom gestor pode tirar partido de todas as situações com que se depara uma IPSS, mesmo de situações difíceis, um mau gestor pode colocar uma empresa de sucesso numa situação delicada. A existência de mão-de-obra qualificada e de um ambiente laboral propício à comunicação, são alguns factores a ter em conta quando se observa o modelo de gestão de qualquer empresa (Amaral, Carvalho & Saias, 2006) e acredita-se que, também, de uma instituição particular de solidariedade social

Na sequência do que vem sendo descrito volta a notar-se a importância que os diversos autores citados colocam na gestão da inovação e da mudança, que se considera fundamental neste tipo de instituição que depende, e tem como missão, as necessidades em constante mutação da população que pretende servir.

1.2.3. PROCESSOS DE MUDANÇA

São vários os factores que tornam particularmente complexa a gestão de uma IPSS. Para além da diversidade de valências, atrás mencionadas, concorrem para a complexidade da gestão de uma IPSS a diversidade do público envolvido (utentes/clientes), das entidades financiadoras e dos seus resultados. Estes últimos, por se tratarem de serviços tornam difícil a mensuração da concretização dos objectivos da instituição. Envolvendo toda a organização existem ainda os factores PEST (factores políticos, económicos, legais e tecnológicos) que, mesmo sendo externos à instituição, determinam a sua actividade.

Deste modo, a definição da estrutura e organização de uma IPSS e a análise do meio envolvente são primordiais na implementação de um processo de mudança. Fala-se de mudança visto esta ser inevitável. Mesmo aquelas instituições com uma gestão mais tradicional que se opõem à mudança acabam por mudar. Tal acontece porque ao invés da mudança vir de dentro, de uma forma um pouco mais lenta, acaba por ir de fora para dentro já que o meio envolvente está em permanente mutação. Da mesma opinião, Meneses (2008) defende que as organizações do terceiro sector devem de ser capazes de se adaptar a uma envolvente cada vez mais exigente e em rápida mudança.

De forma a facilitar a análise ao meio envolvente este pode dividir-se em dois níveis (Bordalo & Cruz, 2010).

A um nível global, isto é, a um nível exterior que engloba os sistemas sociais, político e económico em que a instituição incrementa a sua actividade, a análise tem como objectivo principal perceber quais os factores que podem afectar a instituição, quer na actualidade quer num futuro. Uma das análises mais utilizadas é a análise PEST, que considera o meio envolvente global em 4 dimensões, como já explicitado na secção 1.2.1. Para prosseguir com a análise é necessário definir quais as variáveis mais importantes para a instituição em concreto. Após esta definição a instituição avaliará o tipo de influência que cada uma delas pode ter na sua actividade. Avaliam-se, assim, as ameaças e as oportunidades com que se depara a IPSS.

A um nível mais específico encontra-se um conjunto de factores que exercem uma influência directa sobre a instituição. Este nível corresponde ao meio envolvente mais próximo da instituição e que é constituído por: utentes/clientes, que constituem o “mercado” da organização quer a curto ou a médio e longo prazo, fornecedores, concorrentes e entidades financeiras, das quais é a Segurança Social a de maior peso e a que possibilita acesso a capitais necessários à sobrevivência da instituição.

Face a estes dois níveis de análise, a mudança é necessária para fazer frente à crescente competitividade global, à rápida inovação tecnológica, à alteração de processos e às constantes mutações nos panoramas económico e social (Antunes, 2009). De facto, para a mudança ser bem sucedida, os gestores sociais necessitam alterar comportamentos e mentalidades para assim se poderem ajustar aos novos desafios (Machado, 2011). No entanto, para que os gestores consigam gerir a implementação da mudança debatem-se com um dilema. Ou seja, conciliar os valores da própria entidade (valores de solidariedade social e sem fins lucrativos) com a necessidade de gestão com eficácia. Uma gestão que cumpra objectivos tais como, fazer face a eventualidades de uma forma sustentável, manutenção das infra-estruturas e possíveis investimentos externos à instituição.

De acordo com Bordalo e Cruz (2010) a mudança pode representar-se em três níveis: nível da cultura e dos valores, nível da decisão das direcções (actores políticos) e nível da gestão operativa (actores técnicos). As três Figuras seguintes (Figura 7, Figura 8 e Figura 9) mostram quais os aspectos a ter em consideração em cada um dos níveis de mudança. São designadas pelos autores de “estrelas de mudança”.

A Figura 7 mostra a estrela da mudança ao nível da cultura e valores da instituição.



Figura 7: Estrela da mudança ao nível da cultura e valores de uma IPSS

Fonte: Adaptado de Bordalo & Cruz (2010, p. 217)

Devem-se considerar os cinco vértices da estrela para a sistematização da mudança ao nível da cultura e dos valores de uma IPSS. Em termos de política de acção esta, ao invés de uma acção política sujeita aos interesses internos, deve passar a estar focada nos interesses dos clientes/utentes. A intervenção social da instituição deve focar-se em clarificar objectivos e planificar acções globais. Em termos de organização institucional deve ponderar-se a passagem de de uma estrutura vertical para uma estrutura mais achatada, com menos burocracia e menos hierarquias. No entanto, a abordagem deve ser feita de baixo para cima, da base da pirâmide de hierarquias para o seu vértice, enquanto se descentraliza o poder da instituição, promove a partilha e a participação de todos os colaboradores (assalariados e voluntários) e utentes/clientes. (Bordalo & Cruz, 2010). As IPSSs devem promover a mudança de instituições fechadas, centralizadas e autoritárias para instituições mais participativas.

A Figura 8 mostra a estrela da mudança que se preconiza ao nível dos actores políticos, ou seja, ao nível da direcção.



Figura 8 Estrela da mudança ao nível dos actores políticos de uma IPSS

Fonte: Adaptado de Bordalo & Cruz (2010, p. 218)

O paradigma de mudança que transparece desta estrela está, em grande medida, relacionado com aquilo que a literatura identifica como uma das limitações ao desempenho das IPSSs – a

gestão das mesmas. De acordo com Machado (2011, p. 74) “ a organização e gestão destas instituições está a cargo de uma direcção composta por voluntários que têm a seu cargo a centralização da missão e valores organizacionais, a planificação da estratégia e organização do quadro de pessoal (Decreto-Lei nº 119/83, 1983), e nem sempre têm a disponibilidade, formação e experiência necessárias para o desempenho das suas funções”.

Considerando as cinco pontas da estrela, acima representada, o sistema de mudança que se preconiza para os actores políticos (ou seja, a direcção de uma IPSS) pode ser sistematizado da seguinte forma. Bordalo e Cruz (2010) defendem que os actores políticos devem assumir o compromisso de tornar a participação mais empenhada e não apenas quando solicitada. Estes devem possuir capacidade de partilha do poder, isto é, capacidade para descentralizar a gestão e torna-la transparente e participativa. Devem ainda possuir capacidade de aprendizagem. Defende-se que os gestores, ao nível da direcção, devem ter uma mente aberta, não se acomodando e mantendo-se em constante aprendizagem e adaptação. Como “gerir é decidir”, a mudança na atitude dos actores políticos deve passar pela capacidade de partilha da tomada de decisão que consiste em alterar a forma como se decide, passando de uma forma isolada de a realizar para uma decisão participativa em que se procuram os contributos das diversas opiniões. Por fim, a mudança passa pela capacidade de negociação em prol da instituição.

Note-se, no entanto, que apesar de se acreditar na necessidade de um processo de mudança ao nível dos actores políticos deste tipo de organizações, a mudança não deve ser de tal forma radical que se passe para uma gestão meramente empresarial que siga as mesmas linhas directoras de empresas geradoras de lucro. Rodrigues (2009) chama a atenção que uma gestão do tipo empresarial pode vir a desvirtuar a missão das organizações que tem por base a criação de valor social e não de valor económico.

A Figura 9 apresenta a estrela de mudança ao nível da gestão operativa, ou seja, ao nível dos actores técnicos.



Figura 9: Estrela da mudança ao nível dos actores técnicos de uma IPSS

Fonte: Adaptado de Bordalo & Cruz (2010, p. 219)

Ainda de acordo com Bordalo & Cruz (2010) o gestor operativo, para além de apresentar propostas, deve demonstrar empenhamento e compromisso mesmo sem ser solicitado. Deve possuir capacidade para partilhar e difundir informação. A mudança a realizar nas IPSSs deve ser a que passa do saber individual para um saber colectivo, promovendo trabalho em equipa onde a troca de saberes seja uma constante. A mudança consiste, também, em passar dos conhecimentos adquiridos, unicamente, com base em estudos realizadas por terceiros para o aprofundar de saberes obtidos através da investigação individual e em equipa. Assim, a capacidade de aprendizagem dos actores técnicos deve ser uma constante de forma a acompanhar as mutações e a evolução das necessidades da sociedade. Sugere-se, ainda, que se passe do individualismo para o colectivismo, através da capacidade de trabalhar em equipas multidisciplinares.

Conciliar o voluntariado na direcção, com o profissionalismo na gestão é, talvez, um dos grandes desafios colocados à gestão de uma IPSS. O “amadorismo na gestão não permite responder com eficácia aos resultados de mudança e de qualidade” (Bordalo & Cruz, 2010, p. 216). A capacidade de condução da mudança transforma instituições passivas, com uma visão de curto prazo, em instituições proactivas, capazes de procurar alternativa, negociar e renegociar numa perspectiva de médio e longo prazo.

CAPÍTULO II

**A OBRA SOCIAL PADRE MIGUEL NO
CONTEXTO DA ECONOMIA E GESTÃO
SOCIAL**

2.1. METODOLOGIA

Pretendendo analisar as implicações económicas e sociais e as práticas correntes de gestão de uma Instituição Particular de Solidariedade Social, com actividade no concelho de Bragança, o trabalho de dissertação que aqui se apresenta adopta uma metodologia que se enquadra no método de estudo de caso. Pelo estatuto, prestígio e peso económico e social que a Obra Social Padre Miguel (OSPM) possui no concelho foi solicitada a colaboração da instituição para a realização do trabalho de investigação. A solicitação foi prontamente aceite tendo-se a Instituição prontificado a “abrir” as portas da sua actividade.

A metodologia de estudo de caso começa a ser utilizada na área científica da Gestão, em particular, no estudo de empresas em concreto (Nevado, 2009; Neves, 1996). Segundo o autor “em áreas em que se conhece pouco ou onde pode existir menos experiência, avançar com um estudo sobre exemplos seleccionados pode constituir um caminho muito útil para a obtenção do conhecimento interno da empresa e dos respectivos processos. Nesta perspectiva, o objectivo é muito mais procurar do que testar” (Nevado, 2009, p. 3). Tendo em conta esta observação e que não foram encontrados muitos trabalhos empíricos sobre processos de gestão em IPSSs, decidiu-se adoptar esta metodologia por se acreditar que, nesta fase do conhecimento dos processos de gestão neste tipo de organizações, mais do que testar e verificar resultados, é importante alargar o conhecimento existente sobre os mesmos. No âmbito do terceiro sector podem ser referidos alguns estudos que adoptam a mesma metodologia. São os casos, por exemplo, dos estudos de Meneses (2008), Silva et al. (2008) e Roberto e Serrano (2007) que se vão citando ao longo do trabalho.

Segundo Rodrigo (2008), os estudos de caso devem ter como suporte uma orientação teórica bem alicerçada, para assim se poder orientar e organizar as respectivas questões para recolha de dados. Com um forte pendor qualitativo e, muitas vezes, criticados pela falta de rigor e subjectividade do investigador, assim como a pouca sustentabilidade que podem dar para generalizações, têm, no entanto, um papel importante no campo dos estudos organizacionais. De acordo com Neves (1996, p. 3) “estudos de avaliação de características do ambiente organizacional são especialmente beneficiados por métodos qualitativos”.

É de realçar, no entanto, que o estudo de caso pode não utilizar apenas dados qualitativos. De acordo com (Nevado, 2009, p. 4) “ao invés dum questionário em que a metodologia a seguir está rotinizada, no estudo de caso o investigador tem de ter a habilidade de perceber as

dinâmicas do caso e tem de ser capaz de tirar partido das oportunidades oferecidas à medida que se vai recolhendo a informação”.

Assim, face ao exposto, e tendo em consideração os objectivos de enquadrar a instituição no contexto da economia social local e de conhecer o seu processo de gestão, a recolha de informação foi feita através de questionário e entrevistas com guião semi-estruturado. A informação recolhida através destas formas directas de obtenção de informação foi complementada através da recolha de informação estatística secundária disponível de forma pública nas páginas electrónicas da Carta Social e da Segurança Social onde consta a listagem das IPSSs registadas na economia portuguesa. Conjugando a informação primária recolhida junto das IPSSs do concelho (com destaque para a OSPM) e a informação secundária recolhida junto de entidades que gerem as respostas sociais fornecidas em Portugal, em geral, e as IPSSs, em particular, foi possível criar uma base de dados que caracteriza, genericamente, o universo das IPSSs no concelho de Bragança. É o conjunto da informação que foi possível reunir que permite a elaboração do segundo capítulo deste trabalho de investigação.

A reunião do conjunto de dados recolhidos, através das duas formas distintas de recolha mencionadas acima, permite desta forma combinar dois tipos distintos de análise. A análise quantitativa e a análise qualitativa. O objectivo de utilizar os dois tipos de análise passa por gerar um estudo mais completo e rico do fenómeno aqui em análise. Tal como afirma Ruiz (2004, p. 42) “independentemente das técnicas que se usem, o importante é que se utilizem algumas com predominância qualitativa e outras com maior influência quantitativa, para que se obtenham uma análise e um resultado mais completos e com maior riqueza”. Neves (1996) acrescenta que os métodos de ambas não se excluem. Apesar de distintas complementam o resultado do trabalho. Enquanto a análise qualitativa tem como objectivo compreender, explicar e descobrir a quantitativa visa avaliar, comparar e medir.

Neste caso concreto, a análise quantitativa será utilizada para medir e comparar o peso relativo da OSPM no conjunto dos seus pares, as IPSSs do concelho de Bragança. De facto, através dos dados recolhidos foi possível proceder à caracterização das organizações em estudo e realizar uma posterior comparação com o caso de estudo, a OSPM. A informação foi recolhida através de um questionário simples, apresentado no Anexo I, elaborado pela autora da dissertação, e enviado a todas as IPSSs listadas no concelho de Bragança. O questionário foi enviado via correio normal e correio electrónico tendo sido utilizado, também, o contacto directo via telefone. Sempre que se justificou, o questionário foi entregue em mão ao responsável pela instituição. A informação quantitativa foi tratada através da utilização de

instrumentos básicos de estatística descritiva já que se pretendia uma apresentação e descrição do contexto da economia social, no concelho de Bragança.

A análise qualitativa que esteve na base da análise de caracterização da instituição e do processo de gestão social foi recolhida através de duas entrevistas. A primeira, apresentado no Anexo II sob a forma de um guião semi-estruturado, teve como fonte um projecto realizado em Castelo Branco por uma empresa de consultadoria e a pedido do Governo Civil. O estudo intitula-se “A economia social – Uma resposta à crise no Distrito de Castelo branco” e foi elaborado por IPI – *Consulting Network Portugal* (IPI, 2010). Esta entrevista teve como objectivo essencial a recolha de dados de carácter institucional. A segunda entrevista (Anexo III), que tem como foco o processo de gestão praticado na OSPM, apresenta-se sob a forma de um guião semi-estruturado que segue as linhas teóricas apresentadas no primeiro capítulo deste trabalho sendo da exclusiva responsabilidade da autora.

Com a selecção de uma análise qualitativa, que identifica uma qualidade, categoria ou característica que não susceptível de ser medida, pretende-se aprofundar e verificar algumas informações recolhidas através de fontes secundárias, dando parcial liberdade ao entrevistado para partilhar a sua opinião e experiência acerca do tema, tal como sugere Pimenta (2011). Na pesquisa qualitativa privilegia-se o contexto material como fonte directa dos dados sendo o investigador o principal elemento de recolha enquanto observador do que pretende investigar. “A informação qualitativa é atractiva por várias razões. É rica de conteúdo, com valor próprio e real. A sua validade parece ser indiscutível; preserva, normalmente, uma sequência cronológica e sofre distorções mínimas principalmente quando retrospectiva” (Nevado, 2009 p.7). O mesmo autor defende que a pesquisa qualitativa pode também basear-se na análise quantitativa no entanto a análise da informação é qualitativa.

Os resultados obtidos através da aplicação da metodologia aqui descrita serão apresentados nas secções seguintes deste segundo capítulo.

2.2. A OBRA SOCIAL PADRE MIGUEL NO CONTEXTO DA ECONOMIA SOCIAL NO CONCELHO DE BRAGANÇA

2.2.1. A OBRA SOCIAL PADRE MIGUEL (OSPM)

A Obra Social Padre Miguel, que se passará a designar neste trabalho pela sigla por que é conhecida – OSPM, deve o seu nome ao padre Miguel, pároco da freguesia de Santa Maria durante o início da segunda metade do séc. XX. O seu trabalho, e forma de vida dedicada à ajuda ao próximo, e ainda o seu carácter altruísta inspiraram a população que o homenageou atribuindo o seu nome a uma organização de apoio à população.

O primeiro passo, no caminho da solidariedade, surge na Páscoa de 1992, quando um grupo de indivíduos, de forma a ajudar os mais desfavorecidos, oferece o primeiro cabaz, chamando-lhe o “Folar da Páscoa” (Obra Social Padre Miguel [OSPM], 2007). No Natal do mesmo ano distribuíram-se mais cabazes pela população e o Natal fica marcado como uma época especial de ajuda ao próximo. Alguns meses mais tarde surge então a organização OSPM. O dia 15 de Março de 1993 passa a ser a data de registo predial vindo, um ano mais tarde, a ser registada como IPSS nos serviços da Segurança Social.

De acordo com o nº 2 dos seus Estatutos a “Associação, constituída por tempo ilimitado, tem por objectivos prioritários promover acções de solidariedade social, nomeadamente a luta contra a pobreza e exclusão social, bem como a promoção de acções de carácter cultural, recreativo, desportivo e ocupação de tempos livres, o convívio social e a cooperação com outros organismos oficiais e particulares, e o seu âmbito de acção abrange o concelho de Bragança (OSPM, 2011a).

Inicialmente, respondia às necessidades da sociedade brigantina com cinco respostas sociais: serviço de apoio ao domicílio, refeitório social, centro de acolhimento temporário, centro de dia e apoio a tempos livres, com e sem almoço. Com o aumento da procura, e a diversificação dos problemas sociais da região, a OSPM viu necessidade de alargar as respostas sociais bem como o número de vagas em cada uma delas. Assim, em 2009, nasce a nova OSPM. De acordo com o então Presidente Nuno Vaz, em declarações públicas aquando da inauguração das novas instalações (Jornal do Nordeste, 2009): “O projecto social representa um investimento na ordem dos 3 milhões de euros, comparticipados em 70 por cento pelo programa PARES. A Câmara Municipal de Bragança também apoiou o empreendimento, com a cedência de 20 mil metros quadrados de terreno e a atribuição de meio milhão de euros. Já a

parte privada foi financiada pela Caixa de Crédito Agrícola”. De facto, de acordo com a própria instituição na sua página electrónica “em 2009 a Obra deu um passo de gigante com a realização de um sonho antigo. Um Lar social para 60 idosos e uma creche para 66 crianças vieram colmatar uma necessidade inquestionável. Paralelamente construímos um Centro Residencial para idosos com recursos que no futuro será a base de sustentação de toda a Obra Social” (OSPM, 2011a)

Na actualidade, o seu equipamento social responde a sete respostas sociais (valências): lar social, lar residencial privado, creche, centro de dia, serviço de apoio ao domicílio, centro de acolhimento temporário e refeitório social. Vale-se também, como fonte de rendimento para a sua auto-sustentabilidade, da uma empresa de inserção social, de serviços fornecidos no seu complexo desportivo, de cabeleireiro e do lar residencial privado. A área geográfica de intervenção varia, dependendo da resposta social. O serviço de apoio domiciliário apoia a população local, o lar social aceita utentes a nível distrital enquanto o lar residencial tem uma área mais alargada a nível nacional.

Para responder às diferentes necessidades de cerca de 250 utentes, a OSPM conta, actualmente, com 97 colaboradores que formam uma equipa multidisciplinar. Esta é composta por psicólogos, assistentes sociais, sociólogos, enfermeiros, um médico voluntário, fisioterapeuta, animador sociocultural, com vertente de educação física, gerontólogo, entre outros.

Para além dos colaboradores, a organização conta com o contributo de pessoas singulares bem como de pessoas colectivas. Conta também com o pagamento das quotas por parte dos associados. Contabiliza 1720 sócios com uma quota mínima de um euro por mês. De acordo com o nº 7 dos Estatutos da OSPM (OSPM, 2011a) são quatro as categorias dos associados. Existem os sócios fundadores, aqueles que outorgam a escritura de constituição da Associação, os sócios honorários quando, “através de serviços ou donativos, dêem contribuição especialmente relevante para a realização dos fins da Associação, como tal reconhecida e proclamada pela assembleia-geral”, os sócios efectivos que incluem “pessoas que se proponham colaborar na realização dos fins da associação obrigando-se ao pagamento da jóia e quota mensal, nos montantes fixados pela Assembleia Geral” e, por fim, os sócios benfeitores quando “através dos seus donativos regulares contribuam para a manutenção da Associação”.

São órgãos da associação a Direcção, a Assembleia Geral e o Conselho Fiscal. A direcção, eleita de entre os associados, e voluntária é composta por onze elementos: 1 presidente, 2

vice-presidentes, 2 secretários, 1 tesoureiro e 5 vogais. A assembleia-geral constituída por 1 presidente, 2 secretários. O conselho fiscal constituído por 1 presidente, 2 vogais. Verifica-se a prática de uma gestão colectiva, por decisão maioritária. O organograma da instituição pode ser visualizado na Figura seguinte.

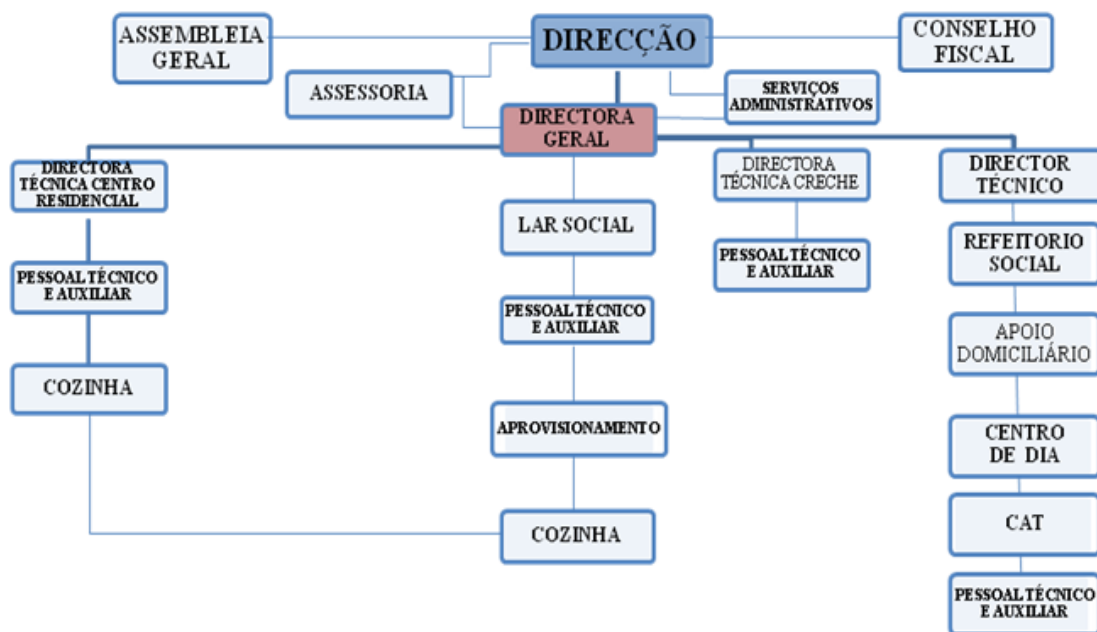


Figura 10. Organograma da Obra Social Padre Miguel (OSPM)

Fonte: Retirado de OSPM (2011a)

À direcção da instituição e outros órgãos sociais compete, entre outras funções, zelar pelo cumprimento dos estatutos da associação e garantir a efectivação dos direitos dos beneficiários já que a instituição se propõe “proporcionar mais qualidade de vida a idosos, carenciados e crianças em risco, em igualdade com os demais cidadãos, contribuindo assim para erradicar diferentes formas de exclusão” (OSPM, 2011a).

Para o efeito, para além do contributo regular (ou extraordinário) dos associados e beneficiários a OSPM conta com o apoio do sector público através de parcerias com o Estado, de donativos da sociedade civil e também do contributo do sector privado através do apoio de empresas várias. O Estado, através da Segurança Social comparticipa, mensalmente, as várias respostas sociais (valências) sendo que os benefícios diferem de beneficiário para beneficiário e do escalão que lhe é atribuído. Estas comparticipações estão contempladas no Anexo I do “Protocolo de Cooperação de 2010, celebrado entre o Ministério do Trabalho e da

Solidariedade Social e a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade” (Segurança Social, 2011b). Por utente/mês as participações previstas são as seguintes: para o lar social são de 347,31€, para o centro de dia de 102,56€, para o apoio domiciliário de 236,15€ e para o lar residencial de 930,34€. Ora, se no lar residencial a mensalidade é paga, na sua totalidade, pelo utente, nas restantes valências o valor a pagar segue normas de cálculo previamente definidas. Por exemplo, para o lar de idosos, segundo os termos do nº 3 da cláusula I do protocolo acima referido (Segurança Social, 2011b), o valor de referência para efeitos de participação familiar é de 869,91€/utente/mês. Na OSPM o valor mínimo é de 663,09€ e o valor máximo é de 957,56€. Já para a valência creche o valor da mensalidade é determinado pela aplicação de uma percentagem sobre o rendimento *per capita* do agregado familiar⁷ com um limite mínimo de 30€ e um limite máximo de 150€.

Com base no balancete geral dos resultados de 2010 da OSPM, cedido pela OSPM, discrimina-se, na Tabela 6, a origem dos proveitos financeiros da instituição assim como o seu valor absoluto (em euros) e o seu valor relativo (em %).

Tabela 6:

Origem e valor dos proveitos da OSPM no ano de 2010

Conta	Descrição	Valor (€)	
		Total	%
73	Proveitos Suplementares	562,00	0,02
75	Trabalhos para a própria Instituição	5.490,91	0,22
78	Proveitos e ganhos financeiros	8.271,39	0,33
76	Outros proveitos operacionais	32.888,00	1,31
74	Participações e Subsídios de Exploração	734.073,56	29,34
72	Prestação de Serviços	782.088,55	31,26
79	Proveitos e ganhos extraordinários	938.201,82	37,50
Total		2.501.576,23	100

Fonte: Cálculos próprios com base na informação constante no balancete geral dos resultados de 2010 (OSPM, 2011b)

Pela observação da Tabela 6 pode-se verificar que a maior entrada de dinheiro provém dos proveitos e ganhos extraordinários, ou seja cerca de 37,5% dos valores monetários que entram nas contas da OSPM provém, em grande parte, de donativos, quer seja em moeda ou em

⁷ $R = \frac{RF - D}{N}$, Onde R é o rendimento *per capita*, RF é o rendimento mensal líquido do agregado familiar, D é o valor das despesas e N o número de elementos do agregado familiar.

espécie. Estes são, assim, fundamentais para a prossecução dos objectivos da instituição representando mais de 1/3 dos rendimentos auferidos pela OSPM. Com a prestação de serviços a instituição arrecada, em termos contabilísticos, 782.088,55 €. Isto é, as respostas sociais (creche, lar de idosos, residencial para idosos, refeitório social, serviço de apoio domiciliário, centro de dia e família e comunidade), rendem 31,23% dos proveitos da instituição (cerca de 1/3 dos rendimentos da OSPM). A terceira fonte de rendimento com maior peso nos resultados das contas de 2010 é a designada “comparticipação e subsídios de exploração”: Nestes inclui-se rendimentos vindos do Sector publico Administrativo (Centro Regional da Segurança Social e outros), com um valor absoluto de 734.073,56 € e um peso relativo de 29,34% do total. Estas três fontes de receita constituem as fontes de financiamento fundamentais da instituição. Com um peso residual surgem os proveitos suplementares, aos trabalhos para a própria instituição, os proveitos e ganhos financeiros e outros proveitos operacionais que totalizam um peso de 1,89% da receita total. Note-se que nos outros proveitos operacionais se incluem as quotizações que representam 1,31% do total da receita.

Na Figura 11 é possível visualizar, com maior clareza, como se destacam as três maiores fontes de sustentabilidade da OSPM - proveitos e ganhos extraordinários, prestação de serviços e participações e subsídios de exploração. Pode-se, assim, reforçar que, na prática, os donativos, a prestação de serviços e o contributo do estado são as três fontes essenciais de financiamento da instituição

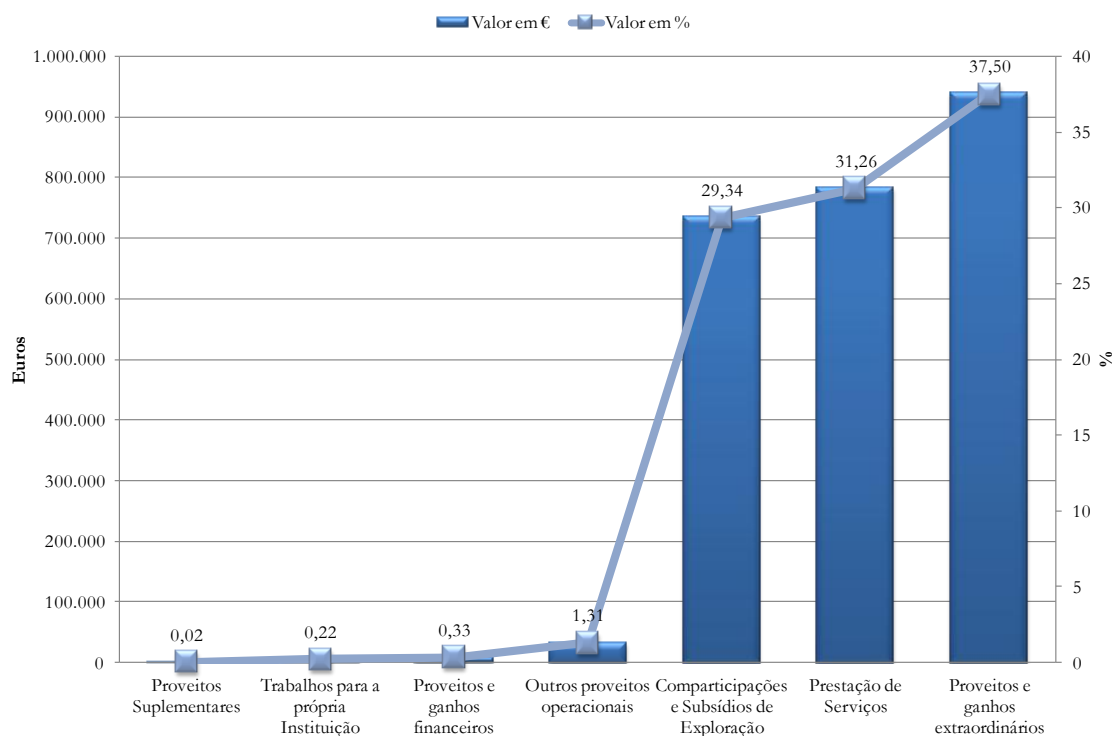


Figura 11. Origem e valor dos proveitos da OSPM no ano de 2010

Esta constatação é referida quando, em resposta à questão sobre a sustentabilidade financeira da instituição, a OSPM admite que esta é garantida pelas participações da segurança social e donativos.

Acrescenta-se que a empresa de inserção e alguns serviços prestados de forma extraordinária se constituem como outras fontes de sustentabilidade. A empresa de inserção não contribui, directamente, para a sustentabilidade da empresa mas permite a produção de produtos hortícolas que são consumidos pela organização (a OSPM não é auto-suficiente mas tal produção permite diminuir as despesas com este tipo de bens). Por outro lado, a OSPM alberga, nas suas instalações, serviços de cabeleireiro e um pequeno complexo desportivo que presta serviços à população do concelho de Bragança, em geral. A receita obtida reverte a favor da instituição.

2.2.2. A ECONOMIA SOCIAL NO CONCELHO DE BRAGANÇA

Para enquadrar o caso em estudo neste trabalho de investigação acredita-se ser importante conhecer a implantação das instituições particulares de solidariedade social que operam na mesma área geográfica em que a OSPM localiza a sua actividade. Sendo estas instituições tuteladas pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, através da Segurança Social, foi dirigido um pedido a este organismo no sentido de obter informação relativa ao número de IPSSs existentes no concelho de Bragança. Nesse pedido foi também solicitada informação relativa ao número de funcionários/colaboradores, valências e serviços prestados e utentes abrangidos. O objectivo passava por caracterizar o impacto económico e social destas organizações no concelho e perceber o peso relativo da OSPM no seu seio. Não tendo sido obtida resposta positiva, alegando o nº 1 do artigo 75º da Lei nº 4/2007, de 16 de Janeiro, que diz que “as instituições de segurança social abrangidas pela presente lei devem assegurar a confidencialidade dos dados de natureza estritamente privada de que disponham, relativos à situação pessoal, económica ou financeira de quaisquer pessoas ou entidades”, alterou-se a estratégia de actuação e foi realizada a recolha de dados, através de um questionário simples (Anexo I) aplicado directamente às instituições que se encontram na lista de IPSSs constante no site da Segurança Social, como se apresenta na Figura seguinte. A listagem das IPSSs registadas é produzida e actualizada pela Direcção Geral da Solidariedade Social.

DENOMINAÇÃO	MORADA	CONCELHO	DISTRITO	FORMA JURÍDICA	ANO REGISTO
Centro Social Paroquial de Santo Condestável	Avª. Aguedo Oliveira - Freguesia da Sé	Bragança	Bragança	Centro Social Paroquial	1988
Centro Social Paroquial dos Santos Mártires		Bragança	Bragança	Centro Social Paroquial	1985
Centro Social Paroquial de Santo Estêvão	Freguesia de Pinela	Bragança	Bragança	Centro Social Paroquial	1991
Centro Social Paroquial de S. Bento e S. Francisco	Paróquia de S. Bento e S. Francisco	Bragança	Bragança	Centro Social Paroquial	1986
Centro Social Paroquial de São Roque	Freguesia de Salsas	Bragança	Bragança	Centro Social Paroquial	1991
Centro Social Paroquial de São Tomé de Quintanilha	Freguesia de Quintanilha	Bragança	Bragança	Centro Social Paroquial	1992
Centro Social Paroquial Nossa Senhora da Ponte	Freguesia de França	Bragança	Bragança	Centro Social Paroquial	1989
Centro Social Paroquial de S. Lourenço de Quintela de Lapaços	Quintela Lapaços	Bragança	Bragança	Centro Social Paroquial	1988
Centro Social Paroquial Santa Comba de Rossas	Santa Comba de Rossas	Bragança	Bragança	Centro Social Paroquial	1992
Cáritas Diocesana de Bragança	Freguesia da Sé	Bragança	Bragança	Instituto de Organização Religiosa	1991
Fundação Betânia - Centro de Acolhimento e Formação	Lugar da Cabeça Boa - Estrada do Turismo, Fq. Samil	Bragança	Bragança	Fundação	1997
Obra Social Padre Miguel	Bragança	Bragança	Bragança	Associação	1994
Santa Casa da Misericórdia de Bragança	Bragança	Bragança	Bragança	Misericórdia	1982
Centro Social e Paroquial de S. Tiago	Freguesia da Sé,	Bragança	Bragança	Centro Social Paroquial	2000
Centro Social e Paroquial de Nossa Senhora da Assunção	Freguesia de Rebordãos	Bragança	Bragança	Centro Social Paroquial	2002

Figura 12. Página electrónica da Segurança Social onde consta a listagem das IPSSs registadas

Fonte: Listagem de IPSSs registadas pela segurança social (Segurança Social, 2011a)

Após consulta da listagem das IPSS registadas na plataforma da Segurança Social e obtenção de contactos e endereços, as instituições foram contactadas via e-mail, por carta e telefone. A resposta de grande parte delas foi quase imediata, via e-mail. As restantes requereram mais do que uma abordagem e forneceram a informação através de entrevista directa⁸. É de referir que algumas das organizações registadas ainda se encontram em construção ou já cessaram a actividade não tendo, por isso, sido possível obter informação estatística. Estas situações são mencionadas na lista de IPSSs que se apresenta na Tabela 7. A informação recolhida e que será apresentada a seguir, refere-se aos meses de Janeiro a Junho de 2011, altura em que foi recolhida a informação. Para cada instituição, com informação, foi criada uma sigla (da

⁸ Actuando, muitas vezes, num ambiente “fechado”, foram imprescindíveis os conhecimentos pessoais e a boa vontade de amigos que facilitaram a “abertura de algumas portas”.

responsabilidade da autora) de forma a ser mais simples tratar a informação, dada a extensa designação de algumas das instituições.

Tabela 7

Lista das IPSSs registadas na Segurança Social

Sigla	Denominação da IPSS
PSA	Casa do Trabalho Dr. Oliveira Salazar (Patronato de Santo António)
----	Associação Cultural, Recreativa, Ambientalista e Social de Maçãs **
----	Associação dos Amigos de Paredes **
----	Associação Pais e Amigos do Diminuído Intelectual **
ARV	Associação Reaprender a Viver
----	Associação Social Cultural e Desportiva Nossa Senhora do Rosário **
----	Associação Social, Cultural e Recreativa de Rebordainhos **
ASCDT	Associação Sócio-Cultural dos Deficientes de Trás-os-Montes
CSPSCR	Centro Social Paroquial de Santa Comba de Rossas
CSPSEE	Centro Social Paroquial de Santo Estêvão de Espinhosela
CSPSA	Centro Social Paroquial de Santo António
CSSC	Centro Social de Santa Clara
CSSCJ	Centro Social do Sagrado Coração de Jesus
----	Centro Social e Paroquial de S. Tiago **
CSPBABE	Centro Social Paroquial de Babe
CSPBAÇAL	Centro Social Paroquial de Baçal
CSPI	Centro Social Paroquial de Izeda
CSPNSA	Centro Social Paroquial de Nossa Senhora da Assunção
CSPPP	Centro Social Paroquial de Parada
CSPSBSF	Centro Social Paroquial de S. Bento e S. Francisco
CSPSL	Centro Social Paroquial de S. Lourenço de Quintela de Lampaças
CSPSC	Centro Social Paroquial de Santo Condestavel
CSPSCO	Centro Social Paroquial de Santo Cristo do Outeiro
CSPSEP	Centro Social Paroquial de Santo Estevão de Pinela
CSPSP	Centro Social Paroquial de São Pedro
CSPSR	Centro Social Paroquial de São Roque
CSPSTQ	Centro Social Paroquial de São Tomé de Quintanilha
CSPSM	Centro Social Paroquial dos Santos Martires
CSPNSP	Centro Social Paroquial Nossa Senhora da Ponte
DCVB	Delegação Cruz Vermelha Bragança
FB	Fundação Betânia - Centro de acolhimento e Formação
----	Leque - Associação Pais e Amigos Crianças com Necessidades Educativas Especiais **
OK	Obra Kolping da Diocese de Bragança - Miranda
OSPM	Obra Social Padre Miguel
----	Projecto Viva Mais - Associação de Apoio à Família e ao Desenvolvimento Local **
SCM	Santa Casa da Misericórdia de Bragança

** Instituições para as quais, por motivos alheios, não se conseguiu obter a informação estatística solicitada. Estas instituições não serão objecto de tratamento estatístico no âmbito deste trabalho.

Constam da lista de IPSSs, localizadas no concelho de Bragança, 36 organizações. Foi possível obter informação relativa ao número (e tipo) de funcionários/colaboradores, valências e respectivos utentes para 28 IPSSs. É, no contexto destas 28 instituições que se tentará perceber o impacto relativo da OSPM.

Sendo referido que as organizações da economia social têm sido responsáveis, não só, por fornecerem bens e serviços mas, também, por criarem emprego, tanto em Portugal, como noutras economias (Andrade, 2008; Franco et al., 2007; Salamon & Anheier, 1996) apresenta-se, na Tabela8, a informação recolhida relativa ao número de colaboradores, e respectivo vínculo, das IPSSs localizadas no concelho de Bragança.

Tabela 8

Distribuição dos Colaboradores das IPSSs por vínculo à instituição

IPSSs	Número de Colaboradores						Total	Peso relativo da IPSS
	Vínculo							%
	Contracto	Estágio profissional	Voluntario	RSI*	Recibo verde	POC**		
DCVB	5	0	0	0	0	0	5	0,62
CSPSEE	5	0	0	0	0	0	5	0,62
CSPSEP	4	0	1	0	0	0	5	0,62
CSPNSP	6	0	0	0	0	0	6	0,75
ARV	6	0	0	0	0	0	6	0,75
CSPSL	7	1	0	0	0	0	8	0,99
CSPBABE	5	4	0	0	2	0	11	1,37
CSPSTQ	10	0	1	0	0	0	11	1,37
CSPSP	12	0	0	0	0	0	12	1,49
CSP	5	6	0	0	2	0	13	1,61
ASCDT	14	0	0	0	0	0	14	1,74
CSPSM	15	0	0	0	0	0	15	1,86
CSPNSA	11	0	5	0	0	0	16	1,99
CSPBAÇAL	17	0	0	0	0	0	17	2,11
CSSC	17	0	0	0	0	0	17	2,11
CSPSCO	17	0	0	0	0	0	17	2,11
CCPSCR	17	1	0	0	0	0	18	2,24
CSPSR	19	0	0	0	0	0	19	2,36
OK	19	0	0	0	0	0	19	2,36
CSPSBSF	17	1	0	2	0	1	21	2,61
CSPSA	22	2	0	0	0	0	24	2,98
CSPI	20	4	0	0	0	0	24	2,98
PSA	26	0	0	0	0	0	26	3,23
CSSCJ	29	2	0	0	0	0	31	3,85
FB	39	0	0	0	0	0	39	4,84
CSPSC	62	0	8	0	12	0	82	10,19
OSPM	69	7	1	5	2	13	97	11,93
SCM	228	0	0	0	0	0	228	28,32
Total	723	28	16	7	18	14	805	100

Notas: * RSI- Rendimento Social de Inserção; ** POC - Programa Ocupacional

As IPSS empregam um total de 805 indivíduos no concelho de Bragança. Sendo a Santa Casa da Misericórdia (SCM) a que possui maior poder empregador, 228 colaboradores. Esta instituição reúne cerca de 28% da população empregue nas IPSSs do concelho de Bragança. Segue-se a OSPM com 97 cargos ocupados e garantindo cerca de 12% da população empregue nas IPSSs do concelho.

A Figura 13 permite visualizar de forma mais rápida o peso de cada uma das IPSSs analisadas na população empregue neste tipo de instituições.

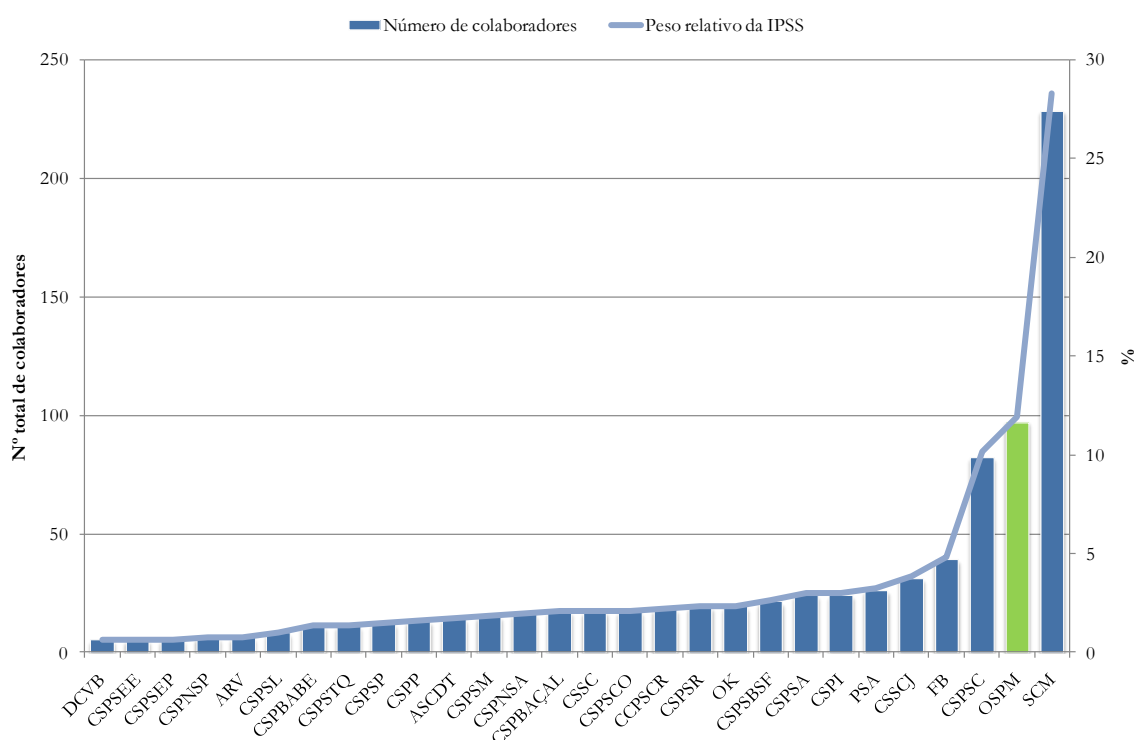


Figura 13. Distribuições dos Colaboradores das IPSSs por vínculo à instituição

Note-se que apenas três IPSSs, no concelho de Bragança, reúnem cerca de 40% da população empregue nestas instituições, estas são: Santa Casa da Misericórdia, Obra Social Padre Miguel e Centro Social Paroquial de Santo Condestável. De notar, ainda, que todas as restantes IPSSs empregam, cada uma, menos de 5% da população empregue. Estes valores mostram a importância da OSPM não só como prestador de serviços mas, também, como entidade empregadora, tanto a nível local, como regional ou nacional. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística [INE] (2011), as sociedades não financeiras (em contraposição com as empresas individuais que empregam apenas 1 trabalhador) empregavam, em média (medida em número de pessoal ao serviço), 8,3 pessoas em toda a economia portuguesa e 8,4 pessoas

quando contabilizada apenas a região Norte. De facto, de acordo com a Recomendação da Comissão relativa à definição de micro, pequenas e média empresas, de 6 de Maio de 2003, a OSPM pode ser considerada uma média empresa dado o número de pessoal ao serviço (Comissão Europeia, 2003).

Os colaboradores das IPSSs podem dividir-se em 6 categorias, consoante o seu vínculo à instituição: contrato, estágio profissional, recibo verde, voluntário, POC – programa ocupacional e RSI – rendimento social de inserção. A Tabela 9 e as Figuras 9 e 10, apresentam a distribuição dos colaboradores por vínculo à instituição, no total das IPSSs do concelho de Bragança e na OSPM, em particular, respectivamente.

Tabela 9

Distribuição dos colaboradores do total das IPSSs e da OSPM, por tipo de vínculo

Tipo de Vínculo	Colaboradores Total		Colaboradores OSPM	
	Nº	%	Nº	%
Contrato	750	90,14	69	71,13
Estágio Profissional	28	3,37	7	7,22
Recibo Verde	18	2,16	2	2,06
Voluntários	16	1,80	1	1,03
POC	14	1,68	13	13,40
RSI	7	0,84	5	5,15
Total	833	100	97	100

Com base na informação das Tabelas 8 e 9, verifica-se que, no conjunto das instituições, 90,14% dos colaboradores se encontra a contrato, com um total de 750 colaboradores, num universo de 833 colaboradores. Na OSPM, esse valor desce para os 71,13% (69 trabalhadores com contrato). A segunda categoria com mais colaboradores na OSPM é a dos trabalhadores empregues sob o regime de Programa Operacional (apoiado pelo Ministério do Trabalho e da Segurança Social). Na instituição, representam 13,4% dos colaboradores, enquanto no conjunto das IPSSs do concelho representam apenas 1,68% dos colaboradores. A inserção de colaboradores que auferem o rendimento social de inserção (RSI) é notória, também, na OSPM. Estes representam cerca de 5% do total de colaboradores quando no conjunto do concelho representam apenas 0,84% dos colaboradores das IPSSs. O estágios profissionais são importantes na instituição – a OSPM conta com a colaboração de 7 estagiários e no

concelho são 28 os estagiários em IPSSs. Esta situação é importante porque garante a formação de pessoal especializado nas actividades desenvolvidas por estas organizações. Refira-se, por fim, o papel dos voluntários. A OSPM conta com um e o concelho com 16 pessoas em regime de voluntariado.

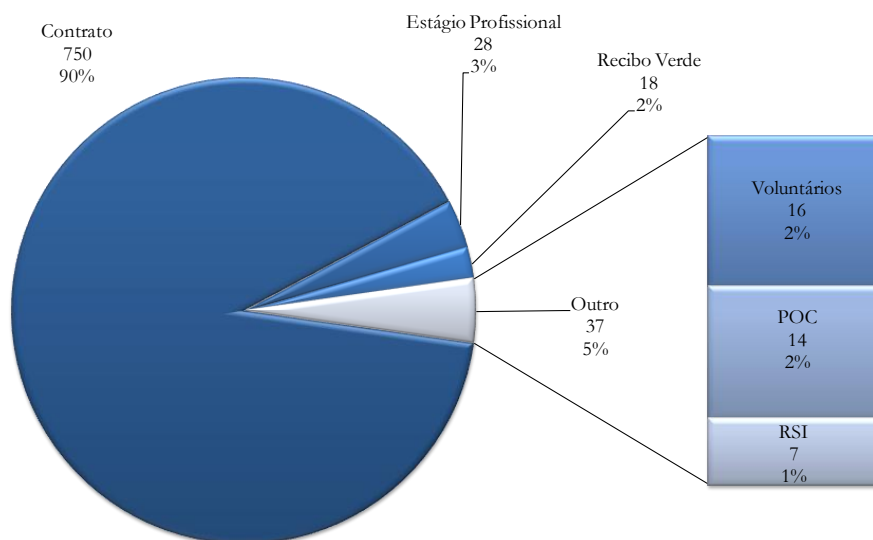


Figura 14. Distribuição dos colaboradores do total das IPSSs, por tipo de vínculo

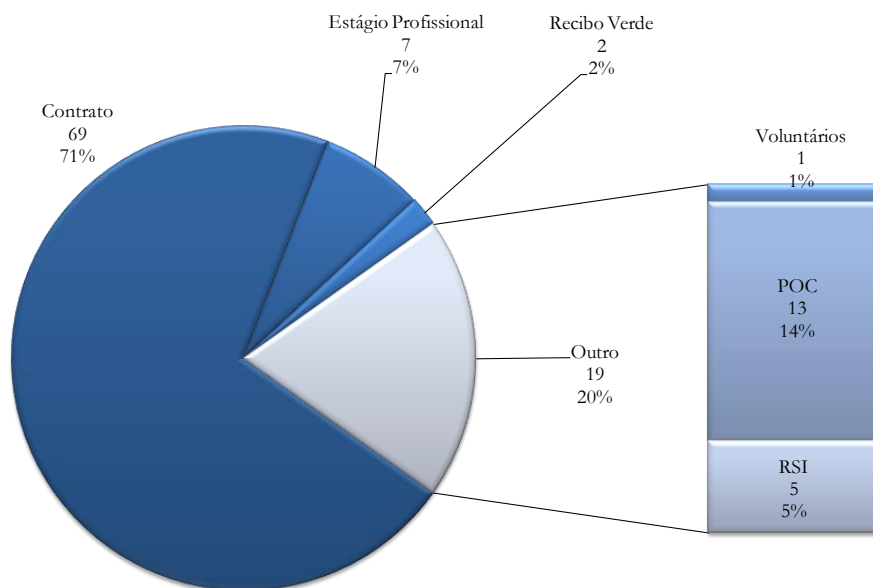


Figura 15. Distribuição dos colaboradores da OSPM, por tipo de vínculo

Na Figura 14 é bem visível como se destaca o contrato profissional como principal vínculo dos colaboradores das IPSSs (com 90% da totalidade) no concelho de Bragança. A OSPM, representada na Figura 15, permite visualmente reforçar o que já foi dito anteriormente, verifica-se que, na sua maioria, os elementos do quadro de trabalho da instituição se encontram numa situação de contrato, 71%. Os restantes 29% estão distribuídos por: estágio profissional (7%), recibo verde (2%), voluntário (1%) e para os programas POC e RSI(20%).

Apesar de não ser possível comparar as características socio-demográficas dos colaboradores das IPSSs do concelho de Bragança, é importante referir alguns aspectos que foram mencionados nas respostas fornecidas pela OSPM relativamente a algumas das características dos seus colaboradores.

Como já foi mencionado, a equipa de colaboradores da OSPM é uma equipa multidisciplinar. É composta por psicólogos, assistentes sociais, sociólogos, enfermeiros, um médico voluntário, fisioterapeuta, animador sociocultural, com vertente de educação física, gerontólogo, entre outros. Estes colaboradores são, maioritariamente do sexo feminino – cerca de 86% do total dos colaboradores são mulheres. O quadro de pessoal é jovem encontrando-se a maioria dos seus colaboradores na faixa etária dos 25 aos 45 anos de idade. A categoria de pessoal auxiliar é a que mais colaboradores apresenta (76 elementos) pelo grande número de serviços de apoio domiciliário que são prestados. Segue-se o pessoal técnico, com 13 elementos, o pessoal administrativo, com 7 elementos, e 1 voluntário. É de referir que os elementos da Direcção também prestam um serviço voluntário mas, como é requisito deste tipo de organizações, não são contabilizados como voluntários no número de colaboradores. Dos 97 colaboradores, 11 possuem o ensino básico, 56 o ensino secundário e 30 são licenciados. Adicionalmente, sempre que necessário e periodicamente, os colaboradores realizam acções de formação profissional. Conclui-se esta apresentação dos colaboradores da OSPM mencionando o facto de cerca de 96% destes ser proveniente da região acentuando a importância da instituição como empregador.

De facto, como explicado, o tipo de colaborador depende do tipo de resposta social que a instituição fornece. Por outro lado, as respostas sociais variam de IPSS para IPSS e dependem da sua dimensão e localização geográfica. Por exemplo, não é indiferente que a IPSS se localize numa zona rural ou urbana. A OSPM localiza-se numa zona urbana e possui uma dimensão já considerável, como visto anteriormente, o que lhe permite garantir uma oferta muito variada de respostas com maior abrangência etária e social.

Tabela 10:

As respostas sociais das IPSSs no concelho de Bragança

IPSS	Creche	Centro de Actividades Ocupacionais	Residencial Privado	Centro de Dia	Centro de Convívio	Lar de Idosos	Apoio Domiciliário	CATL	Lar I.J.	Apartamentos Autonomização	Empresa de Inserção	Inserção Profissional	Programa Escolhas	Centro de Acolhimento Temporário	Refeitório Social	Apoio a Mulheres Vítimas de Violência	Amas	Escola	Jardim de Infancia	Pré-escola	Gabinete Atendimento	Lavandaria Pública	Programa escolhas	ATL Jovem	Emergência Intervenção Directa	Emergência Social	Serviço de Enfermagem	Formação Profissional	Ação Social	Alcoólicos Anónimos	Centro de Estudo	Famílias Anónimas	Apoio Jurídico	Atelier	
PSA	--	--	--	--	--	--	--	13	48	8	--	--	150	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPSBSF	31	--	--	15	15	--	20	16	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
DCVB	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	20	2849	24	233	--	--	--	--	--	--
FB	--	--	--	--	--	60	26	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
ASCDT	--	150	--	--	--	--	5	--	--	5	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CCPSCR	--	--	--	--	--	18	20	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPSEE	--	--	--	21	--	--	22	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPSR	--	--	--	--	--	25	50	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPSP	--	--	--	--	--	24	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPBAÇAL	--	--	--	7	--	23	6	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPBABE	--	--	--	12	--	--	25	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPNSP	--	--	--	15	--	--	10	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
SCM	128	--	--	19	--	180	119	--	--	--	--	--	--	--	--	5	71	54	--	210	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
ARV	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	650	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	50	--	--	--	--	10	12	6	1	50	
OK	23	--	--	--	--	--	--	--	15	--	--	--	--	10	15	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPSTQ	--	--	--	--	--	22	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPSA	--	--	--	10	--	35	12	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSSCJ	35	--	--	--	--	--	--	60	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	75	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSSC	33	--	--	--	--	--	--	60	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	100	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPSEP	--	--	--	16	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPSM	--	--	--	--	20	--	--	20	--	--	--	--	--	--	20	--	--	--	25	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPNSA	--	--	--	--	--	--	30	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPSCO	--	--	--	--	--	67	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPSC	48	--	--	25	42	--	29	64	50	--	--	--	--	10	40	--	--	--	25	--	18	35	--	45	--	--	--	--	--	--	--	--	--		
CSPSL	--	--	--	7	--	--	22	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPJ	--	--	--	15	--	24	10	--	--	--	5	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
CSPPI	--	--	--	8	--	--	17	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	
OSPM	61	--	31	10	--	60	80	--	--	--	--	--	--	6	16	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--		
Total	359	150	31	180	77	538	503	233	113	13	5	650	150	26	91	5	71	54	125	310	18	35	--	45	50	20	2849	24	233	10	12	6	1	50	

Na Tabela 10 estão identificadas todas as respostas sociais oferecidas pelas IPSSs, no concelho de Bragança, indicando-se o nº de utentes de cada. Estas respostas incluem-se no conjunto de respostas sociais identificadas pela Carta Social e apresentada na secção 1.2.4.

No total, as IPSSs do concelho oferecem 34 respostas sociais que abrangem todas as populações-alvo - desde as crianças aos idosos, passando pelo apoio à família e adultos com deficiência. No total, a OSPM é a quinta IPSS em número de utentes, com um total de 264 utentes. De entre as respostas com menor número de utentes refiram-se as seguintes: apartamentos de autonomização, empresas de inserção, apoio a mulheres vítimas de violência, apoio jurídico, formação profissional ou gabinete de atendimento. Também entre estas se conta a prestação do serviço, lar residencial privado, apenas prestado pela OSPM.

Dada a extensão de resposta social apenas se mencionarão, com mais detalhe, as respostas oferecidas pela OSPM. Esta informação consta da Tabela 11. Para uma melhor percepção da posição relativa da OSPM na prestação das suas respostas sociais junta-se a Figura 11.

Tabela 11:

As respostas sociais da OSPM relativamente às restantes IPSSs

IPSS	Respostas Sociais													
	Creche		Residencial Privado		Centro de Dia		Apoio Domiciliário		Centro de Acolhimento Temporário		Refeitório Social		Lar de Idosos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
PSA	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CSPSBSF	31	8,6	--	--	15	8,3	20	4,0	--	--	--	--	--	--
DCVB	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
FB	--	--	--	--	--	--	26	5,2	--	--	--	--	60	11,15
ASCDT	--	--	--	--	--	--	5	1,0	--	--	--	--	--	--
CCPSCR	--	--	--	--	--	--	20	4,0	--	--	--	--	18	3,35
CSPSEE	--	--	--	--	21	11,7	22	4,4	--	--	--	--	--	--
CSPSR	--	--	--	--	--	--	50	9,9	--	--	--	--	25	4,65
CSPSP	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	24	4,46
CSPBAÇAL	--	--	--	--	7	3,9	6	1,2	--	--	--	--	23	4,28
CSPBABE	--	--	--	--	12	6,7	25	5,0	--	--	--	--	--	--
CSPNSP	--	--	--	--	15	8,3	10	2,0	--	--	--	--	--	--
SCM	128	35,7	--	--	19	10,6	119	23,7	--	--	--	--	180	33,46
ARV	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
OK	23	6,4	--	--	--	--	--	--	10	38,5	15	16,5	--	--
CSPSTQ	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	22	4,09
CSPSA	--	--	--	--	10	5,6	12	2,4	--	--	--	--	35	6,51
CSSCJ	35	9,7	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CSSC	33	9,2	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CSPSEP	--	--	--	--	16	8,9	--	--	--	--	--	--	--	--
CSPSM	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	20	22,0	--	--
CSPNSA	--	--	--	--	--	--	30	6,0	--	--	--	--	--	--
CSPSCO	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	67	12,45
CSPSC	48	13,4	--	--	25	13,9	29	5,8	10	38,5	40	44,0	--	--
CSPSL	--	--	--	--	7	3,9	22	4,4	--	--	--	--	--	--
CSPI	--	--	--	--	15	8,3	10	2,0	--	--	--	--	24	4,46
CSPP	--	--	--	--	8	4,4	17	3,4	--	--	--	--	--	--
OSPM	61	17,0	31	100,0	10	5,6	80	15,9	6	23,1	16	17,6	60	11,15
Total	359	100	31	100	180	100	503	100	26	100	91	100	538	100

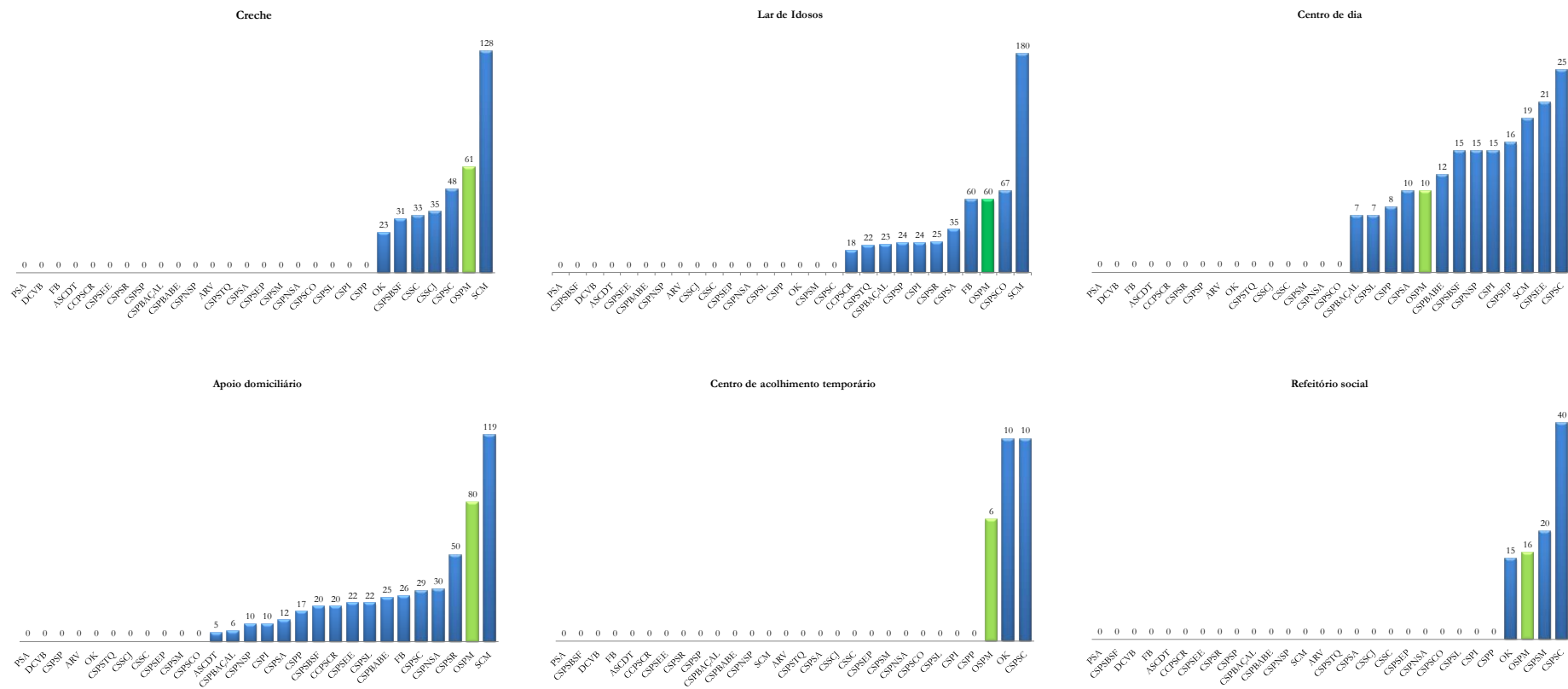


Figura 16. Peso relativo das respostas sociais da OSPM relativamente às restantes IPSSs do concelho de Bragança

Estas respostas sociais oferecidas pela OSPM são: creche, residencial privado, centro de dia, apoio domiciliário, centro de acolhimento temporário, refeitório social e lar de idosos.

Com base na informação constante na Tabela 11, verifica-se que a resposta social (valência) com maior número de utentes é a lar social/lar de idosos, com um total de 538 utentes. São 11 as IPSSs a fornecer esta resposta social. Como o próprio nome indica esta valência destina-se a pessoas idosas e outras em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia, necessitem de apoio permanente ou temporário, tem como resposta social, lar de idosos, esta é desenvolvida em equipamento, destinada ao alojamento colectivo (GEP, 2009). A OSPM acolhe 60 utentes, representando 11,15% da resposta social, deste tipo, oferecida no concelho de Bragança. Como se pode visualizar na Figura 16 é a terceira instituição (em conjunto com a Santa Casa da Misericórdia e o Centro Social Paroquial de Santo Condestável) com maior número de utentes, nesta valência.

A segunda valência com maior número de utentes, no concelho de Bragança, é a de serviço de apoio domiciliário, apoiando-se 503 utentes. O número de IPSSs que fornece a resposta sobre, no entanto, para 17. O serviço de apoio domiciliário, como já foi apresentado em secção anterior, é uma resposta social que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e/ou as actividades da vida diária. (GEP, 2009). A OSPM presta este serviço a 80 utentes, representando 15,9% da resposta social, oferecida no concelho de Bragança. É a segunda com maior número de utentes.

Ainda, através da Tabela 11, verifica-se que a resposta social de creche se situa em terceiro lugar, em termos de número de utentes, com um total de 359 utentes. A OSPM presta este serviço a 61 utentes, representado 17,0% da resposta social, oferecida no concelho de Bragança. Apesar de ser uma valência relativamente recente na instituição é a que se coloca em segundo lugar, no concelho, em termos de número de utentes. Note-se que apenas 7 IPSSs oferece este tipo de resposta social, no concelho de Bragança.

Não menos importante mas com um peso menor, em termos comparativos, encontra-se a valência centro de dia com um total de 180 utentes e prestada em 13 IPSSs, no concelho de Bragança. A OSPM presta este serviço a 10 utentes, representado 5,6% da resposta social, oferecida no concelho de Bragança. Através da Figura 11 é visível, que esta não é a IPSS com maior número de utentes nesta valência – é apenas a 9ª em termos de número de utentes.

Verifica-se que a resposta social relativa a refeitório social serve 91 utentes, no concelho. O refeitório social (também chamado de cantina social), como o próprio nome indica é “uma resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada ao fornecimento de refeições, em especial a indivíduos economicamente desfavorecidos, podendo integrar outras actividades, nomeadamente de higiene pessoal e tratamento de roupas” (GEP, 2009: p. 40). A OSPM presta este serviço a 16 utentes, representado 17,6% da resposta social, oferecida no concelho de Bragança. É a terceira em número de utentes, conforme é visível na Figura 16.

A resposta social correspondente ao residencial privado acolhe um total de 31 utentes. Esta resposta social é “constituída por um conjunto de apartamentos com espaços e/ou serviços de utilização comum, para pessoas idosas, ou outras, com autonomia total ou parcial” (GEP, 2009, p. 38). Apenas a OSPM presta este serviço, representado a totalidade desta resposta social no concelho de Bragança.

Por fim, com o número mais baixo de utentes encontra-se a resposta social correspondente ao centro de acolhimento temporário, com um total de 26 utentes. Esta resposta social, “desenvolvida em equipamento, destinada ao acolhimento urgente e temporário de crianças e jovens em perigo, de duração inferior a seis meses, com base na aplicação de medida de promoção e protecção” (GEP, 2009, p. 37). A OSPM presta este serviço a 6 utentes, representado 23,1% da resposta social, oferecida no concelho de Bragança. É a terceira, em número de utentes, no conjunto das três únicas IPSSs que prestam o serviço.

Os números fornecidos pelas várias instituições, para os utentes a quem prestam serviços, foram comparados com a capacidade das mesmas instituições, de acordo com os dados oficiais constantes na Carta Social (Carta Social, 2011). Na Tabela seguinte (Tabela 12) apresentam-se os resultados para a capacidade oficial das respostas sociais oferecidas e o número de utentes correspondente à ocupação efectiva das mesmas. Partindo deste valores calcula-se a taxa de ocupação. Note-se que, para efeitos de comparação, só são apresentados os valores para as respostas sociais fornecidas pela OSPM.

Tabela 12:

Capacidade e ocupação das respostas sociais das IPSSs no concelho de Bragança

Instituição	Creche			Residencial Privado			Centro de Dia			Apóio Domiciliário			Centro de Acolhimento Temporário			Refeitório Social			Lar de Idosos		
	Capacidade	Ocupação	Taxa de Ocupação	Capacidade	Ocupação	Taxa de Ocupação	Capacidade	Ocupação	Taxa de Ocupação	Capacidade	Ocupação	Taxa de Ocupação	Capacidade	Ocupação	Taxa de Ocupação	Capacidade	Ocupação	Taxa de Ocupação	Capacidade	Ocupação	Taxa de Ocupação
	N	N	%	N	N	%	N	N	%	N	N	%	N	N	%	N	N	%	N	N	%
PSA	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CSPSBSF	31	31	100	--	--	--	20	15	75,0	30	20	66,7	--	--	--	--	--	--	--	--	--
DCVB	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
FB	--	--	--	--	--	--	--	--	--	50	--	0,0	--	--	--	--	--	--	62	60	96,8
ASCDT	--	--	--	--	--	--	--	--	--	3	5	166,7	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CCPSCR	--	--	--	--	--	--	--	--	--	31	20	64,5	--	--	--	--	--	--	18	18	100,0
CSPSEE	--	--	--	--	--	--	20	21	105,0	20	22	110,0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CSPSR	--	--	--	--	--	--	--	--	--	50	50	100,0	--	--	--	--	--	--	27	25	92,6
CSPSP	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	24	24	100,0
CSPBAÇAL	--	--	--	--	--	--	25	7	28,0	20	6	30,0	--	--	--	--	--	--	15	23	153,3
CSPBABE	--	--	--	--	--	--	30	12	40,0	30	25	83,3	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CSPNSP	--	--	--	--	--	--	25	15	60,0	20	10	50,0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
SCM	103	128	124,3	--	--	--	20	19	95,0	70	119	170,0	--	--	--	--	--	--	182	180	98,9
ARV	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
OK	23	23	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	10	10	100	15	15	100,0	--	--	--
CSPSTQ	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	18	22	122,2
CSPSA	--	--	--	--	--	--	10	10	100,0	20	12	60,0	--	--	--	--	--	--	35	35	100,0
CSSCJ	35	35	100	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CSSC	33	33	100	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CSPSEP	--	--	--	--	--	--	30	16	53,3	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CSPSM	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	25	20	80,0	--	--	--
CSPNSA	--	--	--	--	--	--	--	--	--	30	30	100,0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CSPSCO	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	55	67	121,8
CSPSC	48	48	100	--	--	--	25	25	100,0	30	29	96,7	12	10	83,3	80	40	50,0	--	--	--
CSPSL	--	--	--	--	--	--	30	7	23,3	40	22	55,0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CSPPI	--	--	--	--	--	--	15	15	100,0	30	10	33,3	--	--	--	--	--	--	25	24	96,0
CSPPP	--	--	--	--	--	--	20	8	40,0	30	17	56,7	--	--	--	--	--	--	--	--	--
OSPM	66	61	92,4	39	31	79,5	30	10	33,3	90	80	88,9	7	6	85,7	25	16	64,0	60	60	100,0
Total	339	359	105,9	39	31	79,5	300	180	60,0	594	477	80,3	29	26	89,7	145	91	62,8	521	538	103,3

Fonte: A fonte de dados para a capacidade das IPSSs é a Carta Social (Carta Social, 2011) excepto para as instituições OK e CSPSR cujos valores foram fornecidos pela direcção e cada uma das instituições.

Pela análise da tabela verifica-se que o número de respostas oferecidas pelas instituições nem sempre é idêntico à capacidade de resposta das instituições. Se muitas vezes as organizações estão sub-ocupadas, noutros casos e para algumas valências a taxa de ocupação verifica-se ser superior aos 100%. Este valor, pouco expectável, para algumas valências pode justificar-se pelo facto de existir uma discrepância entre o período de tempo de referência da capacidade das instituições e o momento em que o questionário foi respondido pelas mesmas. Mesmo assim, optou-se por apresentar e relacionar os valores de capacidade e ocupação para se perceber a importância social de algumas das respostas. Aquelas que terão mais procura na região de influência destas IPSSs.

A OSPM, excepto na resposta social “Centro de Dia” com um peso de 33,3%, tem uma taxa de ocupação acima dos 75% chegando mesmo a atingir 100% na resposta social “Lar de Idosos”. O mesmo se pode verificar em relação às restantes instituições em que a taxa de ocupação é quase total, havendo mesmo situações que o número de ocupação ultrapassa o número de capacidade – destacam-se, como exemplo, as valências de creche, apoio domiciliário e lar de idosos em algumas instituições.

Ora, se é importante perceber qual o peso relativo da OSPM no conjunto de IPSSs que formam o terceiro sector no concelho de Bragança, para cada uma das valências que oferece à população, é, também, importante perceber qual o peso relativo de cada uma das valências na própria OSPM. Estes valores apresentam-se na Tabela 13 e visualiza-se a sua distribuição na Figura 17.

Tabela 13:

As respostas sociais da OSPM e o seu peso relativo na instituição

IPSS	Respostas Sociais														Total	
	Creche		Residencial Privado		Centro de Dia		Apoio Domiciliário		Centro de Acolhimento Temporário		Refeitório Social		Lar de Idosos			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
OSPM	61	23,1	31	11,7	10	3,8	80	30,3	6	2,3	16	6,1	60	22,7	264	100

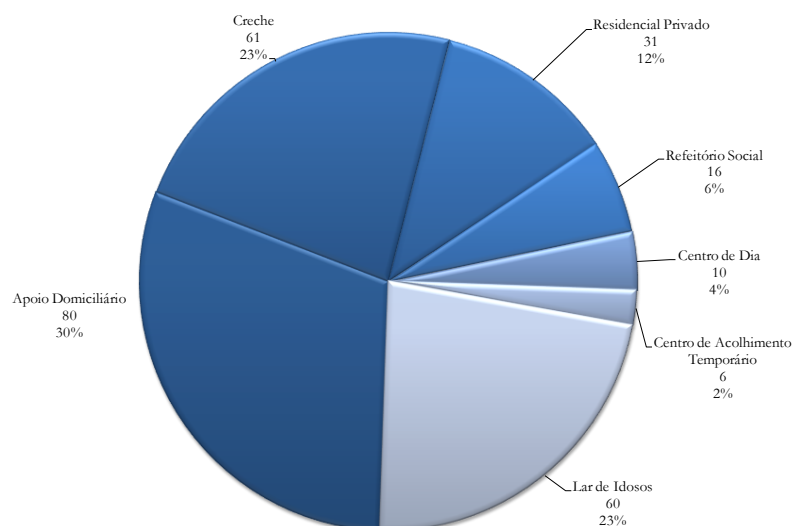


Figura 17. O peso relativo das respostas sociais da OSPM

Como facilmente se visualiza, o apoio domiciliário constitui a valência com maior peso relativo em termos do número de utentes – presta serviço a 80 utentes que correspondem a cerca de 30% de um total de 264 utentes. Segue-se a creche e o lar de idosos com um peso relativo de 23%, cada. Surge, depois, a residência privada com 31 utentes correspondentes a 12% do total. Os restantes 12% de utentes encontram-se divididos pelo refeitório social, o centro de dia e o centro de acolhimento temporário (a valência com menos utentes).

Para completar a informação relativa às respostas sociais fornecidas pelas IPSSs do concelho de Bragança apresenta-se na Tabela 14 informação relativa ao tipo de apoio domiciliário (domicílios) realizado pelo conjunto de instituições no concelho de Bragança, em geral, e pela OSPM, em particular.

Tabela 14:

Distribuição da resposta social “domicílio” por IPSS e respectivo peso relativo

IPSS	Domicílios					Peso relativo da instituição
	Normal		Integrado		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	
ASCDT	5	100	0	0	5	0,99
CSPBAÇAL	6	100	0	0	6	1,19
CSPNSP	10	100	0	0	10	1,99
CSPI	10	100	0	0	10	1,99
CSPSA	12	100	0	0	12	2,39
CSPPP	17	100	0	0	17	3,38
CSPSBSF	13	65	7	35	20	3,98
CCPSCR	20	100	0	0	20	3,98
CSPSEE	22	100	0	0	22	4,37
CSPSL	22	100	0	0	22	4,37
CSPBABE	25	100	0	0	25	4,97
FB	26	100	0	0	26	5,17
CSPSC	29	100	0	0	29	5,77
CSPNSA	30	100	0	0	30	5,96
CSPSR	30	60	20	40	50	9,94
OSPM	80	100	0	0	80	15,90
SCM	62	52	57	48	119	23,66
Total	419	83	84	17	503	100,00

Estes podem dividir-se em domicílios normais ou integrados. Os primeiros correspondem a uma resposta social, desenvolvida a partir de um equipamento, que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanente, a satisfação das necessidades básicas e/ou as actividades da vida diária. O apoio domiciliário integrado, consiste numa resposta que se realiza através de um conjunto de acções e cuidados pluridisciplinares, flexíveis, abrangentes, acessíveis e articulados, de apoio social e de saúde, a prestar ao domicílio, durante vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana (Carta Social, 2011).

Esta resposta apoia um total de 503 utentes, no serviço de apoio ao domicílio. Destes, um total de 84 utentes incluem-se no serviço de apoio ao domicílio integrado. Este valor considerável justifica-se pela população envelhecida que predomina no concelho de Bragança. A OSPM oferece a resposta serviço de apoio ao domicílio a um total de 80 utentes, como já

havia sido referido, com um peso relativo de 15,90% da resposta oferecida no concelho de Bragança. Não oferece, no entanto, o serviço de apoio domiciliário integrado.

Percebido o contexto estatístico relativo às instituições similares que integram a economia social, no concelho de Bragança, e que permite enquadrar a OSPM em termos da sua importância relativa na criação de emprego, serviços prestados e utentes abrangidos, tentar-se-á perceber como é realizada a gestão da instituição enquadrando os seus procedimentos no que vem sendo preconizado, por exemplo, por Bordalo e Cruz (2010) e apresentado no enquadramento teórico desta dissertação.

2.2.3. PROCESSO DE GESTÃO SOCIAL NA OSPM

A análise ao processo de gestão social realizada na OSPM é feita tendo em conta a informação contida nas repostas às entrevistas apresentadas em Anexo (Anexo II e Anexo III) seguindo a apresentação dos conceitos teóricos realizada no primeiro capítulo deste trabalho. Ressalva-se que a análise e interpretação das respostas apresentadas e comentários solicitados é da inteira responsabilidade da autora sendo, por isso, subjectiva e não vinculando a instituição a tal análise e interpretação.

Na sub-secção 1.2.1, apresentam-se algumas ideias teóricas (sumariadas, essencialmente, por Bordalo & Cruz, 2010) para uma alteração da gestão das IPSSs, aqui designada como gestão social, que se acredita terem descurado a necessidade de criar, avaliar e discutir ferramentas adequadas à gestão das organizações do terceiro sector, como as IPSSs. É referido que a sua gestão foi deixada ao livre arbítrio dos membros e fundadores que, na sua maioria, voluntários não possuem, muitas vezes, os conhecimentos adequados para a realizar. O estudo de tais formas de organização e gestão foi deixado a outras áreas científicas como a sociologia ou a psicologia verificando-se um fosso entre a prática e a teoria da gestão social.

Algo semelhante se verifica na OSPM, no que toca, exclusivamente, ao vínculo laboral dos responsáveis pela gestão da instituição. Esta pertence, de acordo com os Estatutos da instituição, à Direcção que é composta por onze elementos, de formação académica diversa, em regime de voluntariado e que decide, por maioria, as linhas orientadoras da actividade da IPSS. A gestão corrente é da responsabilidade da directora técnica com formação em Psicologia. Esta decide sobre situações/acontecimentos de gestão corrente e tais decisões são da sua inteira responsabilidade. Esta transferência da gestão corrente da direcção para a

“figura” de um director técnico geral, mantendo os elementos da Direcção o poder de decidir acerca das linhas orientadoras da instituição, poderá ser uma forma de transformar a gestão da OSPM numa gestão mais “empresarial” sem descurar as preocupações humanitárias e sociais que regem a sua actividade. O processo de gestão continua a ser um processo de gestão social. O sucesso da instituição não se mede pelo lucro mas sim pelo valor social criado. O facto de não visar o lucro, não implica uma gestão menos cuidada. Não são apresentados resultados contabilísticos negativos com consequentes reflexos sociais importantes como: desemprego, prestação de uma acção menos solidária e perda de confiança da parte das parcerias. Como referido nas entrevistas, estes critérios são de ter em conta não sendo de descuidar pela Direcção da OSPM.

Acresce, ao facto de se contemplar a figura de um director técnico geral, o facto de a instituição também contemplar a existência de directores técnicos para respostas sociais (valências) específicas – centro residencial, creche e refeitório social (ver o organograma da OSPM apresentado na sub-secção 2.2.1). Esta forma de gestão é sugerida por Lucas e Pereira (2009) para instituições com valências diversificadas, como é o caso da OSPM. Aquilo que a OSPM designa de “prática de gestão colectiva” é, de facto, o que alguns académicos vêm defendendo para a gestão deste tipo de instituições. Relembre-se ainda que Lucas e Pereira (2009) defendem que nas organizações de menor dimensão predominam “governos” monistas, que concentram uma única pessoa a legitimidade de representar a instituição e o poder de agir, enquanto em organizações de maior dimensão se verifica a existência de “governos” dualistas. Ora, OSPM enquadra-se, claramente, neste último tipo de “governo” que divide o poder de agir por dois (ou mais) níveis de decisão. Note-se que se verificou, na secção anterior, que a OSPM possui um dimensão (medida em número de trabalhadores) que a coloca a par de empresas de dimensão média. Para exemplificar a divisão do poder de agir, na entrevista para caracterização da instituição (Anexo II) é referido que apesar das decisões da direcção serem tomadas por maioria, para evitar constrangimentos operacionais, cada membro da Direcção dispõe de capacidade de decisão relativamente a uma determinada quantia monetária de compras. O mesmo acontece com a directora geral.

Como referido por Bordalo e Cruz (2010, p. 11) “o sector social solidário, confrontado com necessidades infinitas, tem disponíveis recursos finitos, o que exige qualidade na sua acção, rigor e preocupações de sustentabilidade financeira”. A instituição acredita que a sua oferta variada de respostas sociais lhe permite abranger um maior (e mais diversificado) número de utentes e, conseqüentemente, uma maior garantia de rentabilidade e sustentabilidade

financeira. A oferta de serviços que outras instituições não oferecem, como o lar residencial, permite à instituição garantir uma particular “quota de mercado” na população idosa do concelho. A instituição não sente que vive num ambiente de concorrência com outras instituições similares do concelho, no entanto, acredita que a aposta na qualidade e diversidade das respostas sociais que fornece e a satisfação dos seus clientes/utentes é fundamental para a sua sustentabilidade. A instituição afirma estar aberta à mudança e à necessidade de aumentar tanto o tipo de respostas sociais como a sua capacidade. Para além de referirem a necessidade de aumentar a capacidade em valências como a creche e o lar residencial, referem, também, a possibilidade de oferecerem outras respostas cuja procura vem aumentando na sociedade portuguesa nos últimos anos.

De facto, as mudanças que ocorrem no ambiente externo às organizações (e onde se destaca, neste momento a crise económica e financeira que se viva na economia portuguesa) forçam as instituições do terceiro sector a procurar novas e mais eficazes formas de produzir os seus bens e serviços e de os distribuir. Esta preocupação também se verifica na OSPM pois, para além dos serviços tradicionalmente prestados e comparticipados pela Segurança Social, procura outras fontes de sustentabilidade tais como, a empresa de inserção ou os serviços desportivos e estéticos que fornecem a toda a população interessada do concelho.

Tal como foi referido no ponto 1.2.1., de acordo com Bordalo e Cruz (2010) as IPSSs devem ser vistas como um sistema aberto e permeável ao meio envolvente global (nas suas dimensões PEST), ao meio envolvente específico e à mudança

Da análise ao nível do meio envolvente global bem como ao balancete geral de resultados de 2010, a instituição depende de parcerias com o Estado, donativos da população civil e de algumas empresas. Em termos legais, a instituição procura cumprir com os requisitos legais exigidos nomeadamente em termos de equipamentos, inspecção obrigatória da qualidade do ar e do equipamento de gás, HACCP e rectificação de contas através de um Revisor Oficial de Contas (ROC). O *feedback* social é positivo uma vez que a OSPM é bem aceite pela sociedade em geral. Tal nota-se pela manutenção do valor dos donativos que se temia virem a decrescer dada a situação económica do país. A participação com o meio social envolvente é também notório na participação da instituição em iniciativas/eventos locais, tais como a feira da solidariedade e emprego, e nacionais tais como a recolha de géneros alimentícios e roupa. Em termos institucionais, sempre que a Confederação Nacional das Instituições Particulares de Solidariedade Social promove conferências a OSPM participa de forma a promover as respostas sociais existentes.

Ao nível da envolvente específica, no que diz respeito a concorrentes, não se verifica uma relação de concorrência. O relacionamento é de inter-ajuda e formal. Há uma colaboração, na parte recreativa e participação de convívios. Em relação aos fornecedores, quer de produtos quer de serviços, dá-se preferência a empresas da região fomentando a economia local. De acordo com as respostas fornecidas, “os produtos agrícolas, na sua maioria, provêm da empresa de inserção mas quando a produção não é suficiente para o consumo da organização recorre-se ao comércio local e a fornecedores do mesmo centro urbano. As restantes categorias de produtos são adquiridos da mesma forma a fornecedores locais”. Acrescentam, ainda, que “os serviços contratados com o exterior, são efectuados por entidades e empresas de diferentes freguesias mas sediadas no mesmo centro urbano que a OSPM”. No que respeita a utentes/clientes existe uma preocupação, da OSPM, com a prestação de serviços de qualidade. Para avaliar a satisfação dos utentes e seus familiares são entregues inquéritos de satisfação. Deste modo pretende-se, além da avaliação da satisfação dos serviços, detectar possíveis falhas e proceder no sentido de as erradicar ou minimizar. Relembre-se que as respostas sociais que a OSPM oferece estão destinadas principalmente a uma população alvo de crianças e idosos e, em menor número de resposta, a pessoas desfavorecidas e utentes da população em geral.

A posição da OSPM perante os temas “mudança” e “gestão profissional” - já que, de acordo com Speckbacher (2003), as instituições do terceiro sector necessitam adoptar processos de gestão específicos tal como as instituições lucrativas e o “amadorismo na gestão não permite responder com eficácia aos resultados de mudança e de qualidade” (Bordalo & Cruz, 2010, p. 216) - a opinião é de que “os instrumentos de gestão (...) sendo de cunho eminentemente académico têm o condão de, entre outros, alertar e/ou sensibilizar os directores das IPSSs para a necessidade de profissionalização da sua gestão”. A Direcção parece estar alerta para tal situação pois, sendo composta de voluntários, houve a preocupação de escolher quadros superiores de empresas e/ou administração local de forma a mitigar os problemas de gestão que uma instituição como a OSPM poderia vir a encontrar. “Quer pela experiência profissional quer pela formação académica em áreas distintas, têm obtido resultados satisfatórios (...) tudo isto tem como objectivo, para além do bom funcionamento da instituição dar a entender o profissionalismo da direcção”.

A profissionalização da gestão (que não a da gestão corrente) não parece, assim, encontrar-se nos horizontes da instituição. A gestão é realizada de forma dita tradicional. A direcção compete planear, organizar, dirigir e avaliar a actividade da organização com o apoio do director geral e dos directores técnicos auxiliares para valência particulares.

Neste sentido a direcção da OSPM, anualmente entre os meses de Outubro e Novembro, apresenta na Segurança Social, por imposição da mesma, o orçamento e plano de actividade. Estes documentos são importantes como indicadores de objectivos a alcançar não sendo limitativos ou restritivos. No que diz respeito a periodicidade de reuniões da direcção “a acuidade e a importância dos assuntos é que determinam a periodicidade das reuniões. Poderá haver meses com reuniões semanais e outros com apenas uma”.

Relativamente a processos de mudança não foi possível obter comentários possíveis de analisar no contexto deste trabalho. Apenas foi referida o processo de mudança que envolve os actores técnicos da instituição, nomeadamente os que se referem à comunicação.

Como foi referido, a existência de mão-de-obra qualificada e de um ambiente laboral propício à comunicação, são alguns factores a ter em conta quando se observa o modelo de gestão de uma empresa (Amaral et al., 2006). Ora, a estrelas de mudança preconizadas para a gestão social de uma instituição particular de solidariedade social, também os considera factores importantes para o sucesso da organização. Como já foi mencionado, em pontos anteriores, o quadro de pessoal é jovem o que permite um bom ambiente de diálogo entre colaboradores. Outra forma encontrada para minimizar problemas de interacção foi dotar a OSPM com quadros especializados e/ou licenciados em várias áreas tidas como fulcrais. É o caso da direcção geral, direcção técnica dos lares, creche e serviço de apoio domiciliário. Também para os serviços administrativos, mais precisamente na contabilidade e no aprovisionamento, foi contratado pessoal especializado. A OSPM possui um Técnico Oficial e há a contratualização de uma avença com um advogado. A par disto tudo a instituição está dotada com um sistema informático em rede, onde se gerem utentes, sócios, salários, e aprovisionamento. A instituição refere que os colaboradores estão em processo de aprendizagem contínua através de formação interna ou através de formação externa promovida em parceria com outras instituições de formação como o Instituto Politécnico de Bragança.

CONCLUSÃO

A economia social tem características próprias para responder a um enquadramento económico e social específicos ao qual nem a economia dita pública nem a economia dita privada conseguem dar respostas. O sector da economia social é composto por organizações que dão resposta a necessidades sociais de vários grupos, de faixas etárias distintas (como crianças, jovens e idosos). Adicionalmente, para além das actividades previstas tradicionalmente, vão surgindo outras às quais as instituições sentem necessidade de responder de forma adequada.

Entre estas organizações destacam-se as Instituições Particulares de Solidariedade - conhecidas por IPSSs. Como se descreveu no primeiro capítulo deste trabalho, as IPSSs constituem o conjunto de organizações de economia social que detêm o maior número de respostas sociais na economia portuguesa sendo, também, importantes em termos do número de pessoas que empregam. O seu impacto económico e social é importante na sociedade portuguesa podendo ser particularmente importante em momentos de crise como, por exemplo, tenta mostrar o trabalho de IPI – Consulting Network Portugal (2010) para uma região do interior do país.

Partindo desta presunção de importância, foi apresentada, no segundo capítulo deste trabalho, uma análise de alguns dados referentes a uma amostra de IPSSs retirada do universo das IPSSs nacionais registadas na Segurança Social. Esta amostra corresponde ao conjunto de IPSSs que opera no concelho de Bragança. Pela análise, do número, tipo e capacidade de respostas sociais (valências) oferecidas à população e do número de pessoas que empregam foi possível concluir que, de facto, estas organizações sem fins lucrativos têm um peso económico e social bastante significativo, no concelho, e são realmente necessárias para a satisfação de muitas das necessidades sociais da comunidade. Contribuem para o desenvolvimento económico local, quer pelas respostas aos mais carenciados, quer pelo emprego que criam quer ainda por toda a sua envolvente externa que as faz criar laços comerciais com outras entidades, nomeadamente fornecedores e diferentes tipos de público-alvo. Entre estas instituições destaca-se a Obra Social Padre Miguel, objecto de estudo, neste trabalho de investigação.

As IPSS empregam um total de 805 indivíduos, no concelho de Bragança, sendo a Santa Casa da Misericórdia a que possui maior poder empregador, 228 colaboradores. Esta instituição reúne cerca de 28% da população empregue nas IPSSs do concelho de Bragança. Segue-se a OSPM com 97 cargos ocupados e garantindo cerca de 12% da população empregue pelas IPSSs do concelho. Estas duas instituições, pelo número de pessoas empregue, destacam-se,

em termos de dimensão, das restantes IPSSs e até da média de empresas cujo fim é o lucro, no concelho de Bragança.

Em termos de respostas sociais, as instituições destacam-se por responderem aquelas que serão as necessidades mais prementes dada a sua localização geográfica. Situando-se numa região muito envelhecida, destacam-se as respostas para a população idosa como o apoio domiciliário e o lar de idosos. De facto, os números apresentados para os equipamentos sociais bem como para a utilização das respostas sociais mostram a importância destas duas valências. O total de utentes que servem difere em poucos utentes, 503 e 538, respectivamente. Note-se que o serviço de apoio domiciliário é indicador que grande parte da população idosa se encontra na sua própria habitação, sendo ainda autónomos e capazes.

Não se descarta, no entanto, outro tipo de população. A resposta social de creche é, também, uma resposta social importante no concelho de Bragança. A Obra Social Padre Miguel destaca-se, em termos de respostas oferecidas, pela inovação. É a única, no concelho, que oferece uma resposta social para idosos diferenciada através de um lar residencial. As restantes respostas sociais, em menor número, não são, no entanto, menos importantes. Verificou-se, por exemplo, que para a Obra Social Padre Miguel a direcção também conta com a sua participação para a sustentabilidade da instituição.

Saliente-se, ainda, que a taxa de ocupação, das organizações em estudo, é quase total havendo mesmo situações em que a taxa de ocupação excede a capacidade oficial da instituição – ou seja, o número de ocupação indicado pela instituição é superior ao da capacidade oficial publicitada pela Carta Social. Na OSPM, excepto na resposta social “Centro de Dia” com um peso de 33,3%, verifica-se uma taxa de ocupação acima dos 75% chegando mesmo a atingir 100% na resposta social “Lar de Idosos”.

Em termos de organização e sustentabilidade, verificou-se que na Obra Social Padre Miguel, tal como seria de esperar dada a legislação que rege este tipo de instituição e o seu objectivo humanitário, a direcção é voluntária, não existe distribuição de lucro e a sua sustentabilidade provém, numa larga fatia, de entrada de recursos financeiros extraordinários. Ou seja, cerca de 37,5% dos valores monetários que entram nas contas da OSPM provém de donativos, quer sejam em moeda ou em espécie. Estes são, assim, fundamentais para a prossecução dos objectivos da instituição representando mais de 1/3 dos rendimentos auferidos pela OSPM. Com a prestação de serviços a instituição arrecadou em 2010, em termos contabilísticos, 782.088,55 €. Isto é, as respostas sociais oferecidas pela instituição, rendem 31, 23% dos

proveitos da instituição (cerca de 1/3 dos rendimentos totais). A terceira fonte de rendimento com maior peso nos resultados das contas de 2010 é a designada “comparticipação e subsídios de exploração”: Nestes incluem-se rendimentos vindos do Sector público Administrativo com um peso relativo de 29,34% do total de proveitos da OSPM. Estas três fontes de receita constituem as fontes de financiamento fundamentais da instituição. Com um peso residual surgem os proveitos suplementares, os trabalhos para a própria instituição, os proveitos e ganhos financeiros e outros proveitos operacionais que totalizam um peso de 1,89% da receita total. Note-se que nos outros proveitos operacionais se incluem as quotizações pagas pelos associados e que representam 1,31% do total da receita.

O conjunto dos serviços prestados, o Estado (comparticipação e subsídios) e a boa vontade da população em geral (donativos) garantem o sustento das IPSSs. Acresce-se que as mudanças que ocorrem no ambiente externo às organizações (e onde se destaca, neste momento, a crise económica e financeira que se vive na economia portuguesa) forçam as instituições do terceiro sector a procurar novas e mais eficazes formas de produzir os seus bens e serviços e de os distribuir. Sugere-se, assim, que a instituição procure novos “nichos” de mercado para assim diversificar e ampliar os investimentos que realizou, muito recentemente, tendo em mente uma estratégia de sustentabilidade de médio e longo prazo. Acredita-se que a instituição já percebeu a necessidade de seguir o rumo da inovação – oferece serviços únicos no concelho e “abre as portas” das suas instalações à comunidade em geral, e não apenas ao seu público tradicional, promovendo a prestação de serviços relacionados com o desporto ou a estética.

No que respeita ao tema da gestão social e partindo de duas afirmações que começam a cimentar-se no ambiente académico relativamente à “mudança” e “gestão profissional” – as instituições do terceiro sector necessitam adoptar processos de gestão específicos tal como as instituições lucrativas (Speckbacher, 2003) pois o amadorismo na gestão não permite responder, com eficácia, aos resultados de mudança e de qualidade (Bordalo & Cruz, 2010) – acredita-se que uma forma de rentabilizar a instituição, ou estar mais atento a formação de valor monetário e não só valor social, seria profissionalizar a gestão deste tipo de organizações já que os membros voluntários das direcções das IPSSs nem sempre equilibram as suas competências de gestão com a vontade de participar na sociedade através da satisfação das necessidades dos seus elementos mais carenciados ou fragilizados.

A profissionalização da gestão ao nível da direcção (que não a da gestão corrente) não parece encontrar-se nos horizontes da OSPM. A gestão é realizada de forma dita tradicional. À direcção compete planear, organizar, dirigir e avaliar a actividade da organização com o apoio

do director geral e dos directores técnicos auxiliares para valência particulares. Apesar de uma gestão dita tradicional, deve destacar-se que o governo da OSPM é do tipo dualista, como se sugere, em termos académicos, que ocorra em instituições com valências diversificadas como é o caso da OSPM. Salienta-se, também, que apesar de se acreditar na necessidade de mudança na instituição, esta encontra-se satisfeita como o seu modelo organizacional e de gestão pois todos os seus objectivos têm sido atingidos.

Tendo em conta os objectivos particulares do trabalho de investigação que aqui se apresenta, foram identificadas algumas limitações que, de certa forma, limitaram a profundidade de discussão do tema relativo aos “processos de gestão social”. O acesso à informação relativa às IPSSs do concelho de Bragança não foi simples, talvez porque estas ainda não sejam suficientemente transparentes relativamente às suas actividades, ou por medo do desconhecido e desconfiança no que respeita à mudança e às novas propostas de gestão organizacional. Esperava-se um maior número de respostas e uma maior especificidade em algumas das questões apresentadas. Verificou-se, também, que ainda existe pouca matéria, isto é, existem ainda poucos trabalhos empíricos realizados no sentido de conhecer melhor a realidade da gestão social facto que condicionou, em parte, a abordagem do tema, nomeadamente a elaboração do guião de uma entrevista que pudesse ser melhor compreendida e de mais fácil adesão pela instituição objecto de estudo. O facto da gestão destas instituições se ter tornado objecto de estudos académico apenas muito recentemente e de só em 2010 se ter publicado um manual de Gestão das IPSSs em Portugal (Bordalo & Cruz, 2010) condicionou a “abertura” da instituições a este tipo de análise científica.

Para o desenvolvimento de trabalhos de investigação futuros, sugere-se a extensão deste estudo a outras instituições, com dimensão, objectivos e estrutura organizacional distintas, de forma a melhor caracterizar os processos de gestão social que adoptam e assim recolher elementos comparativos da prática de gestão social nas Instituições Particulares de Solidariedade Social. Sendo o meio envolvente um motor de mudança, sugere-se que trabalhos de investigação futuros retomem esta temática de forma a perceber se o ambiente de crise económica e financeira, com os consequentes cortes orçamentais, tem impacto nos modelos de gestão que virão a ser adoptados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, V. (2010). *Governança, Instituições e Terceiro Sector. As instituições Particulares de Solidariedade Social*. Tese de Doutoramento em Economia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra: Portugal
- Amaral, M. C., Carvalho, R. & Saias, L. (2006). *Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira*. Porto: Universidade Católica Editora.
- Andrade, C. (2008), *Caracterização e Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga: Portugal.
- Anheier, H. & Mertens, S. (2003). International and European Perspectives on the Non-Profit Sector: Data, Theory and Statistics. *The Non-Profit Sector in a Changing Economy* (Chapter 11), OECD, 269-292.
- Antunes, M. G. P. (2009). *Influência da Gestão por Processos no Desempenho organizacional. Estudo Empírico na Área Social*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia Mecânica e Industrial, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa. Lisboa: Portugal.
- Bordalo, F. & Cruz, M. (2010). *Gestão de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)*. Braga: Célula 2000.
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia Social: Conceitos, Fundamentos e Tipologia. *Revista Katálysis*, 11 (1), 61-72.
- Capucha, L. (2000). Pobreza e Exclusão Social. Velhos e Novos Problemas Sociais. In: Pinto, J. M. & Dornelas, A. (Eds.), *Pobreza, Exclusão: Horizontes de Intervenção*, 13-33. Lisboa: Casa da Moeda
- Carta Social (2011). Acedido em 26 de Julho, 2011. [Http://www.cartasocial.pt/](http://www.cartasocial.pt/).
- Comissão Europeia (2003). *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Disponível on-line em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>
- Costa, A. B. (1998). *Exclusões Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Coutinho, M. (2008). Dinâmica do terceiro sector - um exercício de medição. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – UFP*, 5, 242-253.
- Decreto-Lei 119/83 de 25 de Fevereiro, (1983). Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.
- Dees, J. G. (2001). The Meaning of “Social Entrepreneurship”. Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Stanford University.
- Diulio, E. A. e Salvatore, D. (1981). *Introdução à economia* (p.1). São Paulo: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1989). What Business can Learn for Nonprofits. *Harvard Business Review*, 67 (4), 88-93.
- Fernandes, A. T. (2000). O Pobre em Luta pela Cidadania. In: Pinto, J. M. & Dornelas, A. (Eds.), *Pobreza, Exclusão: Horizontes de Intervenção* 45-58. Lisboa: Casa da Moeda.
- Ferreira, S. (2004). O Papel do Movimento Social das Organizações do Terceiro Sector em Portugal. Actas do V Congresso Português de Sociologia, 81-85, Braga: Portugal.
- Ferreira, S. (2009). As (re) construções estratégicas da ideia de uma economia social. *Le Monde Diplomatique - Edição Portuguesa, II Série*, 37.
- Franco, R. C. (2004). Controvérsia em Torno de uma Definição para o 3º Sector: A definição Estrutural-Operacional da John Hopkins vs. a Noção de Economia Social. *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*, Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, Coimbra, 1-20. Disponível *on line* em: <http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/propostas/pdfs/rfranco.pdf>.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H. & Salamon, L. M. (2007). *O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP] (2000). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2009*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. [MTSS]
- Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP] (2001). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2009*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. [MTSS]
- Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP] (2002). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2009*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. [MTSS]
- Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP] (2003). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2009*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. [MTSS]

- Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP] (2004). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2009*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. [MTSS]
- Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP] (2005). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2009*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. [MTSS]
- Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP] (2006). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2009*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. [MTSS]
- Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP] (2007). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2009*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. [MTSS]
- Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP] (2008). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2009*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. [MTSS]
- Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP] (2009). *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2009*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. [MTSS]
- Instituto Nacional de Estatística [INE] (2011). *Empresas em Portugal 2009*, Lisboa: Portugal.
- IPI – Consulting Network Portugal (2010). *A Economia Social – Uma Resposta à Crise no Distrito de Castelo Branco*. Governo Civil de Castelo Branco. Castelo Branco Portugal: Portugal.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15 (2), 153-168.
- Jornal do Nordeste (2009). Acedido em 05 de Agosto de 2011. <http://aeiou.expresso.pt/projecto-social-cria-80-empregos=f534527>.
- Lucas, F. P. L. S. & Pereira, H. C. (2009). Gestão das IPSS com Valências Diversificadas: Proposta de um Modelo de Referência de Actuação Estratégica dos Dirigentes. *Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social*. Disponível on-line em: <http://hdl.handle.net/10400.15/74>
- Machado, L. A. (2011). Liderança Transformacional como Componente da Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sociais. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, 2 (1), 69-85.
- Meneses, J. W. F. (2008). *A Adopção do Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica para o Desenvolvimento das Organizações do Terceiro Sector: Estudo de Caso sobre a Chapitô*. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento, Diversidades Locais e Desafios Mundiais. ISCTE. Lisboa: Portugal. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/2651>.

- National Center for Social Entrepreneurs (2011). Acedido em 10 de Agosto, 2011, http://www.socialent.org/Social_Enterprise_Terminology.htm.
- Nevado, P. P. (2009). Estudo de Casos: um Curso de Acção na Investigação em Gestão. Working Paper nº 1/2009, *ADVANCE – Centro de Investigação Avançada do Instituto Superior de Economia e Gestão*, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa: Portugal. Disponível on-line <http://pascal.iseg.utl.pt/~advance/200901.pdf>.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(3), 1-5.
- Nunes, F., Reto, L. & Carneiro, N. (2001). *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.
- Obra Social Padre Miguel [OSPM] (2007). Editorial. *Revista da Obra Social Padre Miguel*. Edição Especial, 1-98.
- Obra Social Padre Miguel [OSPM] (2011a). Acedido em 04 de Setembro de 2011. http://www.ospm.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=2.
- Obra Social Padre Miguel [OSPM] (2011b). Balancete Geral de Resultados de 2010.
- OECD (2003). *The Nonprofit Sector in a Changing Economy*. Bruxelas: OECD.
- Paugam, S. (2003). *A Desqualificação Social: Ensaio sobre a Nova Pobreza*. Porto: Porto Editora
- Pimenta, R. F. R (2011). *Gestão de Recursos Humanos Voluntários em Organizações sem Fins Lucrativos em Portugal. Da Atracção ao Desenvolvimento*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa: Portugal.
- Putnam, R. (1993). The Prosperous Community. Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 13, 35-42.
- Roberto, J. A. & Serrano, A. (2007). As Organizações Económico-Sociais e os seus Stakeholders. *Economia Global e Gestão*, 12 (2), 73-93.
- Rodrigo, J. (2008). *Estudo de Caso – Fundamentação Teórica*. Vestcon Editora. Brasília: Brasil.
- Rodrigues, A. (2009). *A Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão: O seu Contributo para a Sustentabilidade das Organizações Sem Fins Lucrativos*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Braga: Portugal.

- Ruiz, F. M. (2004). Pesquisa Qualitativa e Pesquisa Quantitativa: Complementaridade cada vez mais Enriquecedora. *Administração de Empresas em Revista*, 3, 37-47.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1996). *The Emerging Nonprofit Sector*. Manchester: Manchester University Press.
- Samuelson, P. A. & Nordhaus, W. D. (2005). *Economia* (18ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Segurança Social (2011a). Acedido em 01 de Julho de 2011. http://www2.seg-social.pt/preview_documentos.asp?r=31553&m=PDF.
- Segurança Social (2011b). Protocolo de Cooperação de 2010, celebrado entre o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade. Acedido em 25 de Agosto de 2011. <http://www2.seg-social.pt/Downloads/II/Confer.pdf>.
- Silva, C. E., Menezes, E. R., Barbosa, M. A. S. & Felizola, M. P. M. (2008). Evolução da Gestão no Terceiro Setor: Estudo de Caso do Instituto Socioambiental Árvore, *Revista Campus*, 1 (1), 6-22.
- Sobreiro, V. L. A. (2008). *Sou Tudo e Não Sou Nada: as Funções de Director Técnico nos Organismos de Apoio Social a Crianças e Idosos no Concelho de Caldas da Rainha*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: Portugal. Disponível *on-line* <http://hdl.handle.net/10400.5/3008>
- Speckbacher, G. (2003). The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(3), 267-281.
- The Institute for Social Entrepreneurs (2011). Social Enterprise Terminology. Acedido em 17 de Julho de 2011. http://www.socialent.org/Social_Enterprise_Terminology.htm
- Université Coopérative Européen [UCE] (2003). Référentiel Européen de l'Entrepreneur Social. Acedido em 12 de Agosto de 2011. http://uce.universite-cooperative.coop/images/pdf/resume%20entrep.soc_%208%20pages%20portugais.pdf.
- Vidal, I. (2010). Social Economy. In Taylor, R. (Ed.). *Third Sector Research*, Chapter 6, 61-71. Springer.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO I: INFORMAÇÃO SOLICITADA ÀS INSTITUIÇÕES SOCIAIS DE SOLIDARIEDADE SOCIAL LISTADAS NA PÁGINA DA SEGURANÇA SOCIAL

A - NOME DA INSTITUIÇÃO: _____

B - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS/COLABORADORES (POR TIPO, SE POSSÍVEL):

TIPO	NÚMERO
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

C – VALÊNCIAS E RESPECTIVO NÚMERO DE UTENTES:

VALÊNCIA	NÚMERO
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

ANEXO II

GUIÃO DE ENTREVISTA I: CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A

1 Organização

1.1 Nome: _____

1.2 Data de Criação: ____ / __ / __

1.3 Colaborador entrevistado: _____

1.4 Função: _____

1.5 Contactos: Telefone: _____ Telemóvel: _____ e-mail: _____

1.6 Morada: _____

1.7 Respostas sociais existentes à data de abertura:

1.8 Novas respostas sociais até então desenvolvidas:

1.9 Área geográfica de intervenção:

2 Órgãos sociais

2.1 Direcção

2.1.1 Número de membros:

2.1.2 T. Inteiro _____ T. parcial _____ Voluntários _____ Total _____

2.1.3 Habilitações literárias e funções dos membros da direcção:

2.2 Gestão

2.2.1 Tipo de gestão (individual, colectiva):

2.2.2 A gestão cabe a quem, a um membro da direcção ou alguém especializado na área:

3 Colaboradores

3.1 Quadro de colaboradores, por categoria, sexo e facha etária:

3.1.1 Pessoal técnico: M _____ F _____ <25 _____ 25-45 _____ > 45 _____ Total _____

3.1.2 Pessoal administrativo: M _____ F _____ <25 _____ 25-45 _____ > 45 _____ Total _____

3.1.3 Pessoal auxiliar: M _____ F _____ <25 _____ 25-45 _____ > 45 _____ Total _____

3.1.4 Outros: M _____ F _____ <25 _____ 25-45 _____ > 45 _____ Total _____

3.2 Número de colaboradores por habilitações literárias:

3.2.1 Ensino básico _____

3.2.2 Ensino secundário _____

3.2.3 Ensino superior _____

3.3 Periodicidade de acções de formação para colaboradores:

3.4 Voluntariado:

3.4.1 Total de voluntários: _____

3.4.2 Colaboração regular:

3.4.3 Colaboração pontual:

3.4.4 Em que resposta social se verifica maior colaboração?

4 Utentes

4.1 Total de utentes por resposta social:

4.1.1 _____ Total _____

4.1.2 _____ Total _____

4.1.3 _____ Total _____

4.1.4 _____ Total _____

4.1.5 _____ Total _____

4.1.6 _____ Total _____

4.1.7 _____ Total _____

B

Financiamento da organização

Financiamento da organização

4.2 Comparticipação dos utentes:

4.3 Comparticipação do estado:

4.4 Donativos:

4.5 Outras fontes de sustentabilidade:

5 Dificuldades/ Constrangimentos

5.1 Infra-estruturas:

5.2 Material e equipamento:

5.3 Colaboradores:

6 Económicos:

6.1 Diminuição de donativos: _____

6.2 Atrasos de pagamento da parte do estado: _____

6.3 Exigências legais: _____

6.4 Outros: _____

7 Cooperação com outras organizações:

7.1 Relação de concorrência?

7.2 Inter-ajuda?

7.3 Relacionamento formal?

7.4 Outro tipo de colaboração?

C

A organização e a economia local

1 Proveniência geográfica dos colaboradores:

Impactes económicos na freguesia, concelho e distrito

7.5 Local de aquisição de produtos (por categoria de produtos, p.e. agrícolas, produtos alimentares não agrícola, limpeza e higiene, consumíveis, etc.):

7.5.1 Na freguesia:

7.5.2 No concelho:

7.5.3 No distrito:

7.5.4 Na região:

7.5.5 Outra:

7.6 Local de aquisição de serviços (por categoria de serviços p.e. técnicos de saúde especializada, higiene e segurança, seguros, contabilidade, etc.):

7.6.1 Na freguesia:

7.6.2 No concelho:

7.6.3 No distrito:

7.6.4 Na região:

7.6.5 Outra:

8 Apoio ao crescimento económico (iniciativas/actividades de apoio à dinamização da economia local)

8.1 Participação em iniciativas/actividades de empreendedorismo:

8.2 Participação em eventos locais de cariz económico e/ou promoção do concelho/região:

8.3 Outras:

ANEXO III

GUIÃO DA ENTREVISTA II: CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO E MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO

1 Organização

1.1 Nome: _____

1.2 Colaborador entrevistado:

1.3 Função: _____

1.4 Contactos: Telefone: _____ Telemóvel: _____ e-mail:

1.5 Morada: _____

Gestão

1.6 Gestão empresarial

1.6.1 Decisão individual:

1.6.2 Investimento de capital pessoal:

1.6.3 Distribuição de lucro:

1.7 Gestão social:

1.7.1 Número de membros:

1.7.2 T. Inteiro____ T. parcial____ Voluntários____ Total____

1.7.3 Habilitações literárias e funções dos membros da direcção:

1.7.4 Forma de decisão:

1.7.5 Periodicidade de reuniões:

1.8 Ferramentas de Gestão

1.8.1 Controlo orçamental:

1.8.2 Modelo de *Balanced Scorecard* (BSC):

1.9 Controlo de Qualidade:

1.9.1 Interno:

1.9.2 Externo:

1.9.3 Avaliação da satisfação de serviços.

1.9.3.1 *Utentes:*

1.9.3.2 *Familiares dos utentes:*

1.10 Existe implementação de certificação de qualidade

1.10.1 Sim:

1.10.2 Não:

1.10.3 Prevista para um futuro próximo:

1.10.4 Colaboração com as entidades reguladoras:

1.10.5 Outro:

2 Segundo o Referencial Europeu do Empreendedor Social o papel do gestor/empreendedor das entidades sem fins lucrativos assenta nos seguintes pilares:

2.1.1 Vigilância estratégica interna e contextual. Comentário

2.1.2 Gestão das actividades/projecto de valor social acrescentado. Comentário

2.1.3 Gestão colegial dos recursos humanos. Comentário

2.1.4 Finalidade consentânea com a economia social solidária. Comentário

2.1.5 Definição participada das orientações. Comentário

4 “A teoria sistémica aplicada à gestão, permite olhar a instituição como um todo, nas interações com o meio envolvente e nas relações com os subsistemas”. Comente:

A OSPM e a dimensão política-legal.

Comentário _____

A OSPM e a dimensão sociocultural.

Comentário _____

A gestão da Obra Social
Padre Miguel (planear,
organizar, dirigir e avaliar).

Comentário _____

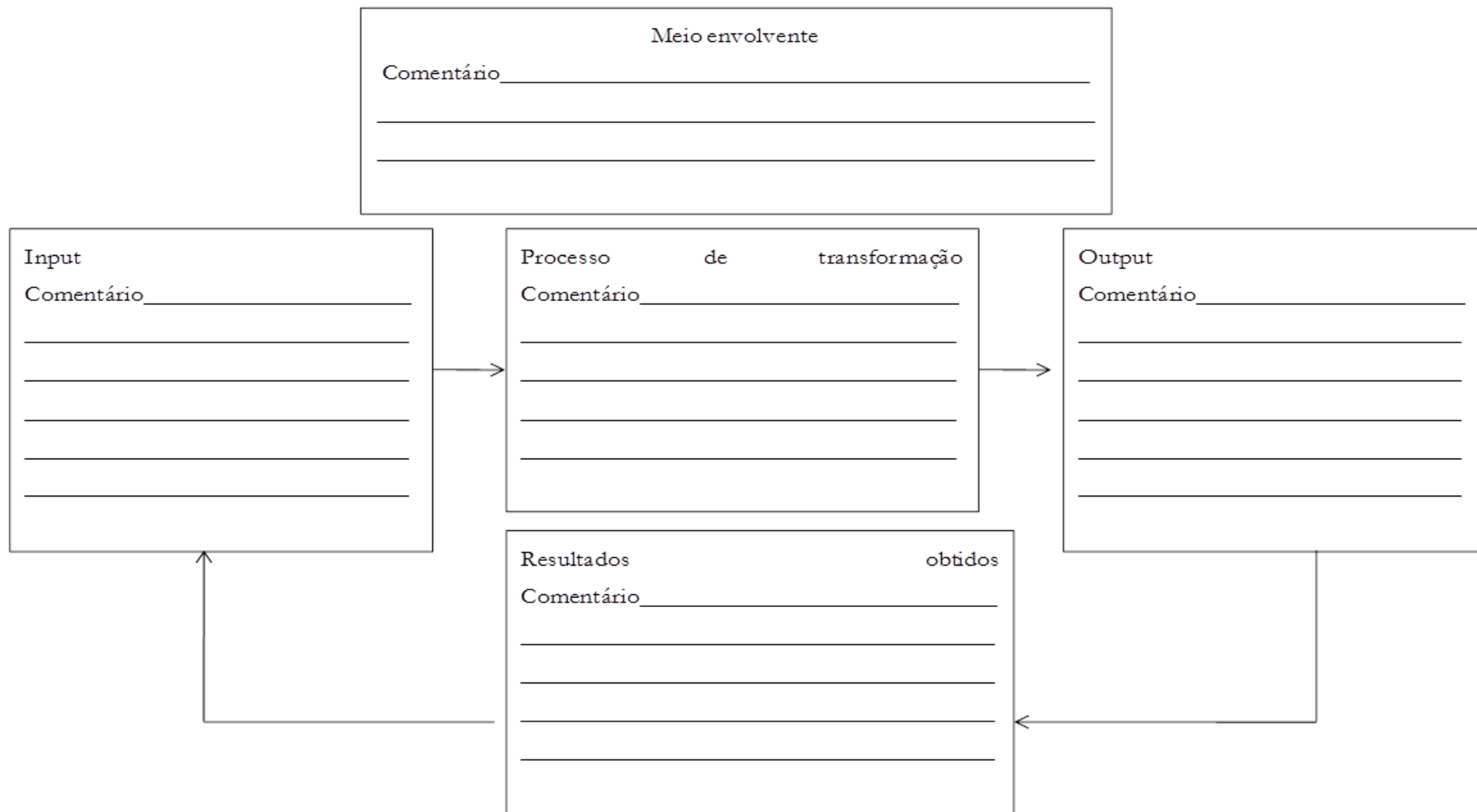
A OSPM tendo e a dimensão económica.

Comentário _____

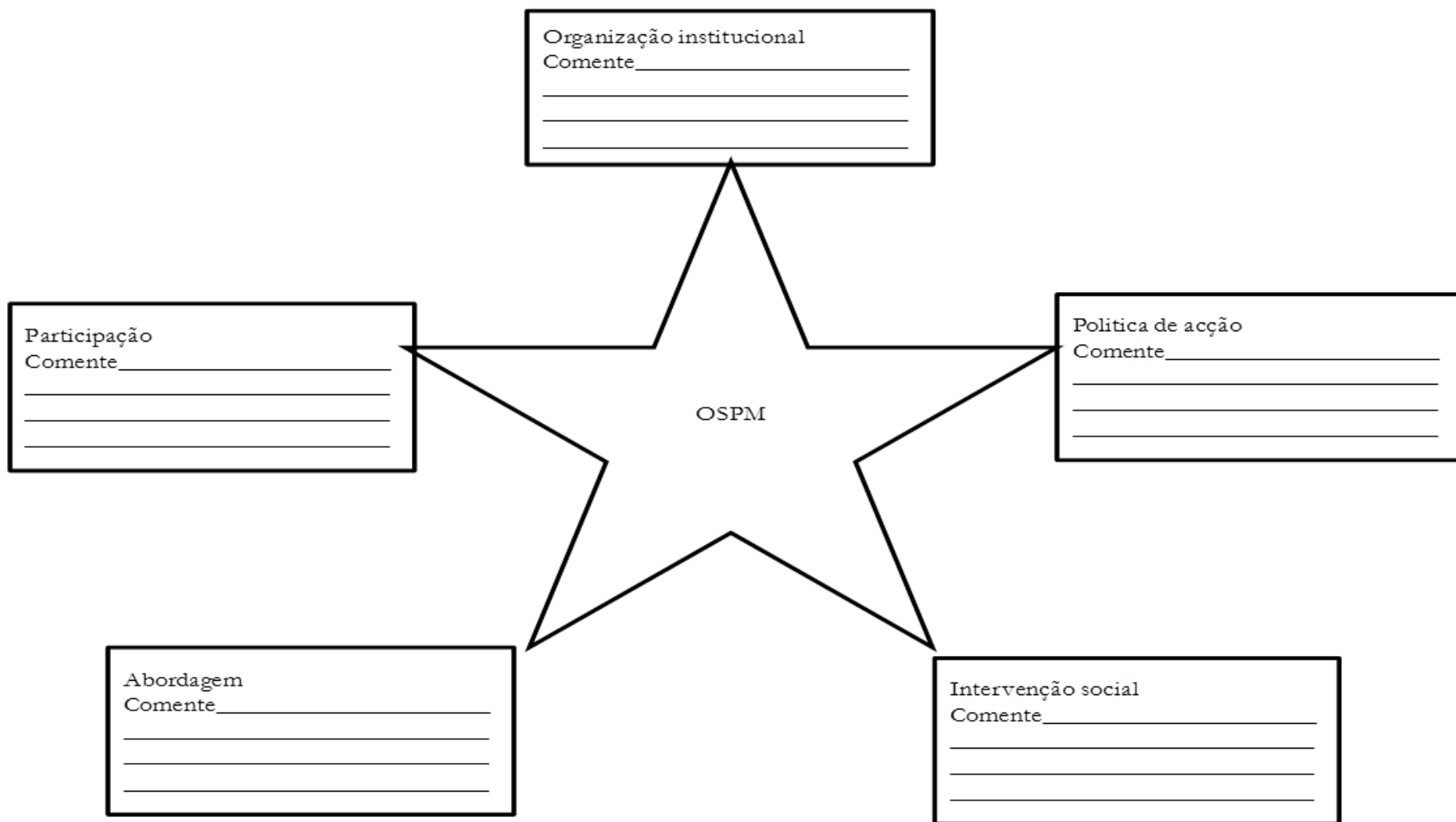
A OSPM e a dimensão tecnológica.

Comentário _____

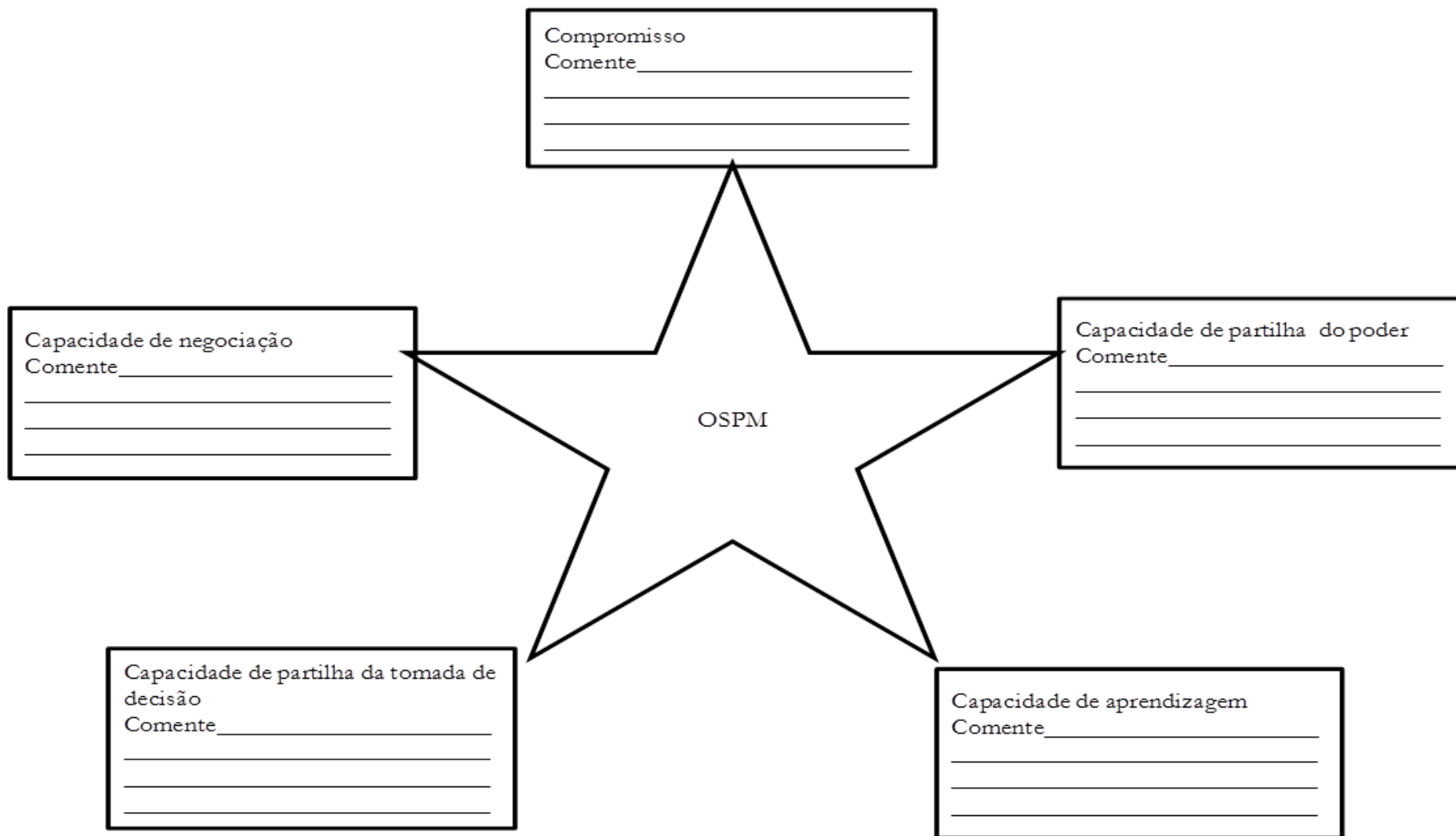
5 “Num sistema, os elementos estão organizados segundo determinada estrutura, e a forma como as interações, entre os elementos, estão organizados, é que vai dar especificidade a IPSS”.



6 “Perante uma mudança, as atitudes, comportamentos e os resultados finais são diferentes, no caso de uma instituição tradicional e no caso de uma instituição mais dinâmica”.



7 “A sistematização da mudança, ao nível da gestão topo, das direcções, pode ser feita tendo em conta as cinco pontas da estrela”.



8 “A sistematização da mudança, ao nível da gestão operativa, pode ser feita tendo em conta as cinco pontas da estrela”.

