



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# O Individualismo e o Coletivismo nas Organizações do Terceiro setor

**Sandra Isabel de Brito Pereira**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Empreendedorismo e Serviço Social**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Alcides A. Monteiro

**Covilhã, Outubro de 2012**



## Agradecimentos

A Dissertação de Mestrado é um processo de investigação individual, a que qualquer investigador está destinado, mas que ao mesmo tempo reúne contributos de natureza diversa que não podem e nem devem deixar de ser realçados. Por esse motivo, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

Ao Professor Doutor Alcides A. Monteiro meu orientador, pela competência científica e acompanhamento do trabalho, pela disponibilidade e generosidade reveladas ao longo trabalho, assim como pelas críticas, correções e sugestões relevantes feitas durante a orientação.

Á minha família e amigos pela amizade apoio e carinho prestados, pois sem o seu incentivo não seria possível ter a força necessária para realizar este trabalho.

Agradeço também às seguintes Instituições pelo apoio, excelentes condições de trabalho que me proporcionaram e colaboração prestados, sem o qual não seria possível a concretização do trabalho de mestrado:

Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores;

Lar Major Rato;

Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere;

Mais uma vez, a todos os meus sinceros agradecimentos.



## Resumo

O objetivo principal deste presente trabalho conduz à análise, desenvolvimento e reflexão de uma investigação inserida no Empreendedorismo e Serviço Social.

As organizações do terceiro setor no que diz respeito ao seu funcionamento, à sua organização ou seja à sua gestão, aproximam-se cada vez mais ou adotam os mesmos sistemas organizativos das empresas convencionais. Por sua vez, os funcionários e técnicos que detêm um papel importante na realização das suas funções dentro de cada instituição, por vezes adotam uma posição que visa o bem coletivo ou podem enfatizar as necessidades do indivíduo em vez das do grupo. Assim, achou-se pertinente perceber como os indivíduos encaram o modelo organizativo em que estão inseridos e se adotam um comportamento mais aproximado do individualismo ou do coletivismo no seu quotidiano.

Nas instituições sociais em que se realizou esta pesquisa foi possível apurar através das entrevistas realizadas, que o modelo de gestão que utilizam aproxima-se do modelo de gestão por competências. Este modelo dos recursos humanos, centra-se na ideia de que o desenvolvimento da organização se baseia no desenvolvimento das pessoas para o desempenho do trabalho, que é executado em equipa, com capacidade de planificação, comunicação, tomada de decisões e construção de relações. Detém como principais características a ligação entre indivíduos, obtenção de bons resultados, diferenciação no posto de trabalho, (Cortés,2009:105).

Verificou-se também que os trabalhadores das organizações sociais estudadas têm uma perspetiva mais coletivista na realização das suas funções pois existe uma consciência grupal em termos de concretização de objetivos comuns.

## Palavras-chave

Terceiro setor; Organizações do Terceiro setor; Economia Social e Solidária; Empreendedorismo Social; Gestão de Pessoas; IPSS; Recursos Humanos; Individualismo; Coletivismo.



## Abstract

The main objective of this present work leads to the analysis, development and reflection of an investigation inserted in Entrepreneurship and Social Service.

The third setor organizations with regard to their functioning, their organization or its management, are close to increasingly adopt the same or organizational systems of conventional companies. In turn, employees and technicians who hold an important role in carrying out its functions within each institution, sometimes adopt a position that seeks the common good or may emphasize the needs of the individual rather than the group. Thus, it was felt appropriate to see how individuals perceive the organizational model in which they live and if they adopt a behavior closer individualism or collectivism in everyday life.

Social institutions in which they carried out this research could be ascertained through interviews, that the model management approaches that use the model competency management. This model belongs to human resources, it focuses on the idea that the development of the organization is based on the development of people to work performance, which runs as a team, with capacity planning, communication, decision-making and building relationships. Holds as main characteristics the connection between individuals, obtaining good results, differentiation in the workplace, (Cortés, 2009:105).

It was also found that workers of social organizations studied have a more collectivist perspective in carrying out their duties because there is a group consciousness to accomplish common goals

## Keywords

Third Setor, Third Setor Organizations, Social and Solidarity Economy, Entrepreneurship and Social Service, People Management; IPSS; Human Resources; Individualism, Collectivism.



# Índice

Introdução	1
Parte I	3
1. Lugar da sociedade Civil na história do Terceiro setor	4
2. Confrontando conceitos	7
3. O Terceiro setor em Portugal	11
3.1 As IPSS em Portugal	12
Parte II	14
1. Distinção e aproximação do Terceiro setor em relação às estruturas de mercado no âmbito organizacional	15
2. Especificidade e paradigmas estruturantes identificados nas organizações do Terceiro setor	20
3. Recursos Humanos e competências nas Organizações sociais	24
3.1 Modelos de cargos nas organizações do Terceiro setor	29
3.2 Modelos de liderança	33
4. Perspetiva Individualista e coletivista nas organizações sociais	35
4.1 Comportamento organizacional: Individualismo vs Coletivismo; Coletivismo vs Individualismo	39
Parte III	41
1. Metodologia utilizada	42
1.1 Os casos	46
2. Resultados obtidos	49
2.1 Resultados obtidos no Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores	49
2.2 Posição dos trabalhadores face à execução de tarefas	54
2.3 Comportamento dos indivíduos face a mudanças organizativas	55
2.4 Resultados obtidos no Lar Major Rato	56
2.5 Posição dos trabalhadores face à execução de tarefas	61
2.6 Comportamento dos indivíduos face a mudanças organizativas	62
2.7 Resultados obtidos na Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere	64
2.8 Posição dos trabalhadores face à execução de tarefas	68
2.9 Comportamento dos indivíduos face a mudanças organizativas	69
3. Discussão dos resultados	71
3.1 Modelo organizativo das instituições	71
3.2 Gestão dos Recursos Humanos	73
3.3 Predisposição para a mudança	75

4. Considerações finais	77
Bibliografia	79
Anexos	83

## Lista de Tabelas

Tabela nº1 - Objetivos e questões aplicadas aos dirigentes e funcionários das instituições ....	42
Tabela nº2 - Modelos Organizativos e suas características.....	44
Tabela nº3 - Comportamentos dos indivíduos face à mudança organizativa .....	46
Tabela nº4 - Elementos caracterizadores das entidades em estudo.....	48
Tabela nº5 - Objetivos e questões aplicadas.....	84



## Lista de Anexos

Anexo 1 - Guião das entrevistas aplicadas aos funcionários e dirigentes das instituições.....	84
Anexo 2 - Transcrição das entrevistas do Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores.....	87
Anexo 3 - Transcrição das entrevistas no Lar Major Rato.....	111
Anexo 4 - Transcrição das entrevistas na Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere.....	127
Anexo 5 - Análise detalhada do conteúdo das entrevistas no Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores .....	144
Anexo 6 - Análise detalhada do conteúdo das entrevistas no Lar Major Rato.....	151
Anexo 7 - Análise detalhada do conteúdo das entrevistas na Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere.....	159



## Lista de Siglas

ARPAZ	Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere
CIRIEC	Centro de Estudos de Economia Pública e Social
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
OCFL	Organização Com Fins Lucrativos
ONG	Organização Não Governamental
OSFL	Organização Sem Fins Lucrativos
PIB	Produto Interno Bruto
PRODESCOOP	Programa Integrado de Apoio ao Desenvolvimento Cooperativo
SEGET	Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia



## Introdução

No âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social, na Universidade da Beira Interior, foi escolhido como tema para a execução da dissertação, “*O Individualismo / Coletivismo nas organizações do Terceiro setor*”, onde se pretende analisar o funcionamento das organizações sociais, compreender as relações dos indivíduos que neles trabalham e como encaram a organização em que estão inseridos.

Este tema despertou um interesse especial em conhecer/compreender as relações dos indivíduos entre si e como encaram as alterações que vão surgindo nas Organizações Sociais. Este interesse surgiu no âmbito da disciplina de Princípios de Liderança, lecionada no primeiro ano de Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social, por ser um tema pertinente e atual.

De facto, a Sociologia, a Psicologia, as ciências políticas e a Antropologia Cultural proporcionam a compreensão da base e dos princípios do comportamento organizacional. Este, é multidisciplinar e refere que a forma como os indivíduos operam tanto a nível individual, coletivo e organizacional, (Gibson et al, 2006:6).

De acordo com Gibson et al (2006:7), nas organizações, as relações entre indivíduos e os grupos criam expectativas para o comportamento individual, que geram a necessidade de desempenhar alguns papéis, nomeadamente, alguns desempenham o papel de líderes enquanto outros os seguem.

Segundo Reis, (2002), as organizações do terceiro setor são entidades da sociedade civil sem fins lucrativos e agem no sentido da procura de soluções para os problemas sociais, tais como o combate à pobreza e à incorporação dos indivíduos excluídos dos direitos básicos de cidadania. Podem constituir-se como fundações públicas ou privadas, associações ou sociedades civis, cooperativas e cooperativas sociais.

Neste âmbito surgiu a seguinte pergunta de partida, “*De que modo a gestão das Organizações Sociais influencia os indivíduos e como estes encaram o modelo organizativo em que estão inseridos?*”. Esta questão servirá de fio condutor e também de “motor de arranque” para a elaboração da Dissertação de Mestrado.

Posto isto, o principal objetivo é perceber como os indivíduos encaram o modelo organizativo em que estão inseridos e se adotam um comportamento mais aproximado do individualismo ou do coletivismo no seu quotidiano. Assim, surgem os objetivos específicos que visam perceber como os indivíduos encaram a instituição em que estão inseridos através do papel que detêm, das necessidades que sentem e do modelo organizativo que a compõe; verificar e identificar se os trabalhadores detêm uma posição mais individualista ou coletivista na execução das suas tarefas distribuída pela gestão dos recursos humanos da Organização Social; analisar a predisposição para as mudanças organizativas dos indivíduos e relaciona-la numa perspetiva mais individualista ou coletivista.

Para concretizar estes objetivos, foram escolhidas duas Organizações Sociais no concelho da Covilhã, sendo este o Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores com localização na vila do Paul e a Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere, “ARPAZ”, com localização na aldeia do Barco. Foi também escolhida outra Organização Social, em Alcains, o Lar Major Rato, pertencente ao concelho de Castelo Branco, todas as instituições se situam no distrito de Castelo Branco.

Por último, a metodologia a ser utilizada será o método indutivo, através da análise de variáveis qualitativas, será um Estudo de Caso e a técnica será as entrevistas.

Deste modo, a primeira parte desta investigação pressupõe uma análise do Terceiro setor sendo composta pelo significado do conceito, as suas características, a sua origem, como está enraizado em Portugal, o tipo e a compreensão das organizações sociais que o compõem.

Na segunda parte analisa-se as diferenças e semelhanças que existem nas organizações do Terceiro setor, a importância e as características da Economia Social e Solidária, verifica-se os domínios e os paradigmas existentes nas organizações sociais, assim como os modelos para o seu desenvolvimento e gestão, a relevância, funções e competências dos Recursos Humanos, abordam-se também as considerações relativas ao cliente social, explica-se o conceito de liderança, a sua importância e características.

Posteriormente, analisam-se os conceitos de Individualismo e Coletivismo, as suas características e componentes, a forma como os indivíduos se comportam e relacionam dentro das organizações sociais.

A terceira parte é composta pela metodologia que se vai utilizar, os casos que se vão estudar. Seguidamente, vão-se verificar os resultados obtidos, discutir os mesmos para depois se efetuarem as considerações finais.

# PARTE I

## 1. Lugar da sociedade civil na história do 3º setor

A temática das Organizações Sociais é atual e tem cada vez mais sido alvo de debate. Deste modo, apresenta-se uma contextualização histórica dos vários conceitos que envolvem todo o trabalho em análise, na tentativa de se compreender a sua origem e evolução.

Assim, por se distanciar do setor público e do setor privado lucrativo, o tema do Terceiro setor tem vindo a constituir-se como uma problemática teórica e conceptual em afirmação nas ciências sociais e no plano político, que tem vindo a adquirir maior visibilidade à medida que se torna necessária uma reflexão sobre o papel das organizações da sociedade civil (Carvalho, 2003: 12).

Nascidas no século XIX por iniciativa da sociedade civil, as organizações do terceiro setor desenvolveram-se de formas diferentes entre si, de país para país e de região para região, registando-se desde o final dos anos 70 dinâmicas de reforma da capacidade em vários domínios: no domínio económico, no domínio do emprego, e da luta contra o desemprego, na luta contra a exclusão social, no desenvolvimento local, entre outros (Quintão, 2004).

Na opinião de Ramiro, (2008), foi a partir dos anos 90 que as ONG's (organizações não governamentais) tiveram o apogeu. Este desenvolvimento surgiu devido ao crescimento das políticas liberais praticadas pelo governo de Ronald Reagan nos EUA e de Margaret Thatcher na Inglaterra, à crise do Socialismo e ao fim da União Soviética. Estas causas acarretaram uma diminuição da crença que o poder do Estado faz, o desenvolvimento económico e a crise nos partidos de esquerda abriram uma brecha no campo ideológico, que as organizações não-governamentais preencheram e assim obtiveram o seu espaço, (in SEGET, S/D:3). De facto, existe uma inter-relação entre Estado, Mercado e Terceiro setor onde vários autores destacam a importância do reconhecimento deste último:

De acordo com Silva, (2001:20), *“O ponto de vista de que a sociedade pode ser organizada a partir de três setores está se consolidando. Mais do que a adoção de um novo conceito, isso denota uma nova mentalidade, apoiada no reconhecimento da importância das iniciativas que surgem espontaneamente no seio da sociedade civil e de que o “modelo dualista” não é suficiente para oferecer respostas plenas aos dilemas sociais da atualidade”*, (in Costa, S/D:46). O contexto histórico onde as ONG`S nasceram contribuiu indiscutivelmente para o seu desenvolvimento abrangendo vários países, para a consolidação entre Estado, Mercado e Terceiro setor que até então, era o modelo dualista, Estado e Mercado, que vinculava na sociedade civil, como se pode verificar através da descrição feita anteriormente.

Segundo, Carlota Quintão, (2004), as organizações do terceiro setor caracterizam-se por quatro fases, especialmente no contexto europeu. A primeira fase que caracteriza as organizações do terceiro setor, é a emergência das iniciativas e experiências revolucionárias do século XIX, que surgiram com Frédéric le Play através do social cristianismo e com o liberalismo económico na sua via radical. Assim, emergiu o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo, movimentos sociais que surgiram como formas de atividade económica em alternativa à economia capitalista. Estes movimentos sociais organizaram-se de acordo com princípios de entreaajuda, de cooperação, de filantropia, de cariz caritativo, mobilizam e

gerem recursos monetários e não monetários, construindo formas de atividades económicas mais solidárias, democráticas e participativas. Todos estes princípios são executados por cidadãos e coletividades da sociedade civil que se organizam para criar respostas às necessidades sociais dos indivíduos. A segunda fase caracteriza-se pela institucionalização das organizações em ramos jurídicos distintos, na viragem para o século XX. Efetivamente, durante o século XIX, os movimentos sociais desenvolveram a sua atividade através da beneficência, da proteção social, da banca, do consumo e da produção de bens e serviços, dos cuidados de saúde e da alfabetização. O cooperativismo incidia sobre o princípio da cooperação entre membros, enquanto que o mutualismo se fixava na entreaajuda e o associativismo dava mais ênfase ao interesse filantrópico ou geral de uma comunidade. Contudo, todos os movimentos detinham o mesmo interesse, os mesmos princípios: delimitação do seu objeto, (o interesse mútuo entre membros de coletividades ou o interesse público em geral), a autonomia de gestão face ao Estado, a adesão livre, um modelo de decisão e funcionamento democrático e o primado dos indivíduos e do trabalho sobre o capital. Com efeito, é neste período em França, que nasce o conceito de Economia Social, fazendo parte destes novos movimentos e assumindo um carácter lato em relação ao seu sentido contemporâneo. No início do século XX, estas organizações obtiveram a constituição nos enquadramentos legais, o que acarretou uma nova fase de desenvolvimento, o reconhecimento do seu papel na intervenção em circunstâncias de forte carência, na redução dos conflitos sociais e na estabilização das condições de institucionalização e operacionalização neste género de organizações. Posteriormente, o período de sinergia entre o Estado e o Mercado e a instrumentalização das organizações representam a terceira fase. O período que se seguiu à II Guerra Mundial foi caracterizado por fenómenos de instrumentalização das organizações do terceiro setor devido aos efeitos da institucionalização e expansão do Estado Social tanto nos sistemas de proteção social (Estados Providência) como agente económico, produtor de bens e serviços de utilidade pública e regulador da atividade económica. Estas organizações tiveram uma atividade transformada, fragmentada e regulada ao longo de três décadas detendo um importante papel no apoio a situações de carência no quadro pós-guerra e na reconstrução das nações afetadas. O Estado Providência expandiu-se e o setor económico passou a ser distinto do mercado e caracterizado pelo princípio da redistribuição de recursos tendo como finalidade a satisfação dos mais carenciados e a gestão das diferenças sociais geradas pela atividade do Mercado, (Quintão, 2004:3-4).

No entanto, as lógicas de organização do terceiro setor foram afetadas pelas lógicas de regulação, de racionalização e de generalização de respostas sociais às necessidades gerais da população à escala dos Estados Nação. As organizações mais afetadas foram as associações e as mutualidades no domínio da proteção social. Estes modelos serviram para formatar os sistemas de Segurança Social e foram integrados numa lógica económica redistributiva com acesso a benefícios fiscais e apoios financeiros distintos. Contrariamente, as cooperativas e algumas mutualidades viram o seu campo de atividade regulado e enquadrado como

organizações do setor da economia de mercado. Por último, a última fase que caracteriza as organizações do terceiro setor diz respeito à renovação das organizações do terceiro setor nos últimos trinta anos e a configuração heterogênea e difusa na viragem para o século XXI. No final dos anos 70, a crise económica e a progressiva globalização económica, a crise e retração dos Estados Providência, as transformações nas políticas do mercado e no trabalho, na proteção social e na “nova questão social”, surgiram das tendências de desenvolvimento para o terceiro setor na Europa. Surgiu um movimento de aproximação dos vários ramos do terceiro setor entre si, principalmente na constituição de estruturas federativas e uma representação comum a nível nacional e mais transnacional. Por outro lado surgiu também um movimento de reafirmação de identidade comum, dando especial atenção aos seus princípios originais, (Quintão, 2004:5).

De facto, as organizações do terceiro setor tiveram um grande desenvolvimento ao longo dos séculos, sendo que inicialmente desabrocharam com o cristianismo social e liberalismo económico trazendo novos movimentos sociais, posteriormente, no século XX incidiram nos ramos jurídicos onde nasceu também o conceito de Economia Social em França. Com a II Guerra Mundial as organizações sociais instrumentalizaram-se, bem como a expansão do Estado Providência, as respostas sociais regularam-se e racionalizaram-se, já no século XXI, deu-se uma renovação das organizações do terceiro setor. De século para século este tipo de organizações foi se afirmando, desenvolvendo com o objetivo de encontrar respostas sociais para a sociedade civil.

Como referido, o termo Economia Social teve a sua origem na viragem para o século XX em França e a sua paternidade é geralmente atribuída a Gide que perspetivava a economia social como um ramo da ciência económica, distinto da economia política e que integraria três vertentes: os movimentos cooperativos, mutualista e associativo, oriundos da sociedade civil. O conceito contemporâneo da Economia Social centrou-se nos movimentos cooperativos e foi redescoberto a partir do final dos anos 70 para designar os três ramos de organizações, e é hoje, mais do que nunca, um termo que está na ordem do dia, dada a crise do denominado Estado Providência, à qual se contrapõem as necessidades sociais nas repostas e os equilíbrios não conseguidos. Deste modo, o conceito de Economia Solidária ganha significado em França durante os anos 90. Surgiu para afirmar as novas iniciativas que apareceram no contexto de crise social e económica do final da década de 70 e ao longo dos últimos anos desenvolveram-se novas soluções institucionais e de parceria entre diferentes interlocutores, novas metodologias de intervenção, novas respostas a necessidades sociais, entre outras e afirmavam-se como alternativas à intervenção das organizações da Economia Social tradicional, (Quintão, 2004:7-8).

Foi também em França, com a Revolução Francesa que se marcou o ponto de rutura a partir do qual a sociedade rompeu com as sociedades tradicionais, ditas “holistas”, centradas no “todo” como princípio de base, para uma sociedade paradoxal, uma sociedade “individualista”, centrada no indivíduo como célula de base. Efetivamente, foi a partir deste momento histórico que passamos a uma sociedade centrada nos indivíduos. Porém, este tipo

de sociedade tem um elo menos sólido sobre o outro, e esta individualização das sociedades ocidentais é simultaneamente positiva e negativa (Singly, 2003:13-15).

Nesta linha, é pertinente falar nos conceitos de Individualismo e o de Coletivismo, uma vez que surgiram na literatura como sendo culturais, só recentemente são considerados nos estudos do mundo do trabalho. Hofstede,(1984:157), foi o grande responsável pelo começo dos estudos destas variáveis. A sua pesquisa, realizada com mais de 100.000 trabalhadores da empresa IBM, localizada em aproximadamente 50 países, procurou identificar dimensões básicas de variação cultural. O autor considera o coletivismo como metas ou valores do trabalho que se expressam pela “Independência emocional de grupos, organizações e outras coletividades”, (in Gouveia & Clemente, 2000).

Por sua vez, Vieira, (2003), refere-se ao individualismo, como uma conceituação teórica bastante recente, datada do início do século XIX, na França pós-revolucionária, e que significa precisamente a dissolução dos laços sociais, o abandono de obrigações e compromissos sociais pelo indivíduo. Para Alexis Tocqueville, o Individualismo tem a sua origem na Democracia, que é um Estado Social caracterizado pela “igualdade das condições”. Esta igualdade de condições é o sentimento que cada um experimenta de ser semelhante aos outros para além das desigualdades e das diferenças, (in Dupuy, 1992:19).

Pode-se, então salientar, que a partir da segunda fase que caracteriza as organizações sociais, e para além de surgir o conceito de Economia Social, o período pós Revolução Francesa influenciou as sociedades civis a executarem a passagem de sociedades tradicionais para sociedades paradoxais centradas mais no indivíduo e segundo o autor Vieira começou a surgir o individualismo, assim como Tocqueville refere que a origem estava na Democracia. Por outro lado, Hofstede ressalva que o coletivismo, agora já enraizado no setor laboral, é um valor ou uma meta de trabalho.

Assim, e depois da contextualização histórica passar-se-á a uma análise também conceptual dos principais conceitos em estudo neste trabalho.

## **2. Confrontando conceitos**

Neste ponto vão-se definir os seguintes conceitos, Terceiro Setor, Organizações, Organizações Sociais e os tipos que existem, nomeadamente, Cooperativas, Mutualidades, Misericórdias, Associações de Bombeiros Voluntários, Associações de Desenvolvimento local, Fundações, IPSS e Economia Social.

Inicia-se esta análise com o termo Terceiro setor, que é equiparado a uma diversidade de expressões: Economia Social, Terceiro setor, Terceiro Sistema, Setor Não Lucrativo, Economia de Interesse Geral, Economia Popular, Comunitária, Solidária, entre outros. Assim, e tal como refere Carvalho (2003:12) a sua denominação varia em função do país, do autor e do interesse do tema. No presente trabalho utilizar-se-á o termo Terceiro Setor.

Atualmente, o conceito de Terceiro Setor permanece como um conceito aberto e integrador e que importa explorar sob vários prismas, tal como se procurará concretizar ao longo das próximas páginas.

Quintão, (2004:11-12), refere-se ao conceito de Terceiro setor como *“um conceito com fronteiras difusas aplicadas a uma realidade heterogénea e plástica, para o qual não existe uma definição conceptual única e consensual. É a designação que reúne maior consenso entre os investigadores a nível internacional...”*. Na perspetiva de loschpe, (2000:26), o Terceiro setor é um *“conjunto composto de organizações sem fins lucrativos, cujo papel principal é a participação voluntária, fora do âmbito governamental, que dão suporte às práticas da caridade, da filantropia e do mecenato, voltadas para a garantia do direito da cidadania da sociedade”*, (in Gonçalves et al S/D:2). Por conseguinte, o Terceiro setor caracteriza-se pelo facto de se apoiar em instituições privadas que perseguem objetivos públicos, acabando por complementar as iniciativas dos dois primeiros setores.

O surgimento deste Terceiro setor decorre de alguns fatores:

- a) Necessidade de respostas flexíveis e abertas a novas exigências sociais;
- b) De mais e melhores soluções encontradas a partir da construção de uma inovadora relação entre o Estado e a iniciativa privada, orientada para a prossecução de resultados e para a participação e envolvimento dos elementos interessados, (Costa, 2002).

Para o autor Salamon, (2003), o terceiro setor é composto por um conjunto vasto de organizações autónomas de carácter privado que não distribuem lucros para os seus membros. São organizações que não estão ligadas aos governos e que incluem hospitais, instituições de educação, organizações não-governamentais voltadas para o desenvolvimento e para os direitos humanos.

Desta forma, pode-se dizer que este conceito de um modo geral não comporta uma definição única mas de acordo com as perspetivas dos autores apresentados, este termo é aberto e integrador, é composto por organizações sem fins lucrativos, apoiam-se nas instituições privadas mas não se encontra ligado ao governo.

Um outro conceito a abordar é o de Organização que consiste *“numa construção do todo de modo a permitir que as suas partes realizem ações reciprocamente dependentes, quanto mais insignificante for a Organização maior será a independência relativa das partes”*. Contudo, nas Organizações avançadas existe uma interdependência entre as partes, (Braga da Cruz, 2004:227). Nesta linha, surge o conceito de organizações sociais que é de extrema importância para o trabalho em estudo, assim, as empresas do terceiro setor, organizações não-governamentais (ONG's) ou organizações sociais são definidas por Bose e Schoenmaker, (2006:1), como *“organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas”*, (in SEGET, S/D:2). As organizações sem fins lucrativos, (OSFL), inserem-se num setor com várias denominações, sendo o setor de economia social, o terceiro setor ou o setor não lucrativo, que representa as organizações em que não há apropriação do excedente que a organização gera e um património impessoal com um determinado fim ou missão, (in Carvalho, S/D:7).

Efetivamente, na linha de Bose e Schoenmaker, (2006:1), este tipo de organizações atuam em diversas áreas como a educação, na arte, na cultura, na saúde, na defesa dos direitos humanos, na assistência social, nas minorias, no feminismo, no desenvolvimento comunitário,

no fortalecimento de organizações de base, no ambientalismo. São um mercado de trabalho e detêm um terreno de ação voluntária, mobilizam muitos recursos materiais de várias origens tanto quanto o governo, os indivíduos, as famílias, as empresas, as igrejas, as fundações, as associações. Na maior parte são pequenas mas atuam no terreno nacional e internacional, atuam em benefício público, (in SEGET, SD:2-3).

Com efeito, pode-se definir uma Organização privada sem fins lucrativos como “*uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital*”, (Carvalho, S/D:8). Deste modo, pode-se dizer que as organizações sociais têm um fim coletivo, público, com uma missão definida, com uma atuação em diferentes áreas e sem o objetivo de obtenção de lucro.

Tal como já foi mencionado, existe uma enorme dificuldade de delimitação do Terceiro setor, não obstante procurar-se-á efetuar uma referência aos seus diversos tipos de organizações seguindo o pensamento de Carvalho, (2003:33-35):

**Cooperativas:** estas abrangem o setor cooperativo no âmbito da agricultura, do artesanato, da comercialização de bens, produtos ou serviços, do consumo, do crédito agrícola, da cultura, do ensino, da habitação, das pescas, da produção operária, dos serviços e solidariedade social. Empregando cerca de 1% da população ativa nacional, o contributo deste setor para o rendimento nacional ronda os 5 a 6 % do PIB total. Regista-se que, de forma aproximada, somente 1/5 a 1/3 da população portuguesa é membro de cooperativas.

**Mutualidades:** também denominadas de associações de socorros mútuos, estas inserem-se no estatuto das instituições particulares de solidariedade social (IPSS), tendo como missão assegurar os regimes de segurança social complementar e a prestação de serviços de saúde, principalmente através das quotizações dos seus associados. Segundo as estatísticas, estima-se que agrupem atualmente, cerca de 700.000 associados e aproximadamente 1.000.000 utentes. O contributo para o PIB é relativamente modesto.

**Misericórdias:** apoiam crianças e jovens com deficiências, adultos com deficiências, bem assim como idosos, a família e comunidade em geral. A sua relação com o Estado, ao nível de fornecimento de serviços sociais, é uma das principais formas de subsistência destas instituições, seguida pelos donativos, capitais próprios e venda direta de serviços. O seu contributo ao nível do emprego é relativamente fraco, apontando-se para valores na ordem dos 0,2 e 0,5% da população ativa nacional, fator que se justifica devido a um elevado índice de voluntariado. Em média, cada misericórdia tem por volta de 320 utentes, e o seu contributo para o PIB é igualmente modesto.

**Associações de Bombeiros Voluntários:** estas associações reúnem um total de 40.000 indivíduos, dos quais cerca de 30.000 são voluntários e 10.000 são remunerados. Em todo o caso, estes números são meramente teóricos e não têm adequação à realidade prática. A sua

especificidade restringe-se às funções principais de ajuda humanitária e civil conferida aos corpos de bombeiros.

**Associações de Desenvolvimento Local:** têm como objetivo melhorar as condições de uma determinada zona ou local, a qual é delimitada territorialmente. As ações destas associações poderão passar pela requalificação social e urbana, programas de estímulo ao emprego, criação de espaços de atendimento para apoio de diversas necessidades, entre outros. Em Portugal contam-se cerca de 400 destas associações. Também o contributo para o PIB e o emprego têm expressão diminuta.

**Fundações:** são instituições que intervêm no setor da solidariedade social a um nível mais genérico sendo, no entanto, importantes as ações que desenvolvem no domínio da educação, da ciência e do desenvolvimento regional. A nível nacional existem aproximadamente 350 fundações e, destas,  $\frac{3}{4}$  detém o estatuto de utilidade pública. Algumas delas, de maior expressão, têm grande contributo quer ao nível da empregabilidade quer ao nível do PIB.

**IPSS's:** estatuto partilhado por diversas instituições. Algumas delas, cerca de  $\frac{3}{4}$ , assumem a forma associativa, sendo tipicamente associações de solidariedade social, de socorros mútuos, de voluntários de ação social ou, mesmo, fundações de solidariedade social, tais como as caritas diocesanas e irmandades das misericórdias, entre outras. As IPSS empregam cerca de 1% da população ativa, tal como no caso das cooperativas, e as suas valências são dirigidas às crianças e jovens, idosos, pessoas com deficiências, famílias e comunidades. O número de utentes estima-se em cerca de 4 a 5% da população a nível nacional.

**Outras associações:** podem-se agrupar nesta categoria as associações culturais e recreativas, as associações desportivas e outras - profissionais, sindicais, religiosas, políticas, movimentos de cidadãos, casas do povo, associações de juventude, entre outros exemplos. Num total, estima-se que o número aproximado destas associações ronda as 17 a 20 mil.

De facto, existem vários tipos de Organizações Sem Fins Lucrativos, com características próprias e também semelhantes, como foi descrito mas mais à frente vai-se incidir especialmente sobre as Instituições Particulares de Solidariedade Social, (IPSS).

Por último, deve-se dar atenção e perceber o termo Economia Social, que *“é perspetivada como um espaço de atividade económica, ou seja como sistema de produção material de bens e serviços, intermédio entre o Estado, o Mercado e a economia familiar e doméstica, que se caracteriza precisamente por combinar e partilhar recursos destas outras esferas de atividade, e reunir características específicas”*, (Quintão, 2004:6-7). Segundo Defourny e Develtere, (1999:33-51), existem duas perspetivas contemporâneas de abordagem da Economia Social:

- A abordagem jurídico-institucional, que dá ênfase às principais formas jurídicas que estas organizações assumem, estas privilegiam um critério operacional e predefinido para delimitar o campo da Economia Social.
- A abordagem normativa que dá ênfase aos princípios comuns das organizações que as distinguem do setor privado lucrativo e do setor público e privilegia uma abordagem analítica que permite classificar a maior ou menor aproximação das organizações face ao conjunto de características enunciadas.

Segundo Guélin citado por Lechat (2002) a Economia Social é *“composta por organismos produtores de bens e serviços, colocados em condições jurídicas diversas no seio das quais, porém, a participação dos homens resulta de sua livre vontade, onde o poder não tem por origem a detenção do capital e onde a detenção do capital não fundamenta a aplicação dos lucros”*. Assim, o Terceiro setor está englobado na economia social e solidária, possuindo particularidades de uma economia de mercado sobre as quais importa refletir, (Carvalho, 2003: 14-16).

### 3. O Terceiro setor em Portugal

Neste subponto, perante a definição do conceito de terceiro setor, importará desde já refletir sobre estas organizações em contexto nacional, assim, vai-se incidir sobre as especificidades do terceiro setor, nomeadamente fazendo referência à sua evolução, como se desenvolveu e posteriormente incidir sobre o conceito de IPSS, como este termo surgiu, as funções que desempenha e como estas se processam no território nacional.

Carvalho, (2003:17), afirma que em Portugal, o terceiro setor surgiu após a Revolução de 1974. Foi precisamente nesta época que começaram a ter maior expressão as necessidades sociais e se no decorrer da década de 80 foram surgindo algumas expressões, sobretudo do ponto de vista jurídico, foi na década de 90, fruto das influências da União Europeia, que a prioridade social no discurso político passou a ser dominante, conferindo deste modo um novo alento às instituições sem fins lucrativos. Efetivamente, a existência de um terceiro setor com contornos definidos não é uma realidade reconhecida em qualquer país atualmente, na medida em que a forma e a dimensão do conjunto destas organizações muda de país para país. A especificidade do terceiro setor e a pertinência da sua institucionalização não é consensual, nem do ponto de vista político, nem internamente entre os agentes que protagonizam as atividades desenvolvidas por estas organizações.

De acordo com o estudo do CIRIEC, Portugal encontra-se no conjunto de países onde o terceiro setor está a emergir, pois o seu conceito ou o conceito de Economia Social têm tido formas confusas, sendo identificadas iniciativas nos diversos campos mas em geral não existe uma ideia clara e concertada de unidade do setor. Portugal assume indicadores com um grau de desenvolvimento intermédio ao nível das ligações internas entre organizações do terceiro setor, da sua visibilidade nos média e na comunidade científica e ao nível do reconhecimento pelas autoridades públicas, (Quintão, 2004:12-14).

Nos últimos anos em Portugal, as cooperativas tiveram um aumento significativo de estruturas associativas que indicam uma tendência de consolidação e desenvolvimento do setor cooperativo, (Nunes, Reto, Carneiro, 2001:11). O número de Teses e Dissertações académicas sobre o terceiro setor tem aumentado, (Paiva, 2001:109), e foram desenvolvidas várias medidas políticas com efeitos diretos e indiretos no setor, principalmente medidas políticas de emprego, com a criação do Mercado Social de Emprego, o lançamento do PRODESCOOP, (Programa (integrado) de apoio ao desenvolvimento cooperativo) e a legislação de 1999 sobre o estatuto de “cooperativa social de responsabilidade limitada”.

Os autores Nunes, Reto e Carneiro, (2001:67), defendem que a designação do terceiro setor, em Portugal, se aproxima mais da realidade nacional, na medida em que referem que o termo é o que *“melhor favorece a constituição de massa crítica no setor, e que esta designação vai ao encontro do que é defendido pelos princípios constitucionais vigentes, no artigo 82º, os quais consideram a existência de três setores, designadamente Público, Privado e Cooperativo e Social”*, (in Quintão, 2004:14). Na linha de Hespanha et al, (2000), a comum organização da proteção social em Portugal foi fundada na diferenciação das formas de apoio social de acordo com as categorias da população a que são dirigidas, entre aqueles que o sistema integra e os restantes setores ou grupos que lhe são estranhos, a população pobre ou excluída que precisa de “ajuda” para viver. Para cada categoria foram elaboradas diferentes formas de ação assistencial, desenvolvidas através da conceção de raiz, a “ajuda caritativa” e “ajuda mútua”, que se prolongam em organizações privadas de grande tradição em Portugal, como as Misericórdias e Mutualidades, (in Ramos, 2004:11).

Do ponto de vista nacional e no setor da proteção social, entre as organizações mais representativas encontram-se as cooperativas - maioritariamente de habitação, agrícolas e de ensino, e as IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social, que possuem como objetivo principal apoiar crianças, jovens e famílias, promovendo a proteção na velhice, invalidez e incapacidade para o trabalho (Carvalho, 2003:18).

### **3.1 As IPSS em Portugal**

De facto, as Instituições Particulares de Solidariedade Social, (IPSS), detêm um estatuto que se aplica a todas as instituições que se proponham a facultar serviço ou prestações de segurança social, abrangendo as associações de solidariedade social, as misericórdias, as associações de socorros mútuos e as fundações, bem como as associações voluntárias sociais e cooperativas de solidariedade social, as uniões e federações, (Ramos, 2004:23).

Em Portugal, e tal como já foi atrás referido, as organizações do terceiro setor que assumem maior relevo são as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), as quais têm por finalidade o exercício da ação social na prevenção e apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana, promovendo a inclusão e a integração social, desenvolvendo para tal, diversas atividades de apoio a crianças e jovens, à família, juventude, terceira idade, invalidez e, em geral, a toda a população necessitada.

As IPSS podem ser de natureza associativa:

- ✓ Associações de solidariedade social;
- ✓ Associações de voluntários de ação social;
- ✓ Associações de socorros mútuos ou associações mutualistas;
- ✓ Irmandades da Misericórdia.

Podem assumir carácter de associações mutualistas, ou podem ser de natureza fundacional:

- Fundações de solidariedade social;
- Centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por organizações religiosas. ( [www.segurancasocial.pt](http://www.segurancasocial.pt)).

Assim, as IPSS, caracterizam-se por não terem como finalidade o lucro, são criadas por iniciativa particular, dão uma expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos e têm o objetivo de facilitar serviços ou prestações de segurança social. O apoio a crianças e jovens, o apoio à família, o apoio à integração social e comunitária, a proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, a promoção e proteção de saúde são a concessão de bens e prestação de serviços que as IPSS têm como objetivos, (Ramos, 2004:28-29).

Em suma, as grandes diferenças entre as organizações sem fins lucrativos e as organizações com fins lucrativos destacam-se no seu estatuto jurídico, o que implica a não distribuição dos lucros e na satisfação das necessidades distintas dos seus promotores, (Carvalho, S/D:7).

As Organizações sociais em Portugal tiveram o seu apogeu a partir da década de 90, contudo, ainda se encontram a emergir, incidindo especialmente sobre o apoio social de acordo com o público-alvo e com diferenciadas formas de atuação.

## PARTE II

## **1. Distinção e Aproximação do Terceiro setor em relação às estruturas de mercado no âmbito organizacional**

Não obstante o termo eleito, e que no presente trabalho é o de terceiro setor, este designa precisamente as entidades que se distanciam quer do primeiro setor, o qual se fundamenta em organismos estatais que perseguem objetivos públicos (Estado), quer do segundo setor (iniciativa privada) que engloba as entidades privadas que perseguem objetivos privados ou empresariais (Carvalho, 2003:12).

De forma geral, o Terceiro setor é formado por organizações sem fins lucrativos, incluindo as entidades de defesa de causas específicas, fundações que investem na área social e instituições diversas, as quais buscam dar respostas e soluções que o Estado não tem conseguido resolver. Trata-se de entidades não-governamentais que expressam a sociedade civil organizada para atendimentos de interesse público em diferentes áreas e segmentos (Costa, 2002). Segundo Defourny e Develtere, (1999:44-50), o terceiro setor deteve e detém duas condições principais de desenvolvimento, a “condição de necessidade” e uma condição de identidade coletiva ou de destino comum. Dentro destas iniciativas as ONG’s distinguem-se com intervenção em muitas áreas, no comércio justo, experimentando alternativas de colocação no mercado ocidental de produtos vindos do sul a preços justos para consumidores e produtores, o crédito solidário entre outros. Estas iniciativas desenvolveram-se na inserção no mercado de trabalho de várias categorias de públicos socialmente desfavorecidos, nos serviços pessoais e de proximidade, no desenvolvimento local e sustentado, no ambiente, na gestão e manutenção de espaços urbanos coletivos, no apoio a grupos sociais com necessidades específicas tais como crianças e idosos, indivíduos com diminuições físicas e mentais. Emergiram nos anos 70 e para criar formas alternativas de resposta aos problemas sociais distintos das que já existiam. Mobilizam vários recursos, desde financiamentos e benefícios fiscais públicos a trabalho voluntário, donativos, vendas de bens e serviços no mercado, parceria com outras entidades tudo com um objetivo social. Ao longo dos anos 80 as iniciativas destas organizações consolidaram-se e nos anos 90 criaram-se novos quadros jurídicos em vários países da União Europeia. A Comissão Europeia e a OCDE designam estas organizações de empresas sociais e pela economia social através de abordagens da Nova Economia Social ou Solidária, (Quintão, 2004:6).

De facto, nos anos 60, 70 emerge no campo de investigação, o setor das organizações não lucrativas ou voluntárias nos EUA, no Reino Unido, no norte e centro da Europa. Mas foi a partir da década de 90, que este setor se internacionalizou através do Projeto da Universidade de Johns Hopkins nos EUA que deu especial ênfase a uma abordagem institucionalista, organizacional e funcional do terceiro setor. Este Projeto impulsor nasceu da crescente importância das organizações de carácter associativo e não lucrativo principalmente nos países anglo-saxónicos devido á relevância económica que têm na economia mundial, no emprego e em setores específicos, onde as respostas do setor público e privado lucrativo são insuficientes. Estes setores específicos são a educação, a saúde, os serviços sociais, os serviços culturais e recreativos.

Através deste Projeto foi possível definir critérios para delimitar este setor e que o permitem definir como não lucrativo. Assim, o setor não lucrativo tem que conter entidades formalizadas (instituídas), entidades privadas, (onde institucionalmente estão separadas do governo), não são distribuidoras de lucro, são auto governadas e são voluntárias ou envolvem um grande grau de voluntariado, (Quintão, 2004:5-9).

Na perspectiva de Fischer e Fischer, (1994:19), *“as organizações do terceiro setor têm se diferenciado pela eficácia da sua atuação, substituindo o Estado e a iniciativa privada, na solução criativa e económica de problemas sociais”*, (in Gonçalves et al S/D:1). Vários autores tentam verificar as diferenças entre organizações com e sem fins lucrativos. Na perspectiva de Zaltman e Jacobs, (1977), todas as organizações têm como objetivo o lucro apesar de existirem diferenças na definição deste, pois uns definem o lucro em termos monetários e outros em termos de vidas salvas ou de outras formas tais como a função de ativos, investimentos ou quota de mercado. Os autores referem ainda que o que distingue as organizações são os clientes que servem, na medida em que o lucro é importante, pois é um indicador de resultados das atividades e ao serem positivos revelam o nível de sucesso da organização e a sua capacidade de atrair investimento para as suas atividades, (in Carvalho, M. S. João, S/D:3).

Os autores Nunes e tal, (2001), referem as características das organizações do terceiro setor, sendo que estas são dotadas de gestão autónoma face ao Estado, a propriedade é institucional e não repartível pelos participantes, não prosseguem fins lucrativos, ou preveem algumas restrições à distribuição dos excedentes, sendo a mais comum a ausência de uma relação entre o capital e a participação nos lucros; praticam uma gestão democrática e participativa, orientam-se de acordo com o princípio do predomínio do fator trabalho sobre o capital, assim dão ênfase à qualidade do serviço a prestar e apostar no desenvolvimento dos que nela trabalham, operam de acordo com o modelo organizacional inspirado nas fórmulas empresarias que existem noutros setores, assumem formas organizacionais muito diversas, têm em vista o bem-estar ou o equilíbrio social, (in Ramos, 2004:11). De acordo com Salamon, (1994), as organizações sem fins lucrativos por mais flexibilidade que tenham continuam a ser organizações, pois, à medida que vão crescendo em escala e em complexidade ficam vulneráveis a todas as limitações que as instituições burocráticas, tais como a indiferença, a criação de obstáculos, a rotina e a falta de coordenação. Assim, à medida que as organizações do terceiro setor vão crescendo surge a necessidade de organizar as suas atividades para que o crescimento não termine. Nesta linha, surge a necessidade de melhorar e/ou implantar práticas e ferramentas voltadas para a qualidade de serviços, para o aperfeiçoamento técnico, para a atração e manutenção de quadros (funcionários e voluntários), remuneração adequada dos especialistas, gestão eficaz, (SEGET, S/D:3-4).

O terceiro setor possui escassez de recursos, logo existe uma melhor gestão dos mesmo, neste sentido Araújo, (2005:61), refere que a gestão das organizações do terceiro setor precisa da contabilidade para fornecer informações na medida em que *“não se pode conceber que uma organização que se utilize de recursos escassos para a consecução de seus objetivos não*

*possua um sistema contábil para proceder à gestão do património*”, (in Gonçalves e tal S/D:5).

De facto, como refere Ashoka e Mckinsey, (2001), as ONG's têm o desafio de desenvolver projetos de geração de receita, profissionalizar recursos humanos e voluntariado, atrair membros sócios das organizações, estabelecer estratégias de comunicação, avaliar resultados e desenvolver uma estrutura de gestão eficiente. Segundo Gohn, (2001:78), *“a palavra de ordem passou a ser eficiência e produtividade na gestão de projetos sociais, para gerir recursos que garantam a sobrevivência das próprias entidades”*, (in SEGET, S/D:4).

Posto isto, as ONG's começam a procurar abordagens que ajudem os seus gestores a desenvolverem ainda mais os seus pontos fortes e reduzirem os pontos fracos ainda presentes na forma de administração, que atribuam destaque aos indivíduos para melhorar os seus processos, para se obter uma organização profissional mais aplicada e eficiente, com o objetivo de mudar e melhorar a realidade social dos atores sociais.

Na perspetiva do executivo John Fuller, se as organizações sociais definirem com precisão as suas missões e seguirem uma visão do mundo dos negócios para avaliar os resultados, a eficiência vai crescer anualmente. O maior desafio das ONG's é a falta de gestão e não de dinheiro. De facto, as organizações do terceiro setor, bem como o mercado e o governo, são afetados pelas constantes mudanças, principalmente as que dizem respeito aos avanços tecnológicos e à globalização económica. São visíveis modificações desde os padrões de produção até à esfera do comportamento individual, o que faz com que as organizações não-governamentais, se deparem com situações de gestão semelhantes às que se encontram nas organizações públicas e privadas, tais como a necessidade de gerar resultados com eficiência e eficácia e captar recursos capazes de garantir a sustentabilidade da organização. Existem perspetivas distintas em relação à gestão, das organizações do terceiro setor face as organizações públicas e privadas, aspetos semelhantes e distintos. Há autores que defendem que seja qual for o tipo de organização, todas têm o objetivo de gerar lucro seja ele monetário ou em vidas salvas, de investir ou ter quotas de mercado. O que as diferencia é o público-alvo, pois é através deste que há a caracterização das organizações. Por outro lado, existem autores que fazem referência ao facto das organizações do terceiro setor serem autónomas face ao Estado, não terem como finalidade o lucro, seguirem os modelos organizacionais das empresas convencionais. Contudo, quanto maior for a complexidade de uma organização de cariz social, maior é a sua vulnerabilidade, o ocorre também nas organizações empresariais, quer a nível de indiferença, de obstáculos, de rotina e mesmo de coordenação. Para combater este ponto desfavorável é necessário haver uma implementação/melhoria na qualidade dos serviços, no aperfeiçoamento técnico e numa remuneração adequada, (Quintão, 2004:7-8).

Para gerar receita para este tipo de instituições, ou seja haver eficiência e produtividade é importante desenvolver projetos, profissionalizar os recursos humanos, haver uma gestão da contabilidade da empresa, é necessário ter uma visão do mundo empresarial para a eficiência crescer.

Apesar disto, o ponto fraco deste tipo de organizações é a falta de gestão e para colmatar isto é necessário gerar eficiência e eficácia para ter resultados sustentáveis através de uma gestão semelhante à das empresas públicas e privadas.

De facto, na opinião de Quintão, (2004:7-8), a Economia Solidária vem reafirmar os princípios e a ambição inicial da Economia Social que recusa as divisões entre a ação económica, social e política e aciona projetos cívicos, democráticos, participativos e economicamente plurais. Assim, seriam alternativos ao setor público e privado, isto é, são formas de mobilização e de organização de recursos para a produção material de bens e serviços, recorrendo a vários princípios económicos como a redistribuição, a reciprocidade, a troca no mercado e recorrendo a vários recursos monetários ou não. A Economia Solidária chama a atenção sobre novas gerações de organizações que expressam necessidades específicas em relação às tradicionais e instituídas organizações da Economia Social.

De acordo com Heckert e Silva, (2008), existem algumas características distintivas das organizações da economia social e solidária que importa referir, e que passam simultaneamente por constituir os seus pontos fortes e fracos:

**Centralidade da missão:** a missão possui um papel preponderante nas organizações sem fins lucrativos, pois o fator propulsor das iniciativas no terceiro setor é a identificação com a missão. Esta comporta profissionais, voluntários e financiadores, direcionando os esforços de todos para o seu cumprimento. Torna-se essencial que todos entendam a missão do mesmo modo, pois quanto mais diverso for este entendimento, mais a organização estará sujeita a forças puxando-a em direções contrárias.

**Financiamento dissociado da aquisição do serviço:** ao contrário das empresas dos primeiro e segundo setores, no terceiro setor quem recebe o serviço não é quem paga por ele. Em geral, os beneficiários recebem serviços gratuitos, que são pagos com recursos doados pelos financiadores.

**Procura superior à oferta:** a procura é praticamente ilimitada, contida apenas pela minimização de marketing e promoções do serviço. Apesar da recente expansão, a oferta de serviços pelo terceiro setor ainda é significativamente menor que a procura.

**Multiplicidade de stakeholders:** como consequência do financiamento dissociado da aquisição surge a necessidade de atender a múltiplos stakeholders com diferentes expectativas, como financiadores, beneficiários, profissionais, voluntários, familiares dos beneficiários e governo, todos eles, de alguma forma, representam o papel de cliente, o que gera uma grande sobrecarga. Frequentemente, a organização do Terceiro setor confronta-se com o dilema de priorizar o atendimento ao beneficiário (razão para a qual existe) ou ao financiador (que garante sua sobrevivência).

**Valorização da democracia e da participação:** a participação democrática é muito valorizada no terceiro setor.

**Necessidade de accountability<sup>1</sup>:** um aspeto relevante do terceiro setor é a necessidade de accountability nas ações. Aliás, a transparência é crucial para as entidades que trabalham com doações, pois os financiadores querem ter a certeza de que o seu dinheiro será empregado no desenvolvimento da missão, e de acordo com as suas expectativas.

**Pequeno porte e fragmentação:** muitas destas organizações surgem da iniciativa pessoal de um líder, ou de um pequeno grupo, fortemente motivados por uma visão, mas que mantêm a operação do serviço com pouquíssimos recursos. Ser pequeno apresenta como grande vantagem a proximidade com os beneficiários.

**Escassez de recursos:** a sustentabilidade é questão crítica e o orçamento das instituições é geralmente baixo

Torna-se necessário compreender que na economia social e solidária, se a oferta ao mais baixo preço capta uma procura inicial imediata, a posterior incapacidade de manutenção desse nível de preço inferior, nos casos em que o custo suportado internamente é elevado, conduz a uma perda de mercado que pode ser irreversível. Assim, é mais aconselhado admitir a escassez de recursos e/ou incapacidade para gerir os processos do que continuar a manter uma instituição (pela simples necessidade de existir) endividada e fortemente penalizada na operação e na prestação de serviços para que foi pensada. Assim, o potencial de mercado do terceiro setor, resulta mais da capacidade de boa prestação de serviço ao mercado já existente, e ao imediatamente conexo, que da tentativa de conquista de novos mercados (Carvalho, 2003:40).

Tendo em consideração todos os aspetos de economia social que foram anteriormente expostos, não será de todo contraproducente se se referir que na ótica da gestão, ao terceiro setor são aplicáveis, todos os elementos base, desde princípios de geração, otimização, e distribuição de riqueza. O conceito de riqueza não implica necessariamente capital mas os meios necessários à prática de um maior número de intervenções sociais qualitativa e quantitativamente superiores (Carvalho, 2003:13).

Efetivamente, Kovács, (2006:42), refere que tal como sucede com os demais sistemas organizacionais também as instituições do Terceiro setor são responsáveis por gerir recursos para atingir determinados objetivos. Para além disso, atualmente vive-se um novo paradigma em termos de gestão empresarial, e este novo contexto caracteriza-se por uma forte competição nos mercados globais, que incita as empresas no aumento da produtividade e na melhoria da qualidade dos seus produtos. Um vetor essencial na persecução deste intento

---

<sup>1</sup> Este termo, que não encontra tradução precisa em português e, por isto, tem sido usado por diversos autores na sua forma original inglesa, refere-se à necessidade de transparência e ao cumprimento da responsabilidade da organização de prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante dela.

consiste na valorização dos recursos humanos, nomeadamente o aumento do nível de qualificações, novas competências, responsabilidade e iniciativa, trabalho em equipa, e no incentivo ao diálogo e ao envolvimento dos trabalhadores

Deste modo, ao procurar atingir os objetivos pré-determinados, as organizações do terceiro setor pretendem alcançar os resultados desejados, ou seja, criar valor (ou riqueza) para:

- Mercado (clientes, utentes ou utilizadores);
- Acionistas (sócios, membros, financiadores);
- Trabalhadores, capital humano e organização interna.

Como refere Carvalho, (2003:13-14), a oferta e a procura tendem a ajustar-se, sendo a melhor oferta a que capta mais procura, criando-se um “quasi-mercado” de terceiro setor, ou mesmo, e porque não, concorrência. Numa perspetiva sistémica, um processo consiste num conjunto de atividades que recebem um ou mais inputs e que geram um ou mais outputs, supostamente de valor acrescentado. Isto implica que as instituições deverão concentrar-se mais na sua organização processual e menos na sua organização funcional. Nesta abordagem é facilitada a integração e a coesão entre as diferentes áreas, minimizando as descontinuidades do fluxo de trabalho, e o foco passa pelos processos chave geradores de inputs. Assim, devem ser identificados os processos críticos para o alcance da eficiência e eficácia, e redesenhados e otimizados os processos nas vertentes tempo, qualidade e custo.

A gestão por processos possibilitará em última instância que a organização alcance os resultados para o mercado que, indiretamente, serão resultados também para a instituição. Esta só existe de uma forma autossustentada se acrescentar valor para os seus clientes, garantindo melhor serviço, melhor reputação, maior índice de atratividade, e mais e melhores respostas sociais (Carvalho, 2003:51- 52).

## **2.Especificidade e paradigmas estruturantes identificados nas organizações do terceiro setor**

A relevância do Terceiro setor equaciona-se em vários domínios na linha de Quintão, (2004:11-12):

a) Do **ponto de vista económico** - por produzir bens e serviços em várias áreas de atividade económica (serviços sociais, saúde, ambiente, cultura, educação, desporto, inserção social profissional de públicos desfavorecidos, serviços de proximidade); e por, nas últimas décadas, as empresas sociais terem dinamizado novas áreas de atividade, novos produtos, novos mercados, em resposta a necessidades sociais não satisfeitas pelos setores público ou privado lucrativo: mercados convencionais (concorrenciais); mercados onde os poderes públicos promovem a delegação e contratualização de serviços públicos e de utilidade pública diretamente nas organizações do terceiro setor ou em que o setor público tem dificuldade em satisfazer necessidades sociais pelo seu carácter muito específico; bem

como retiros de mercados que, pelo baixo grau de retorno do investimento, não são atrativos para o setor privado lucrativo.

b) **Do emprego e da luta contra o desemprego** - por se apresentar como um setor empregador - não só se trata de um setor com potencial de criação de emprego, como algumas das suas organizações se dedicam à formação e à inserção socioprofissional, designadamente de públicos desfavorecidos.

c) **Da luta contra a exclusão social e do potencial para a construção do modelo social europeu** - pela criação de novas respostas à satisfação de necessidades sociais, bem como pela apresentação de novas soluções institucionais que corporizam formas de organização económica mais plurais, democráticas e participativas; as quais possibilitaram novas formas de trabalho em rede e parceria, autónomas do setor público e do setor privado

d) **Do desenvolvimento local** - através de contribuição direta, como é o caso das organizações cujo objeto de atividades é o próprio desenvolvimento, e também pela reunião das suas características as quais convergem para a criação de resposta às situações, públicos e regiões mais deficitárias; a criação de emprego, e o estímulo à participação.

Para definir as OSFL, Morris, (2000), faz referência a três tipos de características que produzem diferentes definições deste setor. O autor enuncia que a primeira característica está relacionada com a natureza dos recursos da organização que podem definir o terceiro setor através do seu rendimento, (taxas, subsídios governamentais, vendas) e do fornecimento de trabalho, (trabalho pago e voluntário). A segunda característica diz respeito aos resultados e à natureza dos bens e serviços fornecidos, que visam os propósitos públicos, o que falha nos casos de interesses de grupos particulares. A última característica enunciada pelo autor relaciona-se com a forma como as organizações distribuem o seu rendimento excedente, pois estas organizações não distribuem lucros, (in Carvalho, S/D:8).

Segundo Pereira e Leite, (2005:33), as organizações não-governamentais, *“são iniciativas de pessoas ou grupos que visam colaborar para a solução de problemas da comunidade, como mobilizações, educação, conscientização e organização de serviços ou programas para o atendimento de suas necessidades, daí sua diferenciação das Associações por estarem voltadas para “terceiros”, não buscando seus objetivos comuns”*, (in Gonçalves et al S/D:3).

Por outro lado, Lamb, (1987), enuncia algumas características que distinguem as organizações com e sem fins lucrativos, referindo que os objetivos de uma OSFL, (Organização Sem Fins Lucrativos), são mais numerosos e diversos, o preço não é definido como no setor lucrativo, a avaliação do desempenho é muito mais complexa e difícil, devido a não haver motivação para o lucro ou para os números, existem também diferenças nos mercados alvo a seguir e a organização deve ser vista como um complemento a outras OSFL, (in Carvalho, M. S. João, S/D:3).

Na perspetiva de Tenório et al (2006:21), as organizações existem para produzir bens e prestar serviços e a sua sobrevivência depende da correspondência que têm para com os

clientes e proprietários, para isso têm que encontrar a melhor forma de trabalho e aproveitar os recursos que dispõe, (in Gonçalves e tal S/D:5).

Efetivamente, o autor Fine, (1990), diz que muitas questões que diferenciam as organizações são o altruísmo, as metas e missões, os preços, a comunicação, as medidas de desempenho e as atribuições orçamentais de marketing, contudo, têm sempre semelhanças, existe uma troca e a satisfação do cliente é o objetivo final, (in Carvalho, S/D:4). Uma visão distinta é a de Lovelock e Weinberg, (1990), que consideram que o corte entre atração de recursos e alocação de recursos não é uma boa diferença porque as organizações lucrativas também têm vários públicos, baseando-se nas medidas de desempenho como o número de pessoas ajudadas, a qualidade de vida do indivíduo, as mudanças nas atitudes dos públicos e nas taxas de mortalidade, mostrando que os resultados no setor não lucrativo estariam no seu todo fora da organização. Assim, as OSFL, promovem trocas para beneficiar o público-alvo e a sociedade e posteriormente para satisfazer as necessidades próprias da organização em termos de sobrevivência e crescimento, (Kotler e Andreasen, 1996).

No entanto, a diferença para as OCFL, (Organizações Com Fins Lucrativos), não é significativa no sentido que estas também apresentam resultados externos, influenciando comportamentos a todos os níveis, desde os hábitos de compra, até à forma de atuar socialmente. As OSFL e as OCFL não detêm diferenças no que diz respeito ao setor lucrativo pois também têm o escrutínio público das contas, da bolsa, das auditorias, das finanças, bem como a pressão dos media e da opinião pública em geral, que condicionam o seu comportamento no mercado, (in Carvalho, S/D:4).

Carvalho, (2003:36-37), defende que *“a satisfação no curto prazo não pode ser descurada sob pena de não se conseguir que o público-alvo evolua no sentido desejado. No entanto, o setor lucrativo também tenta satisfazer necessidades de longo prazo, pois faz antecipação dessas necessidades e desejos dos clientes, assim como investimentos em investigação e desenvolvimento”*. Em termos de carências, as instituições do terceiro setor, ocupam uma posição intermédia entre o Estado e o Privado, e isto coloca-os numa posição em que se torna difícil articular os processos de gestão de forma a fornecer a solução que nenhum dos outros setores se encontra em condições de fazer. Isto consubstancia-se em alguns potenciais problemas:

- **Viabilidade financeira** - estas instituições geram uma percentagem elevada de despesa que, por vezes, não é compensada pelas receitas que obtêm através das suas atividades. Esta é, por vezes, a razão pela qual o Estado intervém como principal financiador através de subsídios ou através da criação de parcerias ou acordos de cooperação;

- **Credibilidade institucional marca e serviço** - frequentemente o terceiro setor coloca-se no papel de mero distribuidor de recursos pela população-alvo; e o conceito de marca como símbolo de um serviço de características distintas não existe para a maioria destas instituições na medida em que prestam um serviço, restringindo-se à satisfação das necessidades mais imediatas;

- **Capacidade de geração de receitas** - predomina alguma incapacidade para gerar recursos financeiros contínuos que permitam sustentar a atividade destas instituições, tornando-as dependentes de terceiros;
- **Capacidade de negociação com entidades circundantes** - a sua sobrevivência depende, de certa forma, da sua capacidade de formar parcerias e acordos que aumentem e melhorem o seu raio de intervenção;
- **Capacidade de atração e retenção de bons profissionais a curto prazo** - as instituições do terceiro setor são motivadas por um conjunto de valores pessoais e sociais que lhes permitem mobilizar recursos humanos sem necessidade de recorrer a fatores financeiros. Contudo, estes recursos humanos necessitam de mecanismos internos de motivação e formação, não só para o aumento das suas competências profissionais, ao serviço da instituição, como, também, para satisfazer as suas expectativas pessoais. Se não se tomarem em consideração estes aspetos, os recursos humanos apresentam, necessariamente, um défice tanto ao nível quantitativo como qualitativo comprometendo portanto, os resultados pretendidos;
- **Capacidade de organização e de gestão:** neste campo, interessa distinguir não só as competências ao nível da gestão como, também, a formação específica, os conhecimentos, a capacidade de inovar e de articular as diferentes áreas funcionais da organização e o grau de interesse e envolvimento pessoal na missão da instituição;
- **Distinção entre liderança e democraticidade:** a noção de líder, nestas instituições, apresenta-se pouco definida. O exercício da liderança fica diluído por entre o espírito de solidariedade e os valores morais partilhados pelos seus membros, facto bem patenteado pelas inúmeras ações de voluntariado. O voluntariado acaba, ele próprio, por distorcer uma cadeia de comando natural que eleja como prioritária a liderança das instituições.

Já Lovelock e Weinberg, (1990), defendem que a missão do setor não lucrativo é mais de longo prazo não dando tanta importância à satisfação atual, (in Carvalho, S/D:5).

De acordo com Carvalho (2003:25) as organizações do terceiro setor regem-se por alguns paradigmas estruturantes, sendo que o predomínio de algum vai caracterizar o tipo de instituição e alguns dos problemas/conflitos que podem estar mais presentes:

- **Paradigma organizacional ou dos trabalhadores** - que está subjacente à legitimidade interna, podendo assumir maior ou menor peso consoante se tratem de estruturas muito profissionais ou de grande voluntariado;
- **Paradigma do mercado ou dos clientes/utentes e consumidores** - que está subjacente à legitimidade externa - reguladora e aderente, ou não, às propostas de produtos e/ou serviços;
- **Paradigma dos acionistas ou dos detentores do capital** (associados, colaboradores, cooperantes, entre outros).

Assim, do equilíbrio dos três paradigmas podem surgir as melhores estratégias e os modelos organizacionais mais interessantes. Contudo, um desequilíbrio provocado pelo excesso de uma das legitimidades sobre qualquer uma das outras provoca situações que, a médio prazo, podem ser conducentes a desequilíbrios prejudiciais ao desenvolvimento das organizações/instituições e seus objetivos de serviço (Carvalho, 2003: 26).

Assim, este tipo de economia social e solidária, por não ter o lucro como objetivo, a obtenção de recursos financeiros é um meio e não um fim, sendo que neste caso aplicam-se algumas teorias económicas que importa relevar:

**Teoria dos bens públicos:** direciona-se ao cliente, utente ou cidadão médio, respondendo a carências massificadas, permanecendo sem solução as necessidades específicas dos indivíduos.

**Teoria da confiança:** as instituições do terceiro setor proporcionam aos seus clientes/utentes uma sensação de maior confiança e menor suspeita de oportunismo dado o seu carácter solidário e social.

**Teoria da homogeneidade:** o terceiro setor procura responder a uma procura heterogénea própria da sociedade, cobrindo os casos pontuais não considerados por outras instituições do primeiro e segundo setor, caracteristicamente mais homogéneas.

**Teoria dos stakeholders:** pressupõe-se que os objetivos destas instituições servem uma larga e variada gama de interesses, na medida em que as ações e programas sociais resultam da reunião de uma série de grupos de interessados, sejam eles trabalhadores, membros ou associados, credores, clientes, fornecedores e grupos comunitários. (Carvalho, 2003: 14-16).

Assim, se há primeira vista, para algumas pessoas, poderia parecer complexo atribuir características de mercado a organizações de carácter social, aquilo que se denota, é que existe realmente uma economia social e solidária, em que se inserem conceitos como oferta, procura e cliente.

### **3. Recursos Humanos, Requisitos e competências nas organizações sociais**

A função que os recursos humanos detêm numa organização é a de selecionar, acolher, contratar, retribuir, formar, avaliar e fazer uma fixação dos trabalhadores, que pode ser exercida por um departamento específico ou pelos responsáveis de equipa.

De facto, as suas tarefas evoluíram nas últimas décadas e é cada vez menos comum o modelo de “Chefe de Gabinete”, pois houve uma transformação para um modelo de trabalho em que os próprios indivíduos são um elemento de diferenciação. Os recursos humanos estão ligados, apoiam atividades e aconselham os líderes da equipa, uma vez que serão eles a gerir as pessoas diretamente, (Cortés, 2009:15). Contudo, a realidade das empresas do terceiro setor ainda não está assente totalmente no modelo de desenvolvimento de pessoas, que incorporam a função dos Recursos Humanos no que diz respeito a criar estratégias, políticas e processos do quotidiano para desenvolver pessoas.

No entanto, isto não significa que se tenha que implementar departamentos de recursos humanos nas ONG'S, mas sim cada organização de acordo com a sua função, tamanho, crescimento, atividade e momento vai ter ou não necessidade de o fazer, ou seja a função dos Recursos Humanos deve incorporar-se nas entidades considerando os indivíduos como o centro de tudo, preocupar-se com a equipas, pois são elas que tratam dos beneficiários "*Cuidar a los que cuidan*", (in Cortés, 2009:16).

Existem dois tipos de funções, a função genérica, que diz respeito aos responsáveis das equipas e que devem fortalecer o desenvolvimento das mesmas, orientar o seu trabalho e avaliar o rendimento; e a função específica, que pressupõe um apoio técnico dos responsáveis para que cumpram essa função devidamente e que seja assumida pelo departamento de recursos humanos ou pela pessoa que detenha essa função específica. Também se encarrega de outras áreas, o que leva a que à partida não tenha a mesma formação técnica de um responsável de Recursos Humanos, salvo com a aprendizagem (em do quotidiano. É este indivíduo que desenha estratégias, políticas e a quem corresponde a visão e responsabilidade transversal no que diz respeito aos outros indivíduos. Resumindo, a função que os recursos humanos detêm, pressupõe a direção técnica, (seleção, formação, retribuição) e a direção estratégica, (contribui para os objetivos estabelecidos na estratégia organizativa, (Cortés, 2009:16).

De acordo com Cortés, (2009) a tarefa dos recursos humanos tem um valor estratégico devido à atividade do setor não lucrativo prestar serviços para pessoas, não sendo uma atividade apenas produtiva. É um setor em crescimento e com aspetos para consolidar, sendo a gestão dos recursos humanos um deles, trabalha-se num ambiente complexo e dinâmico, com diferentes atores sociais, o que leva a que seja necessário ter equipas com formação para gerir corretamente e por último, pretendem-se objetivos de grande impacto, tenta-se mudar e transformar realidades sociais.

A realidade atual é a que a figura do responsável dos recursos humanos não costuma estar dentro das decisões estratégicas da entidade, sendo que ainda existem ONG'S que não têm políticas e estratégias, (Cortés, 2009:16-17).

Por outro lado, a compreensão do comportamento do cliente social e as suas variáveis base são extremamente importantes para a adaptação da oferta social. Isto pode ser efetivado através de instrumentos adequados de prospeção, medição e avaliação o que possibilita perceber os estímulos que as seguintes variáveis provocam no cliente social:

- Tipologia do serviço prestado;
- Preço (ou valor percebido);
- Local de prestação do serviço;
- Comunicação desse mesmo serviço;
- Pessoas associadas ao serviço;
- Processos através dos quais se desenvolve a prestação do serviço;
- Prestação de serviço ao cliente social (customer service).

Para além disso é necessário perceber quais os estímulos causados pelas variáveis: Económicas, Tecnológicas, Políticas, Culturais. Perante uma necessidade, o cliente social age de forma a recolher cada vez mais e melhor informação, avaliando as alternativas e, só depois, decide pela melhor opção de serviço. Ora, este processo revela uma crescente maturação, ou seja, cada vez mais o cliente social se comporta como qualquer outro cliente numa economia de mercado, pois é cada vez mais sensível ao preço, à natureza da instituição, à sua reputação e nome (eventualmente, “marca”). Além disso, o cliente não deixa de ser sensível ao serviço prestado, que se reflete pelo tempo de prestação desse serviço, pelo seu custo (que não apenas em dinheiro mas, em todo o caso, valorizável), pela sua qualidade e pela forma como este é ministrado (Carvalho, 2003:41-43).

O processo de desenvolvimento de competências dos recursos humanos constitui-se como um dos principais desafios a serem encarados pelas organizações do terceiro setor. Efetivamente, no quotidiano institucional, as pessoas envolvidas no desenvolvimento de atividades e serviços têm um papel fundamental. Assim, o investimento no âmbito do desenvolvimento de competências é impreterível para as organizações do terceiro setor empenhadas em acompanhar a dinâmica da realidade social cada vez mais complexa, (Costa,2002).

Para analisar o conceito de terceiro setor é necessário conhecer o conceito de gestão de pessoas, para se compreender como gerir os indivíduos em organizações com objetivo social. Deste modo, de acordo com Fleury, (2002:12), *“entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”*, (in Kummer et al, 2009:6). Segundo Hudson, (1999), o modelo de gestão de organizações do terceiro setor é igual ao de uma organização com fins lucrativos e o incentivo dos colaboradores é atingido através da missão, dos valores e das habilidades de cada organização, (in Kummer et al, 2009:7).

Com efeito, em várias organizações o reconhecimento do empregado é tido como um parceiro, um colaborador, dando ênfase ao facto dos objetivos organizacionais só poderem ser alcançados quando se cria uma rede de trabalho que envolve diversos atores, sendo estes stakeholders, acionistas, fornecedores, clientes e os próprios trabalhadores da organização. Contudo, atualmente os cargos dentro da organização exigem uma maior participação e flexibilidade dos indivíduos. O terceiro setor insere-se neste contexto na medida em que, nos dias de hoje reconhece-se que o facto de uma organização ser constituída com a política de não ter fins lucrativos e sobreviver de doações, o que não quer dizer que seja conduzida de forma amadora. As ONG's passaram a ser vistas como empresas que estão inseridos na economia mundial, atuam de forma hierárquica e possuem um papel muito importante no mundo contemporâneo, (SEGET, S/D:1-2). O cliente social é cada vez menos fiel. Algumas das razões que subjazem este facto residem na cada vez maior oferta, maior disponibilidade económica, mais acessibilidade, mais informação, mais escolha e avaliação, mais sofisticação e exigência.

Assim, para as organizações do Terceiro setor inseridas na economia social e solidária, torna-se impreterível que conheçam perfeitamente o seu mercado e coloquem o seu empenho na

captação e fidelização de clientes, devendo também adotar um raciocínio de base mercadológica.

Entre as várias razões que suportam a saída de um cliente podem encontrar-se as que se seguem como algumas das mais mencionadas:

- Orientação para a transação simples;
- Descontinuidade do contacto com clientes sociais;
- Focalização na performance dos produtos/serviços nucleares quando se sabe que estes existem associados à prestação de serviços;
- Pensamento de curto prazo;
- Pouca ênfase no serviço ao cliente social;
- Fraco comprometimento com o encontro e a satisfação das expectativas dos clientes sociais;
- Qualidade como pressuposto apenas do serviço e não do relacionamento ou transação mais continuada.

Assim, tendo em vista a menor taxa de deserção de clientes sociais, as organizações do Terceiro setor têm de ter em consideração os seguintes aspetos:

- Preocupação com a retenção de clientes sociais, medindo-a;
- Focalização no valor do cliente social;
- Pensamento de médio/longo prazo;
- Elevado enfoque no serviço ao cliente social;
- Elevado grau de comprometimento para conhecer e ultrapassar as expectativas dos clientes;
- Qualidade total: qualidade do serviço, qualidade transaccional e qualidade relacional (Carvalho, 2003:43-62).

Atualmente, com as profundas mudanças sociais, económicas e políticas a nível mundial, a gestão social ganha importância em todos os setores de forma significativa, no contexto das instituições que agem no terceiro setor. Efetivamente, existem muitos temas e questões que são prioritárias nos quadros das organizações sociais, tais como o voluntariado forte, organizado e participativo, trabalhos administrativos e técnicos articulados e definidos com clareza, o planeamento estratégico, a gestão participativa, a transparência nas decisões, o desenvolvimento de ações e programas de real interesse da população entre outros. Contudo, a gestão de recursos humanos tem adquirido destaque como a principal área de atenção, em função de uma maior necessidade das organizações atuarem com competência, eficácia e eficiência.

Na perspectiva de Kliksberg, (1977:100), o processo de desenvolvimento de competências dos recursos humanos constitui-se como um dos principais desafios a serem enfrentados pelas

organizações do terceiro setor. No cotidiano os indivíduos envolvidos no desenvolvimento de atividade e serviços têm um papel fundamental e espera-se que sejam pessoas preparadas e com capacidade para exercer funções. As organizações deveriam conter um quadro de pessoal diversificado quanto a competências e habilidades, suficientes quanto ao número e com uma boa seleção, quanto às características psicológicas e de saúde para desempenhar com eficiência as várias atividades previstas pelo programa institucional. Portanto, é extremamente importante que existam trabalhos voltados para os recursos humanos, que prepare o desenvolvimento das suas atividades diárias e que alcancem um maior desempenho com uma maior complexidade porque investir no desenvolvimento de competências é um dos desafios do terceiro setor e para as instituições que se preocupam em acompanhar a dinâmica da realidade social que é cada vez mais complexa, (in Costa, S/D:52-53).

*“Gerenciar não é dirigir para determinados objetivos, mas criar condições para que os Recursos Humanos da organização respondam - individualmente e com criatividade - a um meio que requer permanente adaptação”, (Kliksberg,1997:93).*

Com efeito, um dos fatores determinantes da qualificação dos recursos humanos passa pelo facto de estes profissionais trabalharem não necessariamente pela necessidade de terem uma atividade remunerada, mas fazerem-no como opção pessoal e profissional. Por outro lado, existe um importante obstáculo à qualificação dos recursos humanos e que passa pela carência de cursos e especializações para estes profissionais. Mas, em termos de qualificação, algumas das vertentes que devem ser trabalhadas, e que poderiam ser parte integrante desses cursos, são o desenvolvimento de competências, a capacitação continuada, o relacionamento interpessoal e o atendimento específico de necessidades individuais, (Costa, 2002).

De facto, e tal como refere Bose (2004:31), o valor frequentemente atribuído às “necessidades humanas” dos utilizadores das organizações do terceiro setor nem sempre é comparável ao cuidado com as necessidades daqueles que nelas trabalham. Assim, *“A profissionalização do setor, vinculada ao aumento da eficácia e eficiência das suas organizações, necessariamente passa pela profissionalização das pessoas que o compõem, voltada para o desenvolvimento de novas competências”.*

No pensamento de Costa, (2002), não será de todo estranho que as pessoas que exercem atividade remunerada nestas instituições apontem como fatores desmotivadores ao trabalho :

- O desconhecimento do cargo;
- A falta de habilidades necessárias;
- A falta de feedback positivo;
- O excesso de rivalidade entre colegas;
- O excesso de rivalidade entre colegas;
- O estabelecimento de metas impossíveis;
- Conflitos com os chefes.

Em contraponto, apontam como fatores motivadores:

- A segurança no trabalho;
- As oportunidades de criação;
- Os desafios;
- As oportunidades de realização profissional, de crescimento e desenvolvimento pessoal;
- Contacto com a população utilizadora dos serviços.

### 3.1 Modelos de gestão das organizações do terceiro setor

As políticas dos recursos humanos agem como linhas orientadoras para a gestão de pessoas, ajudam a tomar decisões, comportam transparência e objetividade e motivam as equipas. Estas têm que ser gerais e transversais, claras e simples, coerentes e equitativas, estáveis mas também flexíveis, consensuais e públicas, (Cortés, 2009:35).

Para ajudar o processo de desenvolvimento e modelagem de cargos, existem duas escolas de administração:

- A Teoria Clássica
- A Teoria das Relações Humanas.

Deste modo, podem-se identificar quatro modelos de gestão das organizações:

- O modelo clássico,
- O modelo das relações humanas,
- O modelo das características do trabalho,
- O sistema de alto desempenho.

Na perspectiva de Gil, (2001), o primeiro modelo, o modelo clássico, foi estabelecido na ciência administrativa, onde descrevia as habilidades requeridas para o funcionário desempenhar as suas tarefas e para Taylor quanto mais simples as tarefas fossem, maior seria a eficiência no desempenho do trabalho. Assim, com este modelo foi possível a admissão de trabalhadores com baixo nível de qualificação e como consequência a redução de salários, gerando uma redução dos custos e com fácil supervisão das atividades, pois os movimentos eram repetitivos e de baixa ou nenhuma complexidade. Contudo, este modelo apresentou algumas limitações, tais como a perda do contacto com os colegas e a perda da sua identidade como pessoas dentro da organização, devido à concentração no trabalho como causa das tarefas serem específicas e repetitivas, estas tarefas, também acarretam fadiga, monotonia, apatia e baixa moral do funcionário. O trabalhador não interage com a organização, fica apenas dependente do chefe e das suas ordens. Com o modelo das Relações Humanas, gerou-se um maior ênfase nos indivíduos no ambiente de trabalho, pois este considera a interação dos indivíduos dentro da organização, onde a importância do ser humano e das suas necessidades psicológicas ganha a preocupação dos dirigentes, isto é, o funcionário deixa de ser visto como uma máquina e ganha identidade. Este modelo tende a focalizar mais o desempenho do que o conteúdo da sua execução, mas a consulta e a participação não devem interferir na execução da tarefa, nem afetar o fluxo e a sequência do trabalho, (in SEGET, S/D:4-5).

Um outro modelo, o modelo de desenho de cargos, surgiu posteriormente aos enunciados, foi o modelo das características de trabalho, onde o desenho de cargos não se baseia na presunção de estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos organizacionais, mas sim na contínua mudança e revisão do cargo como responsabilidade básica colocada no gerente ou na equipa de trabalho. Este modelo propõe a utilização das capacidades de auto direção e auto controlo das pessoas e a definição conjunta de objetivos pelo funcionário que ocupa o cargo e pelo seu gerente. Com estas medidas, prevê-se o enriquecimento do trabalho que consiste em proporcionar tarefas especializadas para se desenvolver um produto ou um serviço completo, que por sua vez acarreta uma adequação ao cargo e um crescimento profissional do funcionário que o ocupa. Por fim, o último modelo, o sistema de alto desempenho surgiu como consequência da abordagem sociotécnica e reconhece a importância da Sociologia no ambiente de trabalho e nos ganhos de produtividade com o uso da tecnologia adequada. Com este modelo cada funcionário desenvolve um grande número de habilidades e as diferentes tarefas são confiadas à equipa e são feitas por rotação entre os membros, os funcionários já não detêm tarefas específicas, a equipa é que decide quem é que executa cada tarefa, pois tem autoridade para organizar tarefas e atribuir papéis entre os seus membros, que por sua vez lhes são exigidas responsabilidades pela execução de um produto e livres dentro de determinadas restrições tecnológicas e orçamentais para desempenhar as suas atribuições do modo que sejam capazes. Deste modo, a responsabilidade da equipa é a de formar equipas cujos membros tenham qualificações necessárias para desenvolver as tarefas e onde os objetivos coincidem com os da organização. Assim, a organização é educada para que atue com equipas bem estruturadas, com alto grau de autonomia, isto é capazes de executar com liberdade as suas tarefas sob a sua responsabilidade para um interesse comum, (in SEGET, S/D:5).

Nos dias de hoje, como refere Dutra, (2001:28), é possível encontrar em quase todas as organizações, cada indivíduo a desempenhar um conjunto de tarefas específicas. Deste modo, é compreensível a necessidade de formação qualificada daqueles que vão atuar no seio do terceiro setor, pois o profissional tem que trabalhar nesta área não apenas pelo salário mas também por opção pessoal e profissional. É também aqui que os recursos humanos têm que criar uma constante motivação em todos os níveis dos setores de uma organização, para que o emprego não seja apenas o ganho salarial mas que seja um envolvimento com a missão institucional. Os recursos humanos devem trabalhar numa instituição para o desenvolvimento de competências, a capacidade continuada, o relacionamento interpessoal e o atendimento específico a necessidades individuais. A questão do salário é um facto que preocupa os diretores e os funcionários, na medida em que é difícil para a direção manter um quadro de pessoal treinado e preparado com salários baixos e estes estão sempre aquém do nível de satisfação dos funcionários e quando encontram uma melhor oferta de salários deixam a instituição. Mas apesar disto, existe uma necessidade constante das instituições investirem nos recursos humanos, de exercerem um trabalho de qualidade e impacto social, de apostarem no cumprimento da sua missão e da transformação do ambiente interno e externo

em que agem. Nas ONG's o voluntariado detém uma importância fulcral e compõe os quadros dos recursos humanos, apesar de não ser assalariado, atuando nas instituições através da prestação de serviços diretos aos usuários e compondo o corpo diretivo das mesmas. Ao prestarem serviços exercem alguma aptidão profissional ou pessoal colocando à disposição os seus conhecimentos e habilidades. São os diretores e gestores que compõem o grupo, que dão sustentação administrativa e financeira ao trabalho institucional, realizando ações que visam a manutenção e sobrevivência das instituições.

No entanto, o voluntariado precisa de ser treinado e desenvolvido bem como os funcionários que atuam nas instituições. Os indivíduos que compõem os recursos humanos das instituições têm que ter características como a responsabilidade, compromisso, dedicação e envolvimento sério com o trabalho e com os usuários mas, para se marcar a diferença é necessário construir ferramentas de gestão para facilitar o desenvolvimento de competências envolvendo a melhoria do desempenho em termos de conhecimento, habilidades e atitudes para que a pessoa desenvolva as suas atribuições e responsabilidades e também na melhoria da capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade que cria uma relação entre o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, (in Costa, S/D:55-57).

Na linha de Pinho, (2001), foi devido à necessidade de criar uma vantagem competitiva através de sistemas flexíveis, ou seja sistemas que tenham respostas flexíveis e rápidas aos problemas estratégicos que a organização vai enfrentando, surgiu a gestão estratégica, (in Ramos, 2004:35). De facto, a gestão estratégica como Vieira (2000), refere, preocupa-se em estabelecer objetivos e metas para a organização e também com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente para permitir perseguir os seus objetivos, que sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais, que possibilitem continuar a ser sensíveis às exigências do ambiente, (in Ramos, 2004:36). Por outro lado, Cardoso, (2003), refere que a formulação da estratégia inclui algumas fases, sendo que a gestão estratégica é um processo de formulação e implantação de planos que orientem a organização, na medida em que reúne o planeamento estratégico e as decisões relativas à sua implantação, avaliação e controlo.

Assim, as fases identificadas são:

- A identificação da missão da organização, (carácter, orientação global e bem estar),
- A definição de objetivos que realizem a missão,
- A análise do ambiente para permitir conhecer as ameaças e as oportunidades,
- O diagnóstico interno que evidencia os pontos fortes e fracos da organização e que incide na sua estrutura,
- A cultura e recursos
- A escolha da estratégia que permitirá atingir tais objetivos.

Efetivamente, é através de uma gestão estratégica que uma organização estabelece uma forma organizada e ativa, para que dentro do ambiente que está sempre a mudar, possa vir a

obter resultados para o crescimento e orientar clara e precisamente todos os agentes intervenientes na organização e na execução dos objetivos, (in Ramos, 2004:37-38).

Por outro lado, e segundo Cortés, (2009), uma outra forma de gestão o sistema de gestão integral de Recursos Humanos é um conjunto integrado de Módulos que fazem parte da gestão dos mesmos, inter-relacionam-se entre si e contribuem para as políticas e estratégias facilitando o cumprimento da missão e objetivos da organização. Todos os módulos são válidos, existem é diferentes perspetivas para os interpretar. Assim, podem-se agrupar da seguinte forma:

- **Seleção:** pressupõe a incorporação de pessoas na organização desde o recrutamento até ao processo de seleção;
- **Formação:** é a melhoria das capacidades da equipa favorecendo o desenvolvimento através de um plano de formação e verificar as necessidades formativas;
- **Descrição dos postos de trabalho:** justificar a razão dos postos de trabalho e as suas funções, podendo-se elaborar um mapa;
- **Avaliação do desempenho:** como ferramenta para identificar maior potencial, detetar pontos de melhoria, clarificando a cada indivíduo os objetivos e competências que a organização exige;
- **Compensação e benefícios:** benefícios monetários ou sociais;
- **Prevenção dos riscos laborais:** alcançar uma cultura preventiva que compõe a organização e cada elemento que a compõe através da segurança e saúde;
- **Administração de pessoas:** gestão de folhas de pagamento, seguros, licenças e aspetos administrativos da gestão de pessoas;
- **Gestão de competências:** atitudes e comportamentos observáveis que determinam um bom desempenho.

Ao longo do tempo, o Modelo Básico De Desenvolvimento foi evoluindo e implementando outras matérias mudando de paradigma. Implementou a cultura, a comunicação interna, o desenvolvimento organizativo e a gestão do conhecimento. A cultura permite transmitir um sentimento de identidade aos membros da organização, facilitar o compromisso comum e quando os Recursos Humanos fazem uma seleção de pessoas, transmitem o tipo de conduta e atitude que a organização deseja ou não. Por sua vez, a comunicação interna em muitas ONG'S está localizada dentro do departamento dos Recursos Humanos, pois uma boa comunicação favorece um bom desempenho e aumenta a motivação dos trabalhadores.

O desenvolvimento organizativo é uma melhoria da eficácia, da eficiência, da qualidade de gestão e da coerência organizativa da ONG ao longo do tempo e tudo remete para estratégias e políticas dos Recursos Humanos. Por último, a gestão do conhecimento, pressupõe uma aposta numa aprendizagem organizativa que é um elemento estratégico de distinção das outras organizações. Todos os módulos referidos do sistema de gestão de pessoas estão inter-relacionados, formando um todo, habitualmente não são necessários colocar todos os módulos a decorrer mas sim começar com os prioritários e depois implementar os restantes, (Cortés, 2009:18-25).

Um outro modelo importante e que se deve salientar é a gestão por competências, que é um modelo dos Recursos Humanos que se centra na ideia de que o desenvolvimento das organizações se baseia no desenvolvimento das pessoas, pois as competências são um conjunto de características intrínsecas do indivíduo que se expõem através de comportamentos que estão relacionados com o desempenho no trabalho. Por exemplo, competências como o trabalho em equipa, a capacidade de planificação, orientação de resultados, a capacidade de comunicação, a tomada de decisões, a construção de relações ou o compromisso, identificação com a organização, entre outras. Detêm como principais características a ligação a pessoas, relacionam-se a bons resultados no posto de trabalho, são específicas de cada organização, pelo que estão relacionadas com a estratégia e cultura da empresa, são mensuráveis, pois em cada característica descrevem-se condutas observáveis que se podem desenvolver, cada competência pode levar à ascensão, são elas que determinam a diferenciação no posto de trabalho ou seja o chamado “ modelo ice-berg”, que consiste no que se sabe (aprendido, saber), o que se sabe fazer (praticando, saber, fazer) é o que se vê e o que não se vê mas o determinante é o que se quer (querer, fazer, a atitude que acarreta melhorias qualitativas, (Cortés, 2009:105).

### 3.2 Modelos de liderança

Há algumas décadas atrás, muitos acreditavam que o termo liderança era sinónimo de autoritarismo, rigidez, firmeza e temor, mas hoje em dia reconhece-se que a liderança é mais que isso, e embora a obtenção de resultados seja um ponto fundamental, o reconhecimento das pessoas, e a aquisição da sua confiança e respeito, é parte essencial do sucesso de uma organização, desde a mais pequena à mais proeminente. Consonantes com isto Blanchard e Muchnick (2004:30-31) referem que “... o verdadeiro teste de liderança passa por ganhar a confiança e o respeito da equipa, estimular a motivação das pessoas e ajudá-las a chegar mais longe”. Assim, se anteriormente se valorizavam as técnicas, e recursos físicos e intelectuais, hoje compreende-se que estes não têm valor sem que se valorizem as pessoas, e os recursos humanos são hoje a maior riqueza de uma organização. E devem sê-lo numa atitude de parceria e de valorização, integrando-as, formando-as, motivando-as, fazendo-as sentirem-se parte da empresa, para que sintam que participam as decisões que a afetam direta e indiretamente. Deste modo, uma liderança emocionalmente competente implica a motivação e segundo Ramos (2009: 1):

*“Motivar aumenta a capacidade de adaptação dos colaboradores à mudança e reduz a resistência à mesma, orientando-os para comportamentos e para a direção desejada; contribui para criar um clima e uma cultura que valoriza a aprendizagem, o reconhecimento e a equidade; e suscita nos colaboradores um sentimento de auto eficiência e auto estima, reduzindo o sentimento de rotina e de desmoralização.”*

Hoje reconhece-se cada vez mais que para uma organização ser competitiva, os seus recursos humanos têm de estar motivados, e a liderança emocional é a chave para o sucesso. Num contexto de crise económica, em que as mutações são constantes, as organizações têm de

deixar de ser consideradas como empreendimentos rígidos, mas sim flexíveis. As organizações querem-se vivas, e a vida delas reside nas pessoas. Portanto, e por uma questão de sobrevivência, a competitividade das empresas depende da organização, cooperação e colaboração internas, onde as pessoas se sintam confiantes, implicadas no alcance dos objetivos propostos e altamente motivadas para o sucesso organizacional (Ramos, 2009: 11). Assim, a liderança emocional é um processo de influência, poder, motivação que congrega os indivíduos de uma empresa, para a concretização dos objetivos comuns. Isto requer tempo, e que o líder nunca esqueça princípios essenciais, entre os quais:

- A parceria desenvolve as potencialidades da equipa;
- O louvor permite que as pessoas saibam que aquilo que fazem é importante;
- A liderança não é algo que se impõe às pessoas, é algo que se faz com elas;
- As pessoas respeitam mais o líder, quando aquilo que ele faz e diz, é uma e a mesma coisa;
- As chaves para uma verdadeira liderança são a relação que o líder constrói com a sua equipa;
- O líder ao partilhar a informação sobre a situação da empresa coloca toda a gente no mesmo registo;
- O elogio é a forma mais fácil de fazer as pessoas sentirem que são apreciadas;
- As pessoas pensam por si próprias quando os outros, designadamente os líderes, deixam de pensar por elas;

Segundo Lino, (2006:14), acima de tudo, é essencial destacar que o papel emocional do líder é primordial, ou seja, é o primeiro ato de liderança e aquele que é mais importante. Os líderes desempenham sempre um papel emocional primordial, encaminhando as emoções coletivas para direções positivas e inibindo as emoções negativas, entre as quais a irritação crónica, a ansiedade ou sensação de futilidade. Assim, sob a orientação de um líder emocionalmente inteligente, as pessoas sentem-se mutuamente apoiadas, partilham ideias, aprendem umas com as outras, tomam decisões em clima de colaboração, e constroem elos emocionais conferindo mais sentido ao trabalho. Em contraponto, se o líder é dissonante, as pessoas limitam-se a seguir as rotinas do trabalho, e fazem o mínimo indispensável ao invés de darem o seu melhor.

Compreende-se assim que apesar de haver pessoas que têm já características inatas de liderança, sobretudo, ser líder é resultado de uma aprendizagem, onde o desenvolvimento da inteligência emocional ocupa um lugar fundamental. Quanto mais cedo se inicia essa aprendizagem melhor, pois este é sobretudo um trabalho de aperfeiçoamento e de renovação, ao longo da vida, com reflexos positivos para o indivíduo e para os que o rodeiam. Do exposto se compreende que os líderes dentro de uma organização representam o elo primordial interferente no desempenho da mesma (Arruda et al, 2010: 2).

Compete ao líder adaptar-se às novas realidades e ser capaz de conduzir toda a sua equipa pelos processos de mudança que cada vez mais são necessários para que as organizações se encontrem preparadas para transformar as novas ameaças em oportunidades, e isto é ainda mais importante em organizações com as características das do Terceiro setor.

Assim, como referem Arruda et al. (2010: 11), “... as pessoas inseridas nestas organizações precisam de um enfoque holístico organizacional, o que acarreta um perfil multifuncional; flexibilidade e adaptação a novos valores éticos e técnicos; simplicidade e transparência da gestão; uso eficaz dos diversos recursos (estratégicos, táticos, operacionais e técnicos); abordagem gerencial centrada nos processos; e, agregar valor aos bens e serviços.”

O autor Martins, (2010), é consonante com estas afirmações e refere que “A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e transmissão de ideias”. Assim, somente com uma liderança capaz de gerar acordos, gerir expectativas, criar linguagens comuns e encontrar soluções para os problemas, é que se consegue envolver os outros de forma a que participem voluntariamente em tarefas para a concretização de objetivos comuns e metas específicas.

Também Freitas e Rodrigues, (2009), são concordantes quando mencionam que “A liderança está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. Liderança, tal como motivação, nos remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, aquelas que dizem respeito a nossas entranhas, ao que nos move ao que faz sentido para nós, aquilo a que atribuímos significado”.

#### **4. Perspetiva Individualista e Coletivista nas Organizações Sociais**

Na opinião de Triandis, (1994), o individualismo e o Coletivismo enfatizam objetivos pessoais e objetivos grupais, respetivamente, em diferentes graus. No coletivismo, é esperado que um indivíduo atenda às necessidades e objetivos do grupo em vez das suas (in Man & Lam, 2003). Por sua vez Vieira, (2003), refere-se ao indivíduo como um soberano no seu espaço de representação, livre das obrigações e pressões da tirania da vida pública e faz da sua condição o lugar da verdadeira manifestação.

De igual modo Rousseau, refere-se à teoria do contrato social descrevendo a fundação da sociedade e do governo como um acordo racional entre indivíduos. Ou seja, é o indivíduo, através de sua livre manifestação e organização, quem define as funções da sociedade e não vice-versa, (in Vieira,2003). De facto, passou-se de uma época em que os funcionários trabalhavam sozinhos para uma em que os indivíduos dependem uns dos outros, exigência dos empregados, há partilha de informações, cooperação mútua, compreensão das diferenças pessoais e desejo mútuo de trabalhar para o bem maior da organização como um todo, (Gibson et al, 2006:254).

Efetivamente, os grandes pensadores da Modernidade deram duas visões distintas do indivíduo, por um lado o indivíduo está fechado em si mesmo, isolado, independente, separado dos outros, por outro lado, está “aspirado” pelos outros, louco de desejo e de espírito concorrencial. Rousseau reforça estas visões referindo que por um lado o “amor de si” encerra o indivíduo em si mesmo como auto suficiente, preocupa-se apenas com ele próprio e com a procura de um objetos que respondam a uma necessidade absoluta. Por outro lado o “amor-próprio” surge quando cada um reconhece o seu semelhante, que tem uma conotação negativa e que já não procura a satisfação pelo próprio bem mas pelo mal dos outros atores sociais, (in Dupuy 1992:231-232).

O Individualismo não se pode separar da conceção moderna de Liberdade, em que Benjamin Constant refere que no Individualismo o sujeito define-se a ele próprio como autónomo. Louis Dumont, encara o Individualismo do seu ponto de observador das sociedades holistas, assim refere que não se pode passar do indivíduo para o grupo a não ser por meio de um “contrato”, nesta linha segue-se a “força”, pois é a única coisa que os indivíduos podem trazer para a transação em que o oposto de força é a hierarquia, (in Dupuy 1992:236-238).

Contudo, existem dois tipos de individualismo:

- O Individualismo metodológico complexo,
- O Individualismo metodológico simples.

De acordo com Dupuy, (1992:23-65), o primeiro, opõe-se ao segundo e ao holismo. O Individualismo metodológico complexo ignora o salto em complexidade que a passagem do individual para o coletivo implica, principalmente quando o coletivo é formado pelas composições das ações individuais. O Individualismo metodológico simples apoia-se apenas na explicação de que se trata do todo e não dos indivíduos, enquanto que o Individualismo metodológico complexo reforça o elo que une o nível individual e o coletivo. De acordo com os Norte-Americanos, o conceito de Individualismo é muito valorizado e descreve a atitude de independência de um indivíduo que sente muita liberdade na sua vida pessoal e nas suas decisões. Este conceito pode motivar a realização pessoal ou o esforço em busca da auto realização. Por outro lado, a Alemanha e o Japão são sociedades comunitárias em que o indivíduo é parte de um todo e que a maior oportunidade de auto realização está no contexto das metas da nação. Normalmente, numa sociedade individualista a principal prioridade de um indivíduo é o seu próprio bem-estar e o da sua família,

Uma outra perspetiva, a de Wagner, (1995), é a de que quando as necessidades do indivíduo e do grupo entram em conflito, é esperado que o indivíduo abdique das suas necessidades a favor das do grupo. O individualismo, pelo contrário, enfatiza as necessidades do indivíduo em vez das do grupo. Um indivíduo torna-se e continua a ser um membro do grupo desde que o grupo apresente um carácter instrumental, isto é, que confira ao indivíduo satisfação e que permita o alcance dos seus objetivos que não conseguiria trabalhando sozinho (in Man & Lam, 2003).

Na mesma linha, Gibson et al, (2006:530), refere que “ *o individualismo enfatiza a busca das metas, das necessidades e do sucesso do individuo. O coletivismo enfatiza as necessidades, a satisfação e o desempenho de grupo*”.

O Individualismo/Coletivismo refere-se à tendência de normas e valores de uma cultura darem importância às necessidades individuais e coletivas. Com efeito, o Individualismo enfatiza a procura de metas, das necessidades e do sucesso individual e a sua filosofia parte do princípio que “ *eu sou mais importante do que nós*”, o sucesso é uma realização pessoal, as pessoas trabalham de forma mais produtiva quando trabalham sozinhas. Cada indivíduo cuida das suas próprias necessidades e toda a sociedade tirará partido disso. Os individualistas estão mais comprometidos com o seu próprio desenvolvimento, a sua própria qualidade de vida e as suas próprias recompensas.

Por outro lado, a perspectiva Coletivista enfatiza o bem-estar e a satisfação do grupo, o indivíduo deve estar disposto a sacrifícios pessoais para melhorar o desempenho e aumentar a satisfação do grupo e a sua filosofia refere que “*nós somos mais importantes do que eu*”, cada membro da sociedade deve pertencer a um grupo que irá assegurar o bem-estar de todos em troca da lealdade e do auto sacrifício ocasional. Nas culturas coletivistas, o grupo e as suas realizações têm precedência sobre o resto, há um compromisso coletivo, (Dupuy, 1992:68).

Contudo, e na opinião de Triandis, (1995;1996), o individualismo e coletivismo são definidos como síndromes culturais e têm como finalidade partilhar atitudes, crenças, normas, papéis sócias e definições do “eu” sendo os valores dos membros pertencentes a uma determinada cultura, organizados de modo coerente. Apesar disto, deve ressaltar-se que não são necessariamente opostos, pois como afirmam Sinha e Tripathi, (1994), os indivíduos são um pouco de cada um tendo o contexto ou a situação imediata, um grande peso para definir o comportamento mais apropriado, ou seja o tipo de orientação, (Triandis, 1995, Triandis, Chen e Chan, 1998). Espera-se que um comportamento predomine mas não se ignora a possibilidade de coexistência dos dois, (in Nilton Formiga, 2004:17-18).

Assim, o núcleo central do individualismo é representado pelo facto de os indivíduos serem independentes uns dos outros. Neste contexto, a preocupação com a própria pessoa e a família imediata, a autonomia pessoal e a autorrealização, logo, a construção da identidade pessoal, tendo como ponto de partida os méritos, os atributos e as realizações pessoais. Já o núcleo central do coletivismo é representado pela relação de dependência do indivíduo face ao grupo de pertença. O tipo de relação do indivíduo com o grupo de presença trata-se de uma relação estável, na qual os interesses e os objetivos dos indivíduos se subordinam aos do grupo (Ciochina e Faria, 2006).

Mas não é pelo facto de os indivíduos contemporâneos serem considerados mais individualizados que estes desejam a solidão. Aquilo que de facto esta individualização traduz é que os indivíduos apreciam ter múltiplas pertenças a fim de evitarem a ligação através de um único laço. Assim, e tal como refere Singly (2003:24) “*A multiplicação das pertenças gera*

*uma diversidade de laços que, tomados um a um, são menos sólidos, mas que, juntos, unem os indivíduos e a sociedade”.*

**Mas de que modo o individualismo e o coletivismo influenciam as organizações do Terceiro setor? Qual a relação existente?**

De facto, se à primeira vista poderia parecer-nos algo desfasado, se atentarmos ao facto de que as solidariedades, tal como referia Durkheim na sua obra da divisão do trabalho social, se apresentam de modo distinto nas sociedades, e são condição do desenvolvimento das mesmas, isto assume então um relevo muito particular.

Se nas sociedades arcaicas o tipo de solidariedade que ligava as pessoas era do tipo mecânico, na medida em que se baseava na relação de semelhança, nas sociedades modernas esta ligação será estabelecida pela solidariedade do tipo orgânico, determinada pelas diferenças e desigualdades complementares. Assim, importa atendermos que aquele momento de rutura que se singrou na Revolução Francesa, marca a diferença entre a solidariedade mecânica que tinha como função vincular diretamente o indivíduo à sociedade protegendo-o e dando-lhe um sentimento de coesão, e a solidariedade orgânica, na qual o direito repressivo substitui o direito repressivo. A visão durkheimiana permite assim que se compreenda o individualismo não é propriamente uma patologia social, mas uma expressão normal e saudável da nova sociedade moderna, a qual abre a possibilidade do indivíduo desenvolver a sua própria personalidade enquanto, por outro, aumenta o sentimento de unidade e de reciprocidade entre os indivíduos.

É neste âmbito que o terceiro setor tem a possibilidade de florescer, porque a solidariedade não mais é ditada pelo facto de se pertencer a um dado grupo ou família, mas o indivíduo passa a ser valorizado como elemento de uma sociedade que reúne os elementos necessários para cuidar daqueles que mais precisam. Somente se compreende a sociedade (o coletivo) se compreendermos o indivíduo (individual), (Vieira, 2003).

Também Vieira, (2003), refere-se à visão Weberiana referindo que os conceitos coletivos são puras abstrações que se tornam inteligíveis somente a partir da compreensão das relações significativas: a conduta individual. A utilização de conceitos coletivos tais como Estado, nação, classe, família e outras formas organizativas, chocam em limites que a própria realidade impõe, e para a sociologia compreensiva o que tem validade são as motivações e comportamentos que se estabelecem sob estas formas de organizações, e não elas mesmas, como por exemplo: os motivos que determinaram tais indivíduos a se organizarem desta forma e não daquela. Assim, e porque uma pessoa não nasce com as características típicas do individualismo, ou qualquer outra que seja externa ao seu desenvolvimento biológico, mas adquire determinados hábitos na relação que estabelece com as ideias e práticas que se encontram disseminadas na cultura/sociedade onde vive, podemos dizer que o homem individual de hoje, deriva da socialização a que é sujeito, e que se personifica em opções coletivas como as que o Terceiro setor emergente representam. Existe pois, uma relação

dialética entre individual e coletivo, e que deseja a estrutura social que vivenciamos. O Terceiro setor, nos moldes que foram descritos até agora no presente trabalho, emergiu da necessidade individual, à qual o coletivo procura dar resposta. Por outro lado, o avanço da individualização é uma consequência do processo de reestruturação das relações humanas e da organização das sociedades.

Assim, a sociedade constitui-se como uma teia de relações sociais entre pessoas singulares e também vontades individuais desiguais, geradoras de conflitos, mas que não se traduzem em mera submissão dos indivíduos às determinações sociais. Por outro lado, a sociedade não é concebida como resultado puro da vontade dos homens, (Oliveira, 2008: 7).

Deste modo, na sociedade vigente, o terceiro setor surgiu como uma necessidade do coletivo, fruto das múltiplas e distintas necessidades individuais, mas simultaneamente, e numa sociedade que se diz tão individualista, organizações que têm como missão a solidariedade sem fins lucrativos, representam um coletivismo desafiador, que nos tempos de crise que hoje se vivem, constituem um profundo desafio.

#### **4.1 Comportamento Organizacional - Individualismo/Coletivismo e mudanças organizacionais**

Segundo Gibson et al (2006:7), o estudo formal do Comportamento Organizacional teve início entre 1948 e 1952, com o intuito de aumentar a produtividade, satisfazer o cliente e melhorar a posição competitiva. Com efeito, o Comportamento Organizacional demonstra que o comportamento dos indivíduos opera nos níveis individuais, coletivos e organizacionais, é multidisciplinar, pois adota princípios, modelos, teorias e métodos de outras disciplinas, têm uma orientação humanista bem definida, é orientado para o desempenho, o ambiente externo tem um efeito significativo sobre o comportamento organizacional e o método científico é importante no estudo das variáveis e das relações.

Com efeito, as relações entre indivíduos e grupos nas organizações criam expectativas para o comportamento individual, o que gera uma necessidade de desempenhar alguns papéis. As Organizações têm sistemas de autoridade, status, poder e os atores sociais dentro delas têm necessidades distintas para serem atendidas por cada um desses sistemas, são sistemas sociais. Todas devem dar resposta às necessidades dos seus consumidores ou clientes, às restrições legais e políticas e às mudanças económicas e tecnológicas.

De facto, as Organizações operam eficientemente quando os valores partilhados existem entre os indivíduos, pois os valores individuais guiam o seu comportamento no trabalho como fora dele. Os valores são “ideias de uma sociedade sobre o que é correto ou errado” e são transmitidos de geração em geração, através dos sistemas educacionais, da religião, família, comunidade e organizações. A cultura organizacional envolve expectativas, valores e atitudes que influenciam os processos individuais, coletivos e organizacionais. A cultura organizacional é “aquilo que é percebido pelos empregados e a forma como essa percepção cria um padrão de crenças, valores e expectativas. Deste modo, a Socialização nas Organizações é “o processo pelo qual as organizações inserem os novos empregados na cultura”. Envolve a transmissão de

valores, pressupostos e atitudes dos funcionários antigos para os mais novos, ocorre durante toda a carreira do indivíduo, mas este percebe melhor o processo quando muda de cargo ou de organização, (Gibson et al, 2006: 31-69).

A Socialização nas Organizações contém três estágios, a socialização antecipatória, que envolve todas as atividades que o indivíduo faz antes de entrar na organização ou antes de ocupar um cargo diferente dentro da mesma organização. Antes de aceitar o emprego, os indivíduos desejam saber como é efetivamente trabalhar na organização e se se adaptam aos cargos disponíveis. O segundo estágio é a acomodação que ocorre quando o indivíduo se torna membro da organização. Durante este estágio o indivíduo vê a organização e o cargo como realmente são, tenta tornar-se um participante ativo da organização e competente no trabalho. Este estágio contém quatro atividades principais, onde todos os indivíduos devem estabelecer novas relações interpessoais com os colegas, aprender as tarefas necessárias para executar o seu trabalho, esclarecer o seu papel na organização e nos grupos formais e informais relevantes para esse papel e avaliar como estão progredindo para satisfazer as exigências do cargo e do papel. Por último, o terceiro estágio é a gestão de papéis. Este envolve mais problemas e questões, pois é aqui que surgem os conflitos. Um dos conflitos é entre a vida profissional e a vida pessoal do indivíduo. Um outro conflito surge entre o grupo de trabalho do indivíduo e os restantes grupos da organização, (Gibson et al, 2006:41-43).

Atualmente, e na linha de Galbraith et al. (1995), as empresas estão em mudanças sucessivas, rápidas, e por isso é importante que os seus recursos estejam preparados para lidar com essas mudanças, (in Sousa, 2006:184).

Na perspetiva de O'Connor, (1993:30), a *“resistência na sua interpretação mais óbvia é a resposta lenta para ir de encontro ao que está definido ou até a recusa completa em cooperar com a mudança”*. Com efeito, Kotter, (1995), diz que a resistência, manifesta-se quando o processo de mudança “força” os colaboradores a escolherem entre os novos objetivos e os seus interesses, isto é, quando a perceção do indivíduo acerca dos seus interesses não está de acordo com os objetivos da mudança que se pretendem, os indivíduos tendem a resistir. (in Hernandez & Caldas, 2001).

No pensamento de Hofstede, (1980), os indivíduos tendem a apresentar resistência a equipas de trabalho se estes possuem um conjunto de sentimentos negativos acerca da colaboração, de fazer sacrifícios individuais pelo grupo e de trabalhar com dependência em relação aos outros. As pessoas com um baixo nível de coletivismo não demonstrarão estes valores (in Kirkman & Shapiro, 2001). Os trabalhadores tendem a resistir às equipas de trabalho se tendem a resistir à mudança organizacional no geral (kirkman & Shapiro, 2000).

De acordo com Dias, (2004:40), o conhecimento organizacional surge no seio das interações e relações que se estabelecem entre os indivíduos e no interior dos grupos e desaparece quando os padrões interacionais e relacionais são destruídos.

## PARTE III

## 1. Metodologia utilizada

Nesta parte e neste ponto pretende-se explicar a metodologia que irá ser utilizada para se concretizarem os objetivos propostos.

Assim, como se verificou ao longo da dissertação, as organizações do terceiro setor praticam uma gestão democrática e participativa, enfatizam a qualidade do serviço a prestar e apostar no desenvolvimento dos que nela trabalham, operam de acordo com o modelo organizacional inspirado nas fórmulas empresarias que existem noutros setores, assumem formas organizacionais muito diversas, têm em vista o bem-estar ou o equilíbrio social, (in Ramos, 2004:11). Devem ter valores partilhados entre os indivíduos uma vez que a cultura organizacional envolve expectativas, valores e atitudes que influenciam os processos individuais, coletivos e organizacionais. Devem também ter pessoal diversificado com competências e habilidades e com boas características psicológicas e de saúde para desempenhar com eficiência as várias atividades, ou seja os indivíduos devem estar preparados e ter capacidade para exercer funções. É necessário haver a preparação de atividades diárias e que alcancem um maior desempenho com uma maior complexidade (in Costa, S/D:52-53).

Desde modo surge a pergunta de partida *“De que modo a gestão das Organizações Sociais influencia os indivíduos e como estes encaram o modelo organizativo em que estão inseridos?”*, para perceber como os colaboradores das instituições encaram o modelo organizativo em que se inserem, como funciona a gestão dos recursos humanos e o comportamento dos indivíduos face a mudanças que surjam e os objetivos sendo que o principal objetivo visa perceber como os indivíduos encaram o modelo organizativo em que estão inseridos e se adotam um comportamento mais aproximado do individualismo ou do coletivismo no seu quotidiano e os objetivos específicos pretendem: Perceber como os indivíduos encaram a instituição em que estão inseridos através do papel que detêm, das necessidades que sentem e do modelo organizativo que a compõe; verificar e identificar se os trabalhadores detêm uma posição mais individualista ou coletivista na execução das suas tarefas distribuída pela gestão dos recursos humanos da Organização Social; e analisar a predisposição para a mudanças organizativas dos indivíduos e relaciona-la numa perspetiva mais individualista ou coletivista.

A tabela seguinte mostra as questões que irão ser feitas aos funcionários e dirigentes das instituições para atingir estes objetivos.

Tabela nº1 - Objetivos e questões aplicadas aos dirigentes e funcionários das instituições

Objetivos	Questões	
- Perceber como os indivíduos encaram a instituição em que estão inseridos através do papel que detêm, das	<u>Para técnicos</u>	<u>Para dirigentes</u>
	1.0 que é a instituição para si?	1.0 que é a instituição para si?
	1.10 que a caracteriza?	1.10 que a caracteriza?
	2.0 que faz na organização?	1.2Como funciona?
	2.1. Que tarefas desempenha?	1.3Como está organizada?

<p>necessidades que sentem e do modelo organizativo que a compõe.</p>	<p>3. Que lugar ocupa dentro da instituição? 4. Gosta do que faz? 10. Acha que a instituição está bem organizada? 11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados? 16. O que acha que lhe faz falta na instituição?</p>	<p>2. Que papel desempenha? 3. Qual é o papel específico dos técnicos? 5. Acha que a instituição está bem organizada? 6. Que aspetos acha que deveriam se alterados? 7. Como é que os funcionários encaram o modelo organizativo em que estão inseridos? 11. Na sua opinião o que acha que faz falta na organização? 12. O que acha que os funcionários sentem que faz falta?</p>
<p>-Verificar e identificar se os trabalhadores detêm uma posição mais individualista ou coletivista na execução das suas tarefas distribuída pela gestão dos recursos humanos da Organização Social.</p>	<p>2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas? 5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a? 6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho? 7. Como vê os seus colegas de trabalho? 8. O que o/a motiva mais no trabalho? 9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?</p>	<p>4. Como são decididas as tarefas da organização? 4.1. Quem as decide? 8. Acha que os funcionários preferem trabalhar em equipa ou sozinhos? 9. Acha que as tarefas são bem aproveitadas pelos funcionários?</p>
<p>-Analisar a predisposição para a mudanças organizativas dos indivíduos e relaciona-la numa perspetiva mais individualista ou coletivista.</p>	<p>12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar? 13. Houve mudanças recentes na organização? 13.1. Como reagiram? 14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse? 15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?</p>	<p>10. Se houver mudanças na instituição, acha que os funcionários aceitam-nas? 10.1. Acha que haveria alguma resistência?</p>

Fonte: Elaboração própria

A metodologia é essencial num projeto de investigação uma vez que é através desta que o investigador vai estruturar a forma de recolha, significado e análise de dados. Para avaliar os objetivos traçados, vai-se recorrer a uma avaliação intensiva de um número reduzido de casos, através de uma análise qualitativa entre as variáveis. Segundo Leopardi, (2001), “quando o interesse não está focalizado em contar o número de vezes em que uma variável aparece, mas sim que qualidade elas apresentam”, (in SEGET, SD:8).

Desta forma, será um Estudo de Caso através de entrevistas, nomeadamente a entrevista semi-diretiva enquanto acesso ao discurso, ocupa um lugar de destaque como técnica de recolha de informação, revela-se a melhor técnica a utilizar no âmbito desta investigação, tendo como objetivo confirmar ou infirmar as hipóteses.

Na perspetiva de Quivy, (1998:192), as entrevistas permitem retirar informações e elementos de reflexão bons, caracterizam-se por se ter um contato direto entre o investigador e os interlocutores, um método de recolha de informação. A entrevista semi-diretiva é a mais utilizada na investigação social e tem esta denominação uma vez que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Normalmente, existem várias perguntas para guiar o investigador, relativamente abertas para receber o máximo de informação, podendo sempre, de acordo com o rumo da conversa, alterar a ordem das questões. O investigador deve encaminhar a entrevista para os seus objetivos, (Quivy,1998:192-193).

As hipóteses que foram traçadas para esta investigação dividem-se na hipótese central e dela advêm duas hipóteses para confirmar ou infirmar. Assim sendo segue a seguinte apresentação das hipóteses em estudo:

Hipótese central: Se em termos de doutrina os modelos de gestão organizacional das empresas tendem cada vez mais a estar presentes nas organizações do terceiro setor, pode-se pensar que em termos práticos o modelo de gestão dos recursos humanos destas últimas seja substantivamente semelhante aos das organizações empresariais.

Hipótese 1: Nas organizações do terceiro setor o modelo de administração/ de gestão dos recursos humanos continua a assentar predominantemente no coletivismo, ou seja tendem a aproximar-se mais do modelo de gestão por competências.

Esta hipótese traçada assenta num dos modelos dos recursos humanos, que detém determinadas características e que conduzem também à perspetiva coletivista, como se pode verificar na segunda parte desta dissertação nos pontos 4 e 4.1. Na tabela seguinte podem-se constatar as características dos vários modelos pesquisados.

Tabela nº 2- Modelos Organizativos e suas características

Modelos Organizativos	Caraterísticas
Clássico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quanto mais simples as tarefas maior é a eficiência;</li> <li>- Baixo salários;</li> <li>- Baixo nível de qualificação;</li> <li>- Pressupõe uma redução de custos</li> <li>- Fácil supervisão de atividades</li> <li>- Trabalho pouco complexo, (in SEGET, S/D).</li> </ul>
Relações humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interação entre indivíduos;</li> <li>- Preocupação dos dirigentes com as necessidades psicológicas dos indivíduos;</li> <li>- Focalização no desempenho dos indivíduos e não no conteúdo da execução sem afetar o trabalho, (in SEGET, S/D).</li> </ul>

Caraterísticas do trabalho/ desenho de cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continua mudança e revisão do cargo como responsável;</li> <li>- Autocontrolo dos trabalhadores;</li> <li>- Definição conjunta de objetivos pelo funcionário que ocupa o cargo e pelo seu gerente para as tarefas serem especializadas;</li> <li>- Enriquecimento do trabalho;</li> <li>- Adequação ao cargo;</li> <li>- Crescimento profissional, (in SEGET, S/D).</li> </ul>
Sistema de alto desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento da importância da Sociologia no trabalho e na produtividade;</li> <li>- Uso de tecnologia adequada;</li> <li>- Cada funcionário desenvolve um grande número de habilidades;</li> <li>- Diferentes tarefas são confiadas à equipa e são rotativas;</li> <li>- Equipa decide quem executa as tarefas;</li> <li>- Equipa tem que formar grupos com qualificações para desenvolver tarefas de acordo com os objetivos da organização;</li> <li>- Equipas bem estruturadas;</li> <li>- Muita autonomia, (in SEGET, S/D).</li> </ul>
Sistema de gestão integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contém módulos que se gerem: seleção, formação, descrição dos postos de trabalho, avaliação de desempenho, compensação e benefícios, prevenção dos riscos laborais, administração de pessoas e gestão de competências;</li> <li>- Módulos interrelacionam-se entre si;</li> <li>- Contribui para políticas e estratégias para cumprir a missão e objetivos da organização;</li> <li>- Todos os módulos são válidos, (Cortés, 2009).</li> </ul>
Modelo Básico de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolução com a implementação da cultura, comunicação interna, desenvolvimento da organização e gestão de conhecimentos;</li> <li>- Comunicação motiva os trabalhadores;</li> <li>- Cultura: Sentimento de identidade dos membros da organização;</li> <li>- Desenvolvimento organizacional melhora a eficácia e eficiência na qualidade de gestão;</li> <li>- Aposta na aprendizagem organizacional;</li> <li>- Todos se interligam, (Cortés, 2009).</li> </ul>
Modelo de Gestão por competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertence aos recursos humanos;</li> <li>- Desenvolvimento das organizações baseia-se no desenvolvimento das pessoas;</li> <li>- Trabalho feito em equipa;</li> <li>- Capacidade de planificação;</li> <li>- Comunicação e tomada de decisões;</li> <li>- Construção de relações;</li> <li>- Ligação entre pessoas;</li> <li>- Bons resultados</li> <li>- Diferenciação no posto de trabalho, (Cortés, 2009).</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

**Hipótese 2:** Quando se fala de mudança organizacional e o modelo coletivista é o dominante, é suposto pensar-se que não existe uma significativa resistência à mudança e que estas se dão por processos mais rápidos.

De facto, como se pode verificar na segunda parte desta pesquisa, no ponto 4.1, as empresas estão em mudanças constantes dando-se por processos rápidos e é preciso ter recursos que estejam preparados para lidar com essas alterações, (in Sousa, 2006:184), logo, quando a percepção do indivíduo acerca dos seus interesses não está de acordo com os objetivos da mudança que se pretendem, os indivíduos tendem a resistir. Isto é, quando os indivíduos dão importância aos seus interesses e não aos do grupo, é o modelo individualista que predomina, o que acarreta haver resistência às mudanças e serem executadas de uma forma mais lenta, (in Hernandez & Caldas, 2001). A tabela que se segue mostra alguns comportamentos possíveis quando se geram mudanças nas empresas sociais.

**Tabela nº3 - Comportamentos dos indivíduos nas Organizações sociais relativos à mudança organizacional.**

<b>Comportamentos dos indivíduos face à mudança organizacional:</b>
- Alheamento: Indivíduos são indiferentes a mudanças organizativas
- Rejeição: Indivíduos não aceitam mudanças organizativas e podem oferecer resistência.
- Aceitação: Indivíduos consentem mudanças organizativas
- Empenho: Indivíduos aprovam e interessam-se pelas mudanças organizativas.

Fonte: Elaboração Própria

## 1.1 Os casos

Com efeito, no contexto de uma investigação qualitativa onde a entrevista tem um lugar de destaque como técnica de recolha de informação, várias possibilidades se oferecem na condução metodológica da mesma. As entrevistas são consideradas um bom utensílio de verificação de hipóteses, a identificação dos temas e categorização do discurso têm como finalidade a sua confirmação ou infirmação, (Monteiro, 2004:213).

A análise de comparação entre as Organizações Sociais, teve por base a entrevista semi-diretiva, uma vez que foi a mais adequada para o presente estudo.

De facto, o universo de pesquisa recai sobre três Instituições Sociais e a escolha das mesmas foi executada através de uma ponderação de alguns elementos que se consideraram fundamentais. Foram eles, a localização das empresas sociais, pois pretendia-se estudar casos localizados no Distrito de Castelo Branco, o objetivo comum das organizações, que incidiu sobre IPSS's e com um público-alvo específico: os idosos e por fim, deveriam ter uma equipa técnica especializada.

Deste modo, foram realizadas 36 entrevistas em três Instituições Particulares de Solidariedade Social, (IPSS), onde foram aplicados dois guiões de entrevistas, um direcionado

aos dirigentes e outro para os técnicos e funcionários da organização, que se encontram em anexo. As instituições estudadas foram o Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores, localizado no Paul, onde foram realizadas 15 entrevistas das quais 5 foram direcionadas ao Corpo Diretivo da Instituição e 10 a funcionários e técnicos da mesma.

Realizaram-se também no Lar Major Rato, localizado em Alcains, onde não foi possível realizar as entrevistas aos seus dirigentes devido ao facto de não se encontravam na instituição, pois são indivíduos voluntários, com outro emprego e que apenas estão presentes em reuniões. Assim sendo apliquei o questionário dos Dirigentes à Diretora Técnica da instituição, uma vez que é a própria que gere e organiza a mesma, os outros 9 questionários foram aplicados a técnicos e funcionários da instituição. As entrevistas foram realizadas em Julho e Agosto de 2011 nas IPSS em estudo.

Posteriormente, foram aplicadas também entrevistas na ARPAZ, (Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere), onde foi possível realizar 10 entrevistas a técnicos e funcionários e 1 a um membro da Direção, nomeadamente ao Presidente da mesma. Estas entrevistas foram realizadas a 30 de Maio de 2012.

O Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores, localizado no Paul, concelho da Covilhã é uma obra cinquentenária ao serviço da Educação, da Saúde, da Assistência e da Solidariedade, onde cada pessoa é acolhida e servida com dignidade e sem qualquer tipo de discriminação. São uma Instituição Particular de Solidariedade Social, que tem como missão e serviço contribuir para a formação e melhoria da qualidade de vida das pessoas, através do apoio à infância, juventude e terceira idade. Esta organização contém 3 edifícios que formam recentemente remodelados e modernizados de modo a respeitar a legislação em vigor para os serviços prestados, (Borges, Filipe, 2011:192). É composto pelo Conselho Geral, pela Direção e pelo Conselho Fiscal. No que diz respeito à valência das crianças que é composta por uma Direção Técnica, pelos Serviços Gerais e pelos Serviços de Ação Educativa. A valência do Lar é composta por uma Direção Técnica, pelo Serviço de Ação Direta, pelos Serviços Gerais e pelos Serviços de Atividades Sócio cultural. A instituição contém várias valências, sendo estas a Creche, o Pré-escolar, o Centro de Atividades de Tempos Livres, (CATL), o Centro de Dia, o Apoio Domiciliário, o Centro de Convívio e o Lar.

No que diz respeito à IPSS Lar Major Rato, esta localiza-se em Alcains, concelho de Castelo Branco, sendo uma obra com 150 anos que presta assistência e solidariedade com cerca de 150 utentes composto por uma Direção, pela Diretora Técnica, pelas Assistentes Social e Secretaria, pelas Encarregadas Gerais, pelas Encarregadas, pelo setor da cozinha, pelos ajudantes de Lar, pelo Apoio domiciliário, pela Lavandaria e Manutenção. A instituição contém várias valências, o Lar de Idosos, o Apoio Domiciliário, o Centro de Dia e o Centro de Convívio.

Por sua vez, a ARPAZ, (Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere), situa-se na freguesia de Barco, concelho de Covilhã, distrito de Castelo Branco, composta por 15 utentes de momento, pois a instituição encontra-se em obras para aumentar as suas capacidades nomeadamente para ter capacidade para 30 utentes. Contém um corpo

diretivo, a equipa técnica é composta por uma Diretora técnica, uma fisioterapeuta, 2 enfermeiros. O pessoal auxiliar é composto por ajudantes dos serviços gerais, ajudantes e chefe de cozinha, auxiliares dos serviços gerais, auxiliares de apoio domiciliário, como se pode verificar no organigrama em anexo. Esta instituição é composta pelas valências de Lar, Centro de Dia e Apoio Domiciliário.

Tabela nº4 - Elementos Caracterizadores das Entidades em Estudo

Casos	Designação da Organização	Denominação Jurídica	Localização	Público-alvo	Entrevistados
A	Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores	Instituição Particular de Solidariedade e Social	Paul	Idosos Crianças	<p><u>5 Dirigentes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidente</li> <li>- Vice-Presidente</li> <li>- Tesoureiro</li> <li>- Secretária</li> <li>- 2º Secretário</li> </ul> <p><u>2 Técnicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistente Social</li> <li>- Animadora Sócio-cultural</li> </ul> <p><u>8 Funcionários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Escribas</li> <li>- Chefe de Cozinha</li> <li>- Auxiliar de cozinha</li> <li>- 4 Auxiliares de Lar</li> </ul>
B	Lar Major Rato	Instituição Particular de Solidariedade e Social	Alcains	Idosos	<p><u>2 Técnicos</u> (Foi aplicado o questionário dos dirigentes à Diretora Técnica, Socióloga):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistente Social</li> </ul> <p><u>8 Funcionários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Encarregadas Gerais</li> <li>- 3 Ajudantes de Ação Direta</li> <li>- 2 Auxiliares de Ação Direta</li> </ul>

C	Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere	Instituição Particular de Solidariedade e Social	Barco	Idosos	<p><u>1 Dirigente:</u></p> <p>-Presidente</p> <p><u>3 Técnicos:</u></p> <p>-Assistente Social</p> <p>-Fisioterapeuta</p> <p>- Enfermeira</p> <p><u>7 Funcionários:</u></p> <p>-</p> <p>Cozinheira</p> <p>- Ajudante de cozinha</p> <p>-2 Ajudantes dos Serviços Gerais</p> <p>- 3 Auxiliares dos serviços gerais</p>
---	--	--	-------	--------	--

Fonte: Elaboração própria

## 2. Resultados obtidos

No processo de análise do conteúdo das entrevistas, procedeu-se ao agrupamento de questões, sendo que no que concerne o primeiro objetivo específico, que visa “Perceber como os indivíduos encaram a instituição em que estão inseridos através do papel que detêm, das necessidades que sentem e do modelo organizativo que a compõe”, dividiram-se em quatro áreas denominando-se estas por: Forma de encarar a instituição, (questões 1, 1.1, 2, 2.1, no que diz respeito aos técnicos e funcionários e questões 1, 1.1. para dirigentes), o papel na instituição, (questões 3 e 4 para técnicos e funcionários e questões 2 e 3 para dirigentes), necessidades sentidas, (questão 16 para técnicos e funcionários e questões 11 e 12 para dirigentes), e o modelo organizativo, (questões 10 e 11 para técnicos e funcionários e as questões 1.2, 1.3, 5, 6 e 7 para dirigentes).

No que diz respeito ao segundo objetivo, “*Verificar e identificar se os trabalhadores detêm uma posição mais individualista ou coletivista na execução das suas tarefas distribuída pela gestão dos recursos humanos da Organização Social*”, utilizaram-se as questões 2.2, 5, 6, 7, 8 e 9 para os técnicos e funcionários e as questões 4, 4.1, 8 e 9 para os dirigentes.

Por último, para analisar o restante objetivo, “*Analisar a predisposição para a mudanças organizativas dos indivíduos e relaciona-la numa perspetiva mais individualista ou coletivista*”, utilizaram-se as questões 12, 13, 13.1, 14 e 15 para técnicos e funcionários e as questões 10 e 10.1 para dirigentes.

### 2.1 Resultados obtidos no Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores

Neste subponto pretende-se analisar os resultados obtidos nesta instituição e correlacioná-los com os objetivos.

Deste modo, em relação ao primeiro objetivo específico traçado e às quatro áreas que o compõem segue-se a seguinte análise:

#### **Forma de encarar a instituição dos técnicos e funcionários:**

Nas entrevistas realizadas verifica-se que os indivíduos, na sua maioria encaram a instituição como um meio familiar, prestadora de serviços e positiva onde se aprende e é necessário muita dedicação, *“Meio familiar...trabalhar à vontade... dar o que se pode, 2ª casa”*, (entrevista nº1), *“Muito boa, aprende-se”*, (entrevista nº5), e caracterizam-na como solidária, boa, prestadora de serviços aos mais carenciados, respeitadora e pelo espírito de equipa, *“Respeito pelo ser humano, trabalho bem feito, dedicação ao utente”*, (entrevista nº6), *“Coisa boa...”*, (entrevista nº4). Nesta instituição existem diferentes tipos de profissões desde a auxiliar, cozinheira, escriturária até à assistente social, animadora cultural, pois contêm quadros técnicos com um nível académico superior e quadros técnicos inferiores, contudo todos os técnicos e funcionários desempenham variadas funções, *“Auxiliar, faço tudo”*, (entrevista nº4), *“Coordeno as auxiliares ... fiz uma equipa de trabalho”*, (entrevista nº6), têm diferentes tipos de tarefas o que se acentua mais nas funcionárias uma vez que trabalham em horários de regime rotativo, *“Responsável pelo refeitório dá a medicação, pequenos-almoços, banhos, limpezas”*, (entrevista nº8), *“Trabalho por turnos, faço limpezas...”*, (entrevista nº4).

#### **Forma de encarar a instituição dos dirigentes:**

Os dirigentes desta organização social referem que é como se fosse uma casa, uma história de família, obra para ajudar os mais carenciados, *“Prolongamento da vida, história de família”*, (entrevista nº5), *“Obra para ajudar quem mais precisa”*, (entrevista nº2), e caracteriza-se por se preocupar com o bem-estar social, ser solidária, ser uma obra da igreja, prestar apoio e ser boa, *“Lema do evangelho: o amor ao próximo, preocupação com o bem-estar social, valores cristãos, valorização da dignidade humana”*, (entrevista nº4), *“IPSS, apoio aberto à família, idosos, obra da igreja, solidária, apoio, ajuda, solidariedade”*, (entrevista nº5).

De facto, como se pode verificar através das entrevistas realizadas, os funcionários, técnicos e dirigentes do Centro Paroquial de Assistência de Nossa senhora das Dores encaram a instituição de um modo positivo, familiar desempenhando várias tarefas e funções que lhes são inerentes na sua maioria em regime de horários rotativos o que acarreta terem um vasto conhecimento de como executar o seu trabalho na vida quotidiana.

#### **Papel na instituição dos técnicos e funcionários:**

Os resultados obtidos nas entrevistas relativos a esta área foram que na sua maioria detêm um papel importante, de amiga e são tratadas todas por igual no trabalho, *“Tratada de igual modo”*, (entrevista nº1), *“Importante”*, (entrevista nº2), *“Como uma confidente, papel de*

*amiga*”, (entrevista nº7), com a exceção de um elemento que referiu que não detém um lugar importante porque não o consideram como tal, *“Não é um lugar importante porque não consideram”*, (entrevista nº10) e todos consideram que têm gosto pelo trabalho executado, *“Gosto”*, (entrevista nº8).

**Papel na instituição dos dirigentes:**

Os dirigentes desta instituição desempenham várias tarefas desde supervisionar o trabalho dos técnicos e funcionárias, limpar, tratar de medicação, dar apoio na parte administrativa, *“Supervisionar, limpar, contratações, tratar da medicação, ver como tratam os utentes”*, (entrevista nº1) mas sobretudo colaboram e tomam decisões, *“ ... tomo todas as decisões com a ajuda dos outros membros, decisões são tomadas em conjunto”*, (entrevista nº4).

Desta forma, é possível de verificar que os dirigentes desta organização do terceiro setor detêm um papel presente, ativo com diferentes tarefas, sabendo e presenciando o que se passa dentro da mesma.

Fizeram também referência que cada técnico e funcionário, tem o papel de desempenhar cada um a sua função específica numa escala rotativa, *“Cada uma tem a sua missão ... escala rotativa”*, (entrevista nº2), *“Cada uma tem a sua função”*, (entrevista nº5).

Todos os elementos desta instituição desempenham várias funções de acordo com o cargo que ocupam.

Os técnicos e funcionários referem que gostam do seu trabalho e que considerem a sua prestação importante para a instituição.

**Necessidades sentidas dos técnicos e funcionários:**

Relativamente a esta área de pesquisa, os técnicos e funcionários têm várias necessidades nomeadamente, uma maior entreaajuda entre todos, *“Cooperação entre colegas”*, (entrevista nº1), uma melhor explicação das tarefas a executar, *“Não se apercebe bem das tarefas”*, (entrevista nº 2), mais atividades e um técnico de fisioterapia, *“Muita coisa, mais atividades, uma fisioterapeuta”*, (entrevista nº3), uma animadora sociocultural com horário completo, *“Uma animadora a tempo inteiro”*, (entrevista nº7), mais funcionárias, *“Mais pessoal”*, (entrevista nº9) e um maior controlo do trabalho, *“ Mais controlo”*. Houve um elemento que não soube responder, pois a resposta varia de acordo com o momento, *“Não sei, depende das realidades”*, (entrevista nº6), um outro elemento referiu que tudo estava, *“Mais ou menos bem”*, (entrevista nº8) e dois entrevistados referiram que não sentem necessidades na organização, *“Acho que nada”*, (entrevista nº4), *“Está tudo muito bem”*, (entrevista nº5).

**Necessidades sentidas dos dirigentes:**

Nesta área as opiniões dos dirigentes variam, referem que necessitam de ter um bom técnico de serviço social, *“Ter uma boa Assistente Social”*, (entrevista nº1), o pessoal responsável por algum setor da instituição tem que ser um orientador e colocar-se na posição dos outros, *“Os responsáveis têm que ser orientadores e não impor, colocar-se do outro lado”*, (entrevista nº2), a Direção tem que ser mais profissional, *“Mais profissionalismo por parte da Direção”*, (entrevista nº3), todos os membros da organização necessitam de assumir os valores da

mesma, *“Faz falta cada pessoa assumir os valores da instituição, damos a oportunidade de aprender, de se formarem..., inserir ou adequar os valores”*, (entrevista nº4), e é necessário um, *“Pulso firme”*, (entrevista nº5). Isto é, sentem na sua maioria uma necessidade dos responsáveis assumirem uma posição mais rígida mas também de compreensão para com os outros, é preciso haver características de liderança e por outro lado todos os elementos devem interiorizar a missão e os valores em que a organização assenta.

Por outro lado, quando questionados sobre o que os técnicos e funcionários sentem falta dois elementos referiram que precisam de um líder e de uma Direção mais presente, *“Quem saiba mandar”*, (entrevista nº2), *“Uma boa Direção a tempo inteiro para orientar, dar confiança”*, (entrevista nº4), por sua vez também necessitam que a sua opinião se oiça, *“Dizem que sentem falta de ser ouvidas”*, (entrevista nº5), e de uma maior remuneração, *“Dinheiro”*, (entrevista nº3). Um elemento da Direção não soube responder a esta questão, *“Não sei”*, (entrevista nº1).

Com efeito, as maiores necessidades sentidas pelos técnicos e funcionários são ao nível do trabalho desempenhado entre os elementos da instituição, como uma maior cooperação, ou mais controlo, passando depois para a falta de pessoal especializado. Na opinião dos dirigentes, os funcionários e técnicos, necessitam de um orientador, de um bom líder e de uma Direção mais presente ou seja também detêm a capacidade de analisar as necessidades dos elementos que dirigem, uma vez que as necessidades sentidas são principalmente organizativas, este género de necessidades por sua vez, também são sentidas pelos membros da Direção em relação aos elementos da própria organização.

#### **Modelo organizativo para os funcionários e técnicos:**

Em relação ao modelo organizativo em que estão inseridos existem duas posições relativamente à organização da instituição, pois metade dos entrevistados referiu que a organização do terceiro setor está bem organizada, *“Está sim”*, (entrevista nº4), *“Sim, cada vez tentam organizar melhor”*, (entrevista nº5), por outro lado os restantes entrevistados referiram que não está totalmente organizada pelo facto de ainda estar em fase de adaptação devido à construção do Lar o que acarretou diversas mudanças no funcionamento da instituição, *“Mais ou menos, está-se a ajustar porque mudou de um momento para o outro”*, (entrevista nº2), *“Tentamos que seja bem mas há mudanças e temos que nos adaptar”*, (entrevista nº6).

Referiram também que deveria haver mudanças a nível de funcionamento, de organização e gestão, *“Mais exigência, mais severidade”*, (entrevista nº1), *“Falta de reuniões”*, (entrevista nº2), *“Mais comunicação, mais sinceridade, mais abertas”*, (entrevista nº3), *“Relacionamentos entre idosos e colaboradoras”*, (entrevista nº7). Contudo dois entrevistaram que não é necessário haver alterações, *“Nenhuns”*, (entrevista nº4), *“Penso que as coisas estão a entrar na normalidade”*, (entrevista nº8).

Posto isto, depreende-se que de um modo geral, o modelo organizativo em que estão inseridos necessita de alterações a nível da gestão, funcionamento e organização de acordo com a opinião dos entrevistados.

**Modelo organizativo para os dirigentes:**

Os membros da Direção referem que a instituição é composta por várias valências, “*Várias valências*”, (entrevista nº5), e no que diz respeito à sua organização é composta por uma Direção de cinco elementos, vários técnicos especializados e por pessoas com menos habilitações literárias “*Existe a Direção, várias valências, temos a Direção com um presidente, uma vice-presidente, o 1º secretário, o 2º secretário e o tesoureiro. Somos nomeados pelo Bispo da diocese com a apresentação da Direção, que é apresentada pelo pároco, que é sempre o presidente nato, não é uma associação, não temos sócios. Temos uma secretária, temos uma chefe de secretaria, que tem depois outra escriturária, a chefe da secretaria ao mesmo tempo é responsável pelo economato depois temos a cozinha com uma chefe de cozinha e cozinheira e uma ajudante. Temos depois a Direção Técnica da parte das crianças, temos a educadora de infância, ajudantes de ação educativa, temos monitor do CATL, depois temos Diretora Técnica do lar, Animadora Sócio Cultural, Fisioterapeuta, Enfermeiro, as noites são asseguradas por enfermeiros, depois temos pessoal auxiliar, temos um rapaz para a carrinha*”, (entrevista nº5), cada um tem as suas funções delineadas, sendo a própria Direção a gestora de todo o sistema organizativo, “*Há uma Direção, há um conselho geral, um conselho fiscal. Há funções atribuídas a cada órgão e a Direção é a gestora, o executivo. O Presidente é o pároco*”, (entrevista nº2).

Para a maioria dos dirigentes a instituição encontra-se bem organizada mas está a sofrer algumas mudanças de funcionamento e gestão, “*Sim, está a implementar a certificação para a qualidade e a implementar impressos, novos hábitos*”, (entrevista nº3), “*Está, é preciso humanizar, criar relações entre as pessoas, apostar na ligação com os funcionários*”, (entrevista nº4), para um elemento a não se encontra bem organizada porque este não tem confiança nos trabalhadores, “*Não, não confio plenamente, nem vou descansada para casa... tentamos ter os melhores fornecedores*”, (entrevista nº5).

As alterações que deveriam ser feitas na instituição, na opinião da maioria dos dirigentes, são ao nível do desempenho dos trabalhadores e para isso é necessário haver mais formação para desempenharem melhor as suas funções e também formação na posição a ter tanto com colaboradores como com utentes, “*Formação para união no trabalho para desenvolverem melhor*”, (entrevista nº2), “*Há aspetos a aperfeiçoar, a relação entre funcionárias, colaboradoras, utentes, direção, aperfeiçoar as funções... formação continua*”, (entrevista nº4), por outro lado um elemento referiu que necessitam de mais pessoal especializado e de atividades para os utentes, bem como um meio de transporte novo, “*Se houvesse dinheiro, uma carrinha nova, mais educadores, mais passeios, mais atividades*”, (entrevista nº1). Um outro elemento refere que não é necessário haver alterações, “*Nenhuns*”, (entrevista nº1).

Relativamente ao modo de encarar o modelo organizativo em que os trabalhadores da instituição estão inseridos, a opiniões variam um pouco, na medida em que a maioria dos

elementos refere que existem uma boa aceitação por parte dos mesmos, *“Aceitam, pois quando são contratadas são-no para determinadas funções e elas têm que corresponder à expectativa”*, (entrevista nº3), outro elemento refere que por vezes é difícil adaptarem-se, *“Bem, no início não mas depois aceitam... ainda há rivalidades de horários”*, (entrevista nº1), por último existe um elemento que acha que os funcionários e técnicos não têm modelo organizativo, *“Elas pensam que não há modelo organizativo”*, (entrevista nº5).

O Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores é composta por diversas valências, contém uma hierarquia de trabalhadores onde a Direção é o elemento que está no topo e detém o papel/função de gestora, enquanto que as auxiliares detêm uma posição mais baixa, sentindo necessidades a nível do funcionamento e gestão da instituição apesar da maioria dos entrevistados referir que a organização social se encontra bem organizada mas com necessidades principalmente de mais formação.

## 2.2 Posição dos trabalhadores face à execução de tarefas

### Para técnicos e funcionários:

Nas entrevistas efetuadas verifica-se que a maioria dos trabalhadores aproveita bem as tarefas que desempenha, *“Sim, vão agradecer”*, (entrevista nº6), apesar de alguns acharem que poderia haver um melhor aproveitamento das mesmas, *“São a correr”*, (entrevista nº9), *“Podia ser melhor”*, (entrevista nº10).

Todos os elementos, à exceção de um dos entrevistados, *“Sozinha”*, (entrevista nº7), referem que preferem trabalhar em equipa, *“Equipa”*, (entrevistado nº1), sendo que a maioria se pudesse escolher, também preferiam trabalhar em equipa uma vez que é mais enriquecedor, *“Em equipa, é mais enriquecedor e só não se consegue evoluir ... há diferentes opiniões”*, (entrevista nº3), contudo um elemento disse que lhe é indiferente, *“Tanto faz”*, (entrevistado nº5).

De uma maneira geral, todos os entrevistados têm uma visão positiva dos colegas de trabalho apresentando-os como cooperantes, responsáveis, abertos, prestáveis, bons, *“Vejo ótimo ...aceitação de ideias”*, (entrevista nº2), *“Responsáveis, abertos, dão sugestões”*, (entrevista nº3) apesar de cada um desempenhar a sua função, de ser preciso haver uma adaptação entre os indivíduos e haver intrigas, *“Cooperantes, mas há intrigas”*, (entrevista nº1), *“Adaptar a cada um”*, (entrevista nº9).

Na execução das tarefas, o elemento mais motivador apontado são os utentes, *“Tudo, gosto de fazer de tudo”*, (entrevista nº5), *“Ver a alegria deles todos os dias”*, (entrevista nº7) e por sua vez o que mais desmotiva é o ambiente de trabalho, onde referem que por vezes existem intrigas, *“As intrigas entre colegas”*, (entrevista nº1), querem executar melhor as suas tarefas e não conseguirem, *“Quando não se atinge o pretendido”*, (entrevista nº3), também referem que não têm desmotivação, *“Nada me desmotiva”*, (entrevista nº6).

### Para dirigentes:

De facto, e como já referido as tarefas desta instituição são distribuídas de acordo com a função, cargo ocupado e com a capacidade de cada trabalhador, “Tarefas vêm de acordo com o cargo de cada um, podem-se conjugar tarefas de acordo com as necessidades da casa”, (entrevista nº3), “Repartição das tarefas e quem tem maior capacidade dirige”, (entrevista nº2), são decididas de acordo com as necessidades da casa, em escala de trabalho rotativo, “Consoante o que é preciso ... escalas rotativas através de um mapa, 3 pessoas de manhã e 3 à tarde, pessoal que limpa, lavandaria e apoios domiciliários... Pela Direção e depois são distribuídas pelas funcionárias”, (entrevista nº1), e de acordo com os manuais da certificação para a qualidade, “Organizar de acordo com a certificação”, (entrevista nº4). Os elementos que decidem as tarefas a exercer são os membros da Direção ou a Vice-Presidente, “Vice-presidente”, (entrevista nº1), “Direção”, (entrevista nº5).

Referiram, quando questionados, que os trabalhadores têm preferência por trabalhar em equipa, “Equipa”, (entrevista nº3), no que diz respeito ao aproveitamento de tarefas, dois membros dizem que as tarefas são bem aproveitadas, “Sim”, (entrevista nº2), dois membros referem que são mais ou menos, “Podem ser mais ou menos de acordo com a gestão pessoal de cada um nas tarefas”, (entrevista nº3) e um membro referiu que não são, “Não, algumas baldam-se”, (entrevista nº5), o que se pode concluir que não são aproveitadas ao máximo por todos os funcionários.

Na maioria dos casos, as tarefas são bem aproveitadas executando-as em equipa, com uma boa visão dos colegas de trabalho e com preferência para executar o trabalho em equipa. Os dirigentes da organização social também referem que os trabalhadores preferem executar as suas tarefas em equipa mas no que concerne ao aproveitamento das mesmas as opiniões dividem-se o que se pode concluir que as tarefas poderiam ter um melhor aproveitamento.

O fator de maior motivação são os utentes, sendo o de maior desmotivação o ambiente de trabalho e o não conseguir alcançar os objetivos traçados.

Assim, pode-se depreender que os funcionários e técnicos desta organização social detêm uma posição mais coletivista nas tarefas e funções a executar, uma vez que a satisfação e desempenho do grupo é executado no coletivo como mesma missão que a instituição se propõe.

### **2.3. Comportamento dos indivíduos face a mudanças organizativas**

#### **Para técnicos e funcionários:**

Nos últimos tempos, a maior parte dos funcionários e técnicos não tiveram novas tarefas para desempenhar, “Não”, (entrevista nº7), com a exceção de dois elementos que referiram que sim nomeadamente através de formação, “Sim, formação”, (entrevista nº4), e de ajudar nas refeições, “Ajudo a dar as refeições, a responsável de turno vai mudando”, (entrevista nº7). Relativamente a mudanças nas tarefas do quotidiano feitas recentemente na instituição, a maioria refere que houve alterações a nível de cargos, tarefas e funcionários, “Sim, mudanças

de pessoal, de postos e tarefas”, (entrevista nº3), criação de uma nova rotina com os utentes, “Sim, criei uma rotina com os idosos”, (entrevista nº7), surgiram as entregas domiciliárias, “As entregas aos domicílios”, (entrevista nº8) e uma vez que há mais utentes as tarefas aumentam, “Às vezes sim porque há mais crianças e idosos”, (entrevista nº10) e reagiram de uma maneira geral bem a estas mudanças, “Aceito, se houver algo que não concordo digo, temos que acompanhar os tempos”, (entrevista nº1), “Bem foi conversado, não imposto”, (entrevista nº2), contudo a mudança em questão tem influência para a aceitação ou não, “Às vezes bem outras mal, depende da mudança”, (entrevista nº10). Os restantes elementos que responderam que não houve mudanças recentemente, quando questionados como reagiriam se houvesse responderam que na sua maioria bem, “Bem, ganha-se experiência noutros campos”, (entrevista nº1), “Não tinha problema”, (entrevista nº3) e um elemento não sabe como reagiria, “Não sei”, (entrevista nº9).

As alterações feitas desde que cada entrevistado iniciou o seu trabalho na organização social foram essencialmente a nível de organizativo, de gestão e estrutural, devido ao aumento de valências, melhorias estruturais, mais trabalhadores, na rotina dos utentes, nos horários e nas equipas de trabalho dos funcionários e técnicos, “ ... melhorou a nível estrutural ... obras”, (entrevista nº2), “Muita coisa, pessoal, Direção, colegas ...”, (entrevista nº3), “Na equipa de trabalho e nos horários”, (entrevista nº7), “Só com os utentes, mudança de rotina”, (entrevista nº8).

#### **Para dirigentes:**

No que concerne a opinião dos dirigentes face aos funcionários relativamente a mudanças na instituição, estes reterem que os trabalhadores aceitam mudanças que possam surgir mas por vezes é necessário haver uma explicação, “Aceitam desde que sejam explicadas e orientadas”, (entrevista nº2), “Sim, acho que estão abertas”, (entrevista nº5) e todos os dirigentes responderam que não haveria resistência às mudanças que surgiram ou possam surgir, “Não”, (entrevista nº3), “Fazer-lhes ver que é para o bem maior da instituição”, (entrevista nº4).

De uma maneira geral os indivíduos reagem positivamente a mudanças na instituição não oferecendo resistência uma vez que já foram feitas tanto a nível organizativo como estrutural.

Portanto, existe aceitação a mudanças que surgiram e possam vir a surgir, os indivíduos vão corresponder às necessidades e objetivos da instituição trabalhando para o compromisso coletivo, o que assenta nas características da perspetiva coletivista.

## **2.4 Resultados obtidos no Lar Major Rato**

Neste subponto pretende-se analisar os resultados obtidos nesta instituição e correlacioná-los com os objetivos.

Como referido anteriormente, o questionário dos dirigentes foi aplicado à Diretora Técnica uma vez que os dirigentes estão ausentes da instituição.

Deste modo, em relação ao primeiro objetivo específico traçado e às quatro áreas que o compõem segue-se a seguinte análise:

**Forma de encarar a instituição dos técnicos e funcionários:**

Os entrevistados encaram a instituição onde trabalham como enriquecedora, “*É enriquecedor trabalhar com os utentes*”, (entrevista nº1), um convívio, “*É tudo um convívio*”, (entrevista nº2), algo com valor, “*É uma casa que tem todo o valor, pra eu desempenhar as minhas funções e economicamente é o meu trabalho*”, (entrevista nº3), boa, “*Uma coisa boa que gosto muito*”, (entrevista nº4), lugar de acolhimento, “*É um lugar onde realmente acolhem pessoas que necessitam mesmo e que são bem acolhidas porque lhe dão carinho*”, (entrevista nº5), importante, uma segunda casa, uma segunda família, com uma boa imagem, “*É uma coisa muito importante. É para mim em termos emocionais e sentimentais a minha 2ª casa. Gosto muito de aqui trabalhar e vejo a instituição como uma 2ª casa, uma 2ª família, quer as colegas, como os utentes, esses estão mesmo em 1º lugar. Em termos de sociedade acho que é uma instituição importante, dá uma resposta social muito válida e muito importante. Felizmente temos uma boa imagem. Tem um papel importante quer a nível concelhio, distrital, quer nacional*”, (entrevista nº6).

É caracterizada como formadora, “*A formação constante*”, (entrevista nº1), boa, “*Tudo de bom*”, (entrevista nº2), acolhedora, “*O acolhimento, a caridade*”, (entrevista nº3), pelo convívio que existe, “*Conviver com os idosos, gosto de tudo*”, (entrevista nº4), pela colaboração da Diretora Técnica e Assistentes Sociais, “*Pra mim está tudo bem, temos umas diretoras que são um espetáculo, que adoro e que colaboram muito conosco*”, (entrevista nº5), boa organização a nível laboral e funcional, “*Está muito bem organizada em termos laborais, em termos funcionais*”, (entrevista nº6), pelo espírito de equipa, “*Damos tudo por eles. Há um espírito de equipa*”, (entrevista nº8), ter muitas atividades para idosos, “*Fazem muito por eles, têm cabeleireira, música, rancho, têm muitas atividades*”, (entrevista nº9).

Na instituição existem diferentes tipos de profissões desde a auxiliar, “*Sou auxiliar*”, (entrevista nº1), a ajudante, “*Sou ajudante de ação direta*”, (entrevista nº2), a encarregada, “*Sou encarregada geral*”, (entrevista nº3), até à Assistente Social, “*Sou Assistente Social*”, (entrevista nº6), com diferentes e variados tipos de tarefas desde a higiene dos utentes, às limpezas, “*Faço a higiene aos utentes, os levantos, vesti-los prepará-los, vi-los pôr ao refeitório, depois fazer as camas, fazer limpeza, lavar as casas de banho*”, (entrevista nº2), deslocação a consultas com os utentes, “*Vou com os doentes ao Hospital, às consultas, vigio, vejo se tá tudo bem, se tá mal, faço de tudo um pouco*”, (entrevista nº4), supervisionar o trabalho, fazer horários, encomendar produtos, “*Toda a área, supervisionar funcionárias, faço mapas, faço os horários delas, faço as ementas, faço as encomendas que são necessárias para esta casa*”, (entrevista nº3). Por sua vez a assistente social, assiste a refeições transmitindo depois à equipa médica, gere a parte estética dos utentes, a parte social, o relacionamento com a família e o quotidiano dos utentes, “*São tarefas inerentes ao trabalho de Assistente Social, da área social, mas supervisionadas pela Diretora Técnica. Assisto a*

*refeições, caracterizamos e identificamos idosos que se estejam a alimentar mal e fazemos um feedback com a enfermagem e com o médico. Gerimos toda a parte de marcação de cabelos, a parte da relação com a família que também é muito importante, vemos o quotidiano do idoso na instituição, encaminhamos para a ginástica, tem tudo mais a ver com o dia-a-dia do idoso”, (entrevista nº6).*

Pode-se verificar que os funcionários e técnicos têm gosto pelo seu local de trabalho, uma vez que o encaram e caracterizam de um modo muito positivo. Existem diferentes cargos dentro da instituição e cada um com as suas tarefas definidas, existe uma hierarquia de posições, mas sentem-se como uma família.

#### **Forma de encarar a instituição dos dirigentes:**

A Diretora Técnica desta instituição refere que é como se fosse uma casa e faz o seu trabalho com paixão e motivação, *“É como se fosse a minha segunda casa, temos que nos dedicar de corpo e alma. Sou apaixonada pelo que faço e tenho muita motivação para trabalhar”, (entrevista nº1).* Caracteriza a organização como sendo humanista, de qualidade, solidária, companheira e dedicada, *“Defino mesmo com qualidade, humanista, a solidariedade, o companheirismo, a dedicação”, (entrevista nº1).*

De facto, como se pode verificar a entrevistada também encara a instituição de um modo positivo, desempenhando as suas funções com motivação e gosto pelo trabalho.

#### **Papel na instituição dos técnicos e funcionários:**

Os resultados obtidos relativamente a esta área, foram que na sua maioria detêm um papel importante, com diversas funções delineadas, *“Sim, tenho um papel importante. Todos temos uma função e todas são importantes”, (entrevista nº1),* de uma maneira geral vêem-se bem, *“Vejo-me bem, vejo-me feliz, faz-me bem trabalhar com os idosos”, (entrevista nº9),* e sentem-se bem, *“Eu sinto-me bem”, (entrevista nº8),* uma encarregada referiu que é igual a todas as funcionárias mas que detém mais responsabilidade, *“Sou Encarregada mas amiga de todas. Sou igual a todas mas tenho um bocadinho mais de responsabilidade”, (entrevista nº5).*

Todos os entrevistados gostam do trabalho que desempenham, *“Gosto, gosto da relação cos idosos”, (entrevista nº6), “Gosto muito”, (entrevista nº7).*

Verifica-se que os funcionários e técnicos gostam do lugar que ocupam e sentem-no como sendo importante apesar das diferentes tarefas que executam no dia-a-dia.

#### **Papel na instituição dos dirigentes:**

A Diretora Técnica, gere toda a instituição tanto na parte funcional, organizacional, na parte dos clientes e o seu acompanhamento e transmite tudo o que sucede e alterações que ocorreram à Direção. Tenta melhorar aspetos menos bons que surjam na organização social, *“Gerir a instituição como Diretora Técnica, tenho a meu cargo a instituição no seu todo. Sou eu que faço o feedback com a Direção, sou eu que tenho que sinalizar as lacunas da instituição e criar mecanismos de intervenção para solucionar essas lacunas. Juntamente com as encarregadas estou responsável por gerir o setor das colaboradoras, tudo o que é a parte*

*organizacional da instituição, a parte dos clientes e do acompanhamento, as técnicas de serviço social dão um grande apoio”, (entrevista nº1).*

Os técnicos desta instituição detêm um papel de presente, atento, para com os utentes da instituição, uma vez que acompanham todo o quotidiano deles, *“Tem a ver com todo o acompanhamento ao cliente da instituição. Os técnicos têm um acompanhamento dos clientes da instituição, o acompanhamento da família e depois as colaboradoras, as ajudantes de ação direta têm toda a parte de cuidado estético, higiene, cozinheiras, a alimentação, as dietas”, (entrevista nº1).*

De facto, é a Diretora Técnica que é a gestora desta instituição, com poder de decisão para executar alterações e posteriormente transmite aos dirigentes.

No dia-a-dia todos os técnicos e funcionários desempenham as suas tarefas em função dos clientes.

#### **Necessidades sentidas dos técnicos e funcionários:**

Nesta área de pesquisa, os técnicos e funcionários sentem algumas necessidades nomeadamente a falta de um animador sociocultural, *“Uma parte de animação que os animasse mais”, (entrevista nº3)*, uma maior colaboração das famílias dos utentes nas atividades desenvolvidas, *“Era importante se houvesse mais consciência das famílias o quão importante é a presença delas e a colaboração delas nas atividades da instituição”, (entrevista nº6)*, a nível estrutural, mais obras para melhorar espaços, *“Obras, podia-se melhorar alguns espaços”, (entrevista nº6)* e mais compreensão entre todos os colaboradores, *“Um pouco mais de compreensão. Certos dias há um clima mais pesado. Também é bom discutirmos o que está bem e mal”, (entrevista nº8)*. Contudo, apesar destas necessidades, a maioria dos entrevistados referiu que não sentia nenhuma necessidade, que estava tudo bem, *“Nada, acho que está tudo bem”, (entrevista nº7)*, *“A instituição tem tudo. É um hotel de 5 estrelas”, (entrevista nº5).*

Através destes resultados pode-se dizer que a maioria dos técnicos e funcionários encontra-se satisfeito com o funcionamento do seu local de trabalho.

#### **Necessidades sentidas dos dirigentes:**

Neste campo, a entrevistada refere que sente necessidade de ter uma equipa de trabalho mais vasta, *“Aumentar o volume da equipa de trabalho”, (entrevista nº1)* e refere que os técnico e funcionários necessitam de um salário maior, *“Mais um aumento de ordenado”, (entrevista nº1).*

Através disto, verifica-se que a entrevistada tem noção da quantidade de tarefas que são executadas e que seria necessário contratar mais indivíduos. Para uma possível motivação e reconhecimento do trabalho exercido, um aumento de salário seria uma resposta positiva para os funcionários e técnicos desta instituição.

#### **Modelo organizativo para os funcionários e técnicos:**

Nesta área de pesquisa, todos os entrevistados referiram que a instituição está bem organizada, *“Está sim ... isto é impecável, está tudo bem organizado”*, (entrevista nº2), *“Sim está”*, (entrevista nº9), também com aspetos que podem ser melhorados, *“Acho, acho. Acho que há sempre coisas a melhorar”*, (entrevista nº6). Na grande maioria dos casos, não é necessário fazer alterações porque está tudo bem organizado, *“Acho que as coisas estão bem”*, (entrevista nº3), *“Está tudo bem organizado”*, (entrevista nº7), contudo, uma entrevistada referiu que se poderia alterar o horário noturno, *“As noites é o que me custa mais fazer”*, (entrevista nº1), e uma outra entrevistada referiu que se devia prestar mais apoio aos idosos, haver mais formação, melhorar de acordo com os manuais de certificação para a qualidade, *“Nós notamos no dia-a-dia que há coisas a melhorar, no apoio aos idosos, na formação das colaboradoras. Nós ainda não temos os manuais de qualidade, poderíamos melhorar e vamos melhorar com os manuais de qualidade, é um ponto de partida”*, (entrevista nº6).

Com efeito, os entrevistados defendem que a instituição está bem organizada e que, na sua maioria, não é necessário efetuar alterações.

#### **Modelo organizativo para os dirigentes:**

Segundo a entrevista realizada, a instituição funciona em função do bem-estar dos seus utentes proporcionando-lhes diversos cuidados e atividades lúdicas e onde as variáveis qualidade/preço se conjugam, *“É uma instituição que está muito credenciada e onde existe qualidade/preço. Fazer com que os dias deles sejam melhores e terem acesso à cultura e a atividades. Damos-lhe o desfrutar da vida. Muitos estão a aprender o que são momentos lúdicos, de descontração. Na qualidade, gerir a parte que tem a ver com as atividades lúdicas, com os passeios, com as idas ao cinema, museus, também com as atividades de convívio intergeracionais, com outras instituições e depois gerir maior qualidade na parte clínica”*, (entrevista nº1).

No que diz respeito à sua organização, encontra-se dividida por setores, o da cozinha, da lavandaria, das encarregadas, o das ajudantes de ação direta de 1ª e 2ª e das auxiliares, o motorista, o porteiro, as administrativas, contém um gabinete técnico, que é composto por uma Diretora Técnica e 2 técnicas de serviço social que fazem o acompanhamento dos utentes e prestam informações. Contém uma equipa de enfermagem e equipa médica, que é composta por 7 enfermeiros e 2 médicos. Existe uma equipa para desenvolver atividades lúdicas composta pelo fisioterapeuta, o professor de educação física, o professor de música e a professora do rancho. Cada setor tem as funções traçadas, *“A instituição está organizada por setores e que estão perfeitamente definidos. Está organizada por um gabinete técnico, que é composto por uma Diretora Técnica e 2 técnicas de serviço social, nós fazemos todo o acompanhamento dos clientes da instituição e damos toda a informação às pessoas que nos procuram. Temos a equipa de enfermagem e equipa médica, que está composta por uma equipa de 7 enfermeiros e temos 2 médicos. Depois temos a equipa que é composta pelas atividades lúdicas da instituição que é o fisioterapeuta, o professor de educação física, o professor de música, ensina-lhes a tocar instrumentos do tempo deles, e temos a professora*

*do rancho. Não podemos descurar o setor da cozinha, o setor da lavanderia, o setor das encarregadas, o setor das ajudantes de ação direta de 1ª e 2ª e das auxiliares, o motorista, o porteiro, as administrativas, ou seja, está dividido por setores cada um com as funções delineadas”, (entrevista nº1).*

A entrevistada refere que a instituição necessita sempre de alterações devido a se trabalhar com seres humanos, *“Tenho consciência que a organização nunca está totalmente bem organizada porque trabalhamos com seres humanos e para seres humanos e como tal também temos falhas, obviamente que tentamos que não haja falhas”, (entrevista nº1).* Em contraponto, e de momento diz que não é necessário haver alterações pois, até então já foram feitas e com alguma resistência por parte das colaboradoras mas fazendo-lhes perceber a importância das alterações, *“Os aspetos que deveriam ser alterados já os alterei, obviamente na altura se calhar com alguma resistência porque como seres humanos somos animais de hábitos e por vezes não é fácil alterarmos hábitos que estavam institucionalizados há muitos muitos anos, algumas práticas. Tivemos que desenvolver mecanismos de boas práticas e fazer perceber às colaboradoras a importância deles, mas atualmente vamos progredir sempre para o melhor mas haver alguma coisa que eu mudasse... as mudanças de base já foram alteradas, agora é sempre na base da progressão e de melhoramento”, (entrevista nº1).*

No que diz respeito à forma dos técnicos e funcionários encararem o modelo organizativo em que estão inseridos, estes encaram-no bem uma vez que já foram alvo de diversas alterações agora não é difícil fazê-las, apenas é preciso explicar os motivos, *“Acho que bem. Acho que a renitência à mudança, foi difícil implementar mudanças de hábitos há alguns anos atrás, agora já estão de tal forma interiorizadas que cada vez que há alguma alteração que é preciso ser feita, nós explicamos muito bem explicado às colaboradoras, qual é a alteração que eu quero que seja feita e explicar o motivo, é sempre uma forma muito mais fácil de nós conseguirmos que elas vão ao nosso encontro”, (entrevista nº1).*

## **2.5. Posição dos trabalhadores face à execução de tarefas**

### **Para técnicos e funcionários:**

Nas entrevistas realizadas verifica-se que todos os trabalhadores aproveitam bem as tarefas que desempenham, *“Acho que sim”, (entrevista nº3), “Eu faço pra isso, acho que sim”, (entrevista nº7).*

*Todos os entrevistados que trabalham em equipa, “Sempre 2 a 2, em equipa”, (entrevista nº1), “Nós somos 4 encarregadas, é sempre em equipa”, (entrevista nº5) e preferem fazê-lo assim, “Em equipa é muito melhor”, (entrevista nº2), “Em equipa”, (entrevista nº8). Detêm uma visão dos colegas de trabalho boa, como família e amigos, “Como pessoas de família”, (entrevista nº2), “São todos bons colegas”, (entrevista nº7).*

No que diz respeito à motivação para o trabalho obtiveram-se respostas distintas, sendo que na sua maioria os trabalhadores têm como fonte inspiradora o público-alvo da instituição, os

idosos, *“Os clientes, nós sentimos que nós lhes somos úteis. É o nós chegarmos e sentimos que fizemos falta e que somos úteis. É motivador vir um idoso de casa doente e passado algum tempo estar melhor”*, (entrevista nº5), *“São os idosos”*, (entrevista nº6). Na mesma linha, a Diretora Técnica da instituição também é um fator de motivação, *“A Dr.<sup>a</sup> Marta, acho que é uma grande mulher, acho que nos dá muita energia para trabalhar”*, (entrevista nº1), o convívio que se tem, *“É o convívio com os utentes, com as colegas”*, (entrevista nº2) e a própria organização social, *“Gosto de vir para o trabalho, gosto da instituição em si”*, (entrevista nº4).

Posteriormente, os fatores desmotivantes são vários, mas o que se destacou foram os conflitos que possam surgir, *“Às vezes uns certos conflitos e a gente estar a dizer uma coisa e elas fazerem outra”*, (entrevista nº4), não se conseguir atingir os objetivos traçados, ver os utentes falecer ou doentes, *“Desmotiva um pouco o investir-se e depois não ver o resultado em relação a um idoso mas já se trabalha aqui há alguns anos e aprendemos também a viver com esta realidade. Entristece vê-los partir”*, (entrevista nº6).

#### **Para dirigentes:**

No que diz respeito às tarefas executadas, a entrevistada refere que é a própria quem as decide, *“Passam por mim”*, (entrevista nº1) e que já se encontram enraizadas, reúne-se com a Direção mensalmente e com a equipa técnica semanalmente, *“A distribuição das tarefas estão implementadas no sistema organizativo da instituição. Faço reuniões mensais com a Direção. A nível dos técnicos reunimo-nos uma vez por semana”*, (entrevista nº1). Todas as tarefas são bem aproveitadas, *“Sim”*, (entrevista nº1) e executadas em equipa, *“Em equipa, até porque falamos de um serviço que não é fácil, fazer a higiene a um dependente de forma individual, aqui trabalha-se em equipa”*, (entrevista nº1).

Todos os entrevistados têm uma visão positiva dos colegas de trabalho, as tarefas são bem aproveitadas feitas em equipa e com preferência para tal e quem as decide é a Diretora Técnica, fazendo reuniões semanalmente com os técnicos. O fator de maior motivação são os utentes, sendo o de maior desmotivação os conflitos que possam surgir.

Desta forma, verifica-se que os funcionários e técnicos têm uma posição mais coletivista nas tarefas e funções a executar, uma vez que a satisfação e desempenho do grupo é executado no coletivo com um objetivo comum.

## **2.6. Comportamento dos indivíduos face a mudanças organizativas**

#### **Para técnicos e funcionários:**

Todos os elementos entrevistados referiram que não surgiram recentemente novas tarefas para desempenhar, *“Não, as tarefas são basicamente as mesmas, não posso é dizer que sejam quase sempre feitas da mesma maneira”*, (entrevista nº6), com a exceção de um elemento que referiu que surgiram novas tarefas porque existem sempre novos utentes, *“Sim, estamos sempre a desenvolver, há sempre pessoas a entrar, pessoas novas com outras necessidades e*

todos os dias estamos sempre a aprender com *as pessoas novas que vão entrando. Há pessoas que vêm acamadas, precisam de mais acompanhamento*”, (entrevista nº1).

Efetivamente, a maioria dos entrevistados refere que não surgiram mudanças na instituição, “*Não*”, (entrevista nº5), mas os entrevistados que responderam afirmativamente disseram que houve mudanças de funcionamento, nomeadamente em horários, “*Houve umas mudanças nos horários, nas copas*”, (entrevista nº1) e que reagiram com algum desagrado, “*Toda a gente se manifesta um bocado, mas depois acaba tudo por voltar a funciona na mesma*”, (entrevista nº1) e mudanças a nível estrutural, mas obras e adaptação a normas, “*Sim, com obras, há sempre aquela parte que uma pessoa tem que se adaptar às normas*”, (entrevista nº3), e que tiveram uma boa reação, “*Reagem bem*”, (entrevista nº3).

Os entrevistados que responderam negativamente ao facto de não ter havido mudanças recentes na instituição, teriam uma boa aceitação caso houvesse, “*Acho que reagem bem*”, (entrevista nº7), contudo algumas acham que reagiriam menos bem, “*As mudanças nunca são bem aceites inicialmente. Às vezes basta mudar uma regazinha, inicialmente é um drama. Passado 1 dia ou 2 elas próprias vêm reconhecer. A primeira reação é sempre negativa*”, (entrevista nº6).

Desde que os técnicos e funcionários iniciaram a sua vida profissional nesta organização social, houve mudanças a nível estrutural, organizacional e funcional, “*A casa era muito mais pequenina, era muito diferente, aumentou o dobro ... Houve alterações de normas e regras*”, (entrevista nº3), “*Muita coisa, então desde que entrou a Dr.<sup>a</sup> Marta mudou radicalmente para melhor. Mudanças de organização, de funcionamento de trabalho, mudou muito há uns anos pra cá*”, (entrevista nº4). Houve dois entrevistados que referiram que não houve alterações desde que chegaram à instituição, “*Não, nada*”, (entrevista nº8).

#### **Para dirigentes:**

*No que diz respeito á opinião da entrevistada face à reação dos funcionários e técnicos a mudanças, refere que existe uma boa aceitação mas tem que ser explicado o motivo dessa alteração, “Acho que depende da forma como nós vamos ao encontro dos colaboradores. Se explicarmos acabam por ir ao nosso encontro. Sim acatam bem Todos somos precisos, não tenho grande dificuldade em mudar rotinas”, (entrevista nº1) e não haveria resistência a novos funcionamentos, “Não. Pode haver sempre uma ou outra mais renitente À mudança mas depois o próprio grupo influência e acabamos por realmente chegar ao ponto que queremos chegar”, (entrevista nº1).*

De uma maneira geral, os indivíduos têm uma boa aceitação a mudanças na instituição e esta sofreu algumas tanto a nível estrutural como organizacional ao longo dos tempos.

Ao existir uma boa aceitação a mudanças, os indivíduos vão corresponder às necessidades e objetivos da instituição trabalhando para o compromisso coletivo, podendo mesmo adotar o comportamento organizacional de empenho nas suas funções, o que assenta nas características da perspectiva coletivista.

## 2.7 Resultados obtidos na Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere, (ARPAZ)

Neste subponto pretende-se analisar os resultados obtidos nesta instituição e correlacioná-los com os objetivos.

Como referido anteriormente, o questionário dos dirigentes foi aplicado apenas a um dirigente da instituição, nomeadamente ao Presidente da mesma, na impossibilidade de se realizar aos outros elementos. Deste modo, em relação ao primeiro objetivo específico traçado e às quatro áreas que o compõem segue-se a seguinte análise:

### **Forma de encarar a instituição dos técnicos e funcionários:**

As entrevistas realizadas aos técnicos e funcionários, revelaram que encaram a instituição como um serviço que presta apoio, útil, *“É a organização na qual eu desempenho funções pra levar a cabo a missão da própria instituição que é prestar apoio a pessoas idosas”*, (entrevista nº1), *“... é um serviço útil e bom pros idosos”*, (entrevista nº5), como uma casa boa e de acolhimento, *“É uma casa boa ... é uma casa de acolhimento”*, (entrevista nº2), *“É uma casa, é uma mais-valia”*, (entrevista nº3), como um lar de idosos, *“Um lar de idosos”*, (entrevista nº4), local de bem-estar para os idosos, *“É um lugar onde possamos tratar dos idosos, dar algum conforto, acolhe-los da melhor forma”*, (entrevista nº7) e como sendo tudo, *“Pra mim neste momento é tudo”*, (entrevista nº10). Caraterizam-na como dinâmica, referenciada, aumentou os serviços prestados e a nível estrutural já mudou de local três vezes, *“Caraterizo-a como uma instituição que já está no terreno há mais de 25 anos e que tem sido uma associação muito dinâmica, tem evoluído ano após ano, portanto já mudou 3 vezes de instalações, tem aumentado as instalações, tem havido um aumento de serviços prestados pela própria associação e penso que é uma instituição de referência no concelho da Covilhã”*, (entrevista nº1), é uma boa instituição pois dá emprego, tratam bem os utentes, *“Tem tudo de bom, dá-nos emprego”*, (entrevista nº3), *“A maneira como tratam os idosos”*, (entrevista nº4). É um serviço útil, acolhedor, com bom funcionamento, *“É um serviço útil pra todos”*, (entrevista nº5), *“Penso que é acolhedora, tem uma boa funcionalidade em relação aos funcionários”*, (entrevista nº7), são como uma família e destaca-se pelo ambiente laboral, *“Tratamos todos como uma família”*, (entrevista nº8), *“O ambiente cas colegas, cos idosos, gosto, bom ambiente”*, (entrevista nº9).

Quando questionados sobre o que fazem na instituição uma entrevistada respondeu que gere a parte do funcionamento da mesma, *“Sou responsável pelo funcionamento da instituição”*, (entrevista nº1), tratam da alimentação, *“Comer”*, (entrevista nº2), na sua maioria prestam apoio aos idosos, *“... apoio aos idosos na sala e assim”*, (entrevista nº3), *“Dou apoio”*, (entrevista nº6), um elemento faz fisioterapia, *“Sou fisioterapeuta”*, (entrevista nº4), a enfermeira desempenha as *“... tarefas próprias da carreira de enfermagem, dou apoio psicológico às vezes quando é necessário”*, (entrevista nº 7), duas entrevistadas responderam que são auxiliares, *“Sou auxiliar”*, (entrevista nº9), e a última entrevistada referiu que *“Faço de tudo um pouco”*, (entrevista nº10). As tarefas que desempenham são as mais variadas, a

Diretora Técnica trata de toda a parte social dos utentes, da parte administrativa da instituição e ajuda nas tarefas que são necessárias na organização social, *“...atendimentos a famílias, a pessoas, sou eu que levo a cabo os serviços de ação social, sou eu que sou responsável pela área do pessoal, sou eu que sou responsável pela área administrativa, eu sozinha sempre dei conta dos processos administrativos e da parte dos utentes. Sempre ajudei em qualquer área da instituição, tanto na higiene como no transporte de refeições, no transporte de utentes, já ajudei muitas vezes na cozinha, portanto é assim já prestei serviço em todo o lado da instituição”*, (entrevista nº1), as cozinheiras tratam da alimentação, *“Comida”*, (entrevista nº2), a fisioterapeuta refere que *“Trabalho cos idosos a nível de mobilizações, de marcha”*, (entrevista nº4), a enfermeira presta apoio na saúde e a nível psicológico, *“Presto apoio na área da saúde e apoio psicológico”*, (entrevista nº7), todas as outras entrevistadas fazem um pouco de tudo, desde a higiene dos idosos a limpezas, apoio domiciliário, em regime de horários rotativos, *“Fazemos os levantamentos dos idosos, damos os banhos, fazemos as limpezas lá em cima e depois vimos pra baixo ajudar a tratar o que seja preciso aqui em baixo, levá-los à casa de banho, ajudar a pôr as mesas, depois temos que lhes dar o almoço”*, (entrevista nº9), *“Vamos pá rua, domicílios, ficamos cá dentro, faço tardes, faço noites, faço limpezas, ajudo a pôr as mesas, levo-os à casa de banho, tratamos das roupas”*, (entrevista nº10).

Deste modo, verifica-se que os funcionários e técnicos encaram e caracterizam o seu local de trabalho de uma forma positiva. Cada um desempenha as suas funções de acordo com o cargo que ocupa dentro da instituição mas quando necessário ajudam noutras tarefas, fazem o que é preciso para o bom funcionamento da instituição.

#### **Forma de encarar a instituição dos dirigentes:**

O Presidente da ARPAZ, encara a organização de terceiro setor como um meio de resposta relativamente às necessidades dos idosos e tenta inserir-se na comunidade, *“É uma instituição que procura inserir-se pra já na comunidade e simultaneamente dar resposta às carências que a comunidade tem nomeadamente com idosos, quer ao nível de lar, de apoio domiciliário e centro de dia”*, (entrevista nº1) e caracteriza-a como uma família, *“É uma instituição que é familiar, portanto quer entre utentes, quer funcionários, quer Direção, nós funcionamos todos como uma família. Os atritos que poderão existir são mínimos”*, (entrevista nº1).

Portanto, é visível que o Presidente desta instituição encara a organização como uma resposta social e caracteriza-a como um meio familiar.

#### **Papel na instituição dos técnicos e funcionários**

Quando questionados sobre o lugar que detêm dentro da instituição, referiram que é um lugar importante e de responsabilidade, *“É importante”*, (entrevista nº4), *“Acho que é um lugar importante e de muita responsabilidade”*, (entrevista nº9). É de salientar que uma entrevistada referiu que é igual a todas as outras colegas de trabalho, *“Vejo-me como uma funcionária igual às outras apesar da minha carreira, caraterizo este lar como um meio*

*muito familiar, temos uma relação bom, damos-nos muito bem*”, (entrevista nº7), e a Diretora Técnica ocupa um lugar central na instituição, *“Vejo-me parte de uma equipa, a minha máxima foi sempre o exemplo, sempre prestei funções transversais, tenho que dizer que ocupo um lugar central, tenho que ter uma comunicação aberta com todos os membros da instituição”*, (entrevista nº1).

Todos os entrevistados gostam do trabalho que desempenham, *“Gosto”*, (entrevista nº5), *“Muito”*, (entrevista nº8).

É de notar que os trabalhadores têm gosto pelo seu trabalho e a noção que detêm um lugar importante e de responsabilidade.

#### **Papel na instituição dos dirigentes:**

O entrevistado referiu que desempenha várias tarefas na instituição desde a parte administrativa à estrutural, *“Eu faço tudo, desde Presidente, gerir tudo o que se passa não só a nível administrativo mas também gerir empreiteiros, pedido de orçamentos. Ao fim ao cabo sou o bombeiro da instituição, tenho que fazer um bocadinho de tudo”*, (entrevista nº1).

Relativamente ao papel dos técnicos o entrevistado apenas fez referência à Diretora Técnica e esta gere toda a instituição, nomeadamente a relação entre todos os que fazem parte da mesma, procurando também formas de transmitir conhecimento aos trabalhadores através de formação, *“A Diretora Técnica faz, até agora também me ajudava nos serviços administrativos, agora é dirigir o pessoal, arranjar formação para os funcionários, simultaneamente é gerir tudo o que se passa a nível de funcionários. Manter a relação entre os utentes e funcionárias sem haver qualquer atrito”*, (entrevista nº1).

De facto, o Presidente desempenha várias tarefas na instituição, o que se pode depreender que é um dirigente presente e que se envolve no quotidiano da casa, tendo a Diretora Técnica a gestão a seu cargo, desempenhando também um papel de mediadora entre todos os técnicos e funcionários.

#### **Necessidades sentidas dos técnicos e funcionários**

Os resultados obtidos nesta área demonstram que os técnicos e funcionários sentem algumas necessidades mas a principal necessidade sentida é a de precisarem de mais colegas, mais funcionárias para desempenhar tarefas, *“Mais algumas funcionárias”*, (entrevista nº7). Posteriormente, acham que faz falta um aspirador na organização social, *“Um aspirador”*, (entrevista nº6), desenvolver mais atividades para idosos, *“Mais atividades pros idosos”*, (entrevista nº9), uma carrinha nova, uma mudança na decoração, incentivos para as colaboradoras e desenvolver atividades entre trabalhadores fora do meio laboral, Através destes resultados pode-se dizer que a maioria dos técnicos e funcionários encontra-se satisfeito com o funcionamento do seu local de trabalho, *“Faz falta pessoas com vontade de trabalhar e fazer um bocadinho de tudo, não estou a dizer que não estejam. Gostava muito que a instituição adapta-se a nossa carrinha para deslocarmos os nossos idosos. Gostava muito que alterassem a decoração do lar, colocassem mais cor e gostava muito que*

*oferecessem alguns benefícios às colaboradoras, acho que seria engraçado trabalhar as pessoas fora do contexto de trabalho”, (entrevista nº1).*

**Necessidades sentidas dos dirigentes:**

Nesta área, o entrevistado refere que fazem falta alguns eletrodomésticos *“O que faz falta é comprar uma máquina de lavar roupa industrial e depois comprar um forno com ventilador”, (entrevista nº1)* e que os funcionários não sentem necessidade de nada uma vez que o que pedem lhes é facultado, *“Não têm sentido falta de nada, até agora tudo aquilo que pedem...”, (entrevista nº1).*

**Modelo organizativo para os funcionários e técnicos:**

Neste campo, todos os entrevistados referiram que a instituição está bem organizada, *“Está está”, (entrevista nº2), “Está”, (entrevista nº5),* a Diretora Técnica também referiu que a Direção não é autoritária, detém uma relação aberta com os dirigentes, no que diz respeito às colaboradoras, faz reuniões com as mesmas para transmitir informações e ouvir as sugestões que têm, havendo um bom funcionamento, *“A minha Direção não é autoritária, normalmente faço propostas e eles aceitam ou não, tenho uma relação bastante aberta com as colaboradas, normalmente reúno com elas e elas já me deram sugestões muito válidas e se são possíveis de concretizar eu aceito-as. Neste tipo de instituições o principal é tudo o que aconteça esteja registado, nós tentamos registar o máximo de informação e eu procuro transmitir o máximo de informação pra elas, relativamente ao funcionamento acho que funcionamos. Sempre fomos uma equipa reduzida mas sempre tentámos cumprir os objetivos”, (entrevista nº1).*

Na grande maioria dos casos, os entrevistados acham que deveria haver mais funcionárias a trabalhar, *“Ter mais pessoas a trabalhar”, (entrevista nº3), “Mais pessoal”, (entrevista nº6),* seguido de opinarem que não são precisas alterações, *“Nada”, (entrevista nº8), “Por enquanto agora está tudo bem”, (entrevista nº9),* precisam de mais material e espaço para desempenhar as suas tarefas, *“Gostava de ter mais material e mais espaço”, (entrevista nº4)* e por último um transporte adaptado para utentes incapacitados e uma alteração na decoração do Lar, *“...a adaptação da nossa carrinha pra transportar pessoas em cadeira de rodas, promover esse tipo e saídas, gostava de alterar a decoração do Lar”, (entrevista nº1).* Efetivamente, os entrevistados defendem que a instituição está bem organizada pois contém também uma direção flexível e aberta, as colaboradoras dão sugestões e as informações necessárias são dadas a todos os trabalhadores. Na sua maioria necessitam de mais trabalhadores para conseguirem dar resposta às funções.

**Modelo organizativo para os dirigentes:**

Nesta temática, o entrevistado disse que a instituição funciona 24 horas por dia em regime de horários rotativos, *“A instituição funciona portanto 24 horas por dia. Temos turnos desde as 8 até às 16, das 16 à meia-noite e da meia-noite até às 8 da manhã”, (entrevista nº1),* encontra-se bem organizada, *“Está”, (entrevista nº1),* na medida em que contém uma Direção, um gabinete Técnico com uma Diretora Técnica, os serviços administrativos, o

gabinete médico com um médico e duas enfermeiras, *“Há um presidente, há a Direção, existe um gabinete técnico com a Diretora Técnica que é a assistente social, depois temos os serviços administrativos que tem que ser a Direção a fazer, depois temos o gabinete médico onde temos um médico que em 1 ou 2 vezes por semana e temos 2 enfermeiras”*, (entrevista nº1).

Segundo o Presidente, é preciso alterar o horário da enfermagem e de abranger a animação sociocultural aos domicílios, *“Neste momento precisava de ter uma enfermeira a tempo inteiro, quero também abrir a animação cultural a utentes de apoio domiciliário”*, (entrevista nº1).

Refere que os técnicos e funcionários aceitam e assumem o modelo organizativo em que se inserem, *“Eles têm que assumir, aceitam perfeitamente. Têm que cumprir as horas e todos têm que fazer todos os serviços”*, (entrevista nº1).

Deste modo, a instituição é composta por vários setores, funcionando em regime rotativo de turnos, 24 horas por dia, contém uma boa organização, é necessário fazer alterações a nível funcional mas abrangendo mais cuidados e mais utentes. Os funcionários e técnicos aceitam este modo de funcionamento e organização.

## **2.8. Posição dos trabalhadores face à execução de tarefas**

### **Para técnicos e funcionários:**

Os resultados obtidos mostram que todos os entrevistados aproveitam bem as tarefas que realizam, sendo uma equipa multidisciplinar, *“São o máximo aproveitadas. Faço parte de uma equipa multidisciplinar”*, (entrevista nº1), *“Sim, sim”*, (entrevista nº10).

A maioria dos entrevistados que trabalha em equipa, *“Em equipa, sozinha não era possível, até mesmo em equipa é difícil realizar as tarefas todas, quanto mais sozinha”*, (entrevista nº2), *“Em equipa”*, (entrevista nº5), mais existem dois entrevistados que por vezes executam as suas tarefas individualmente, *“As duas coisas, quando preciso de ajuda peço, às vezes é sozinha, depende do tipo de tarefa que esteja a fazer”*, (entrevista nº4), *“Nós tanto trabalhamos individual como temos que chamar uma colega e a gente trabalha melhor acompanhada”*, (entrevista nº6) mas todos sem exceção preferem desenvolver o seu trabalho em equipa, *“Em equipa”*, (entrevista nº3), *“Gosto mais de trabalhar em equipa, sempre conversamos, é melhor”*, (entrevista nº9).

Relativamente à visão dos colegas de trabalho esta é boa, uma vez que se vêem como amigos, *“Eu vejo-os bem, nós aqui somos todos amigos uns dos outros por isso temos que nos ajudar uns aos outros”*, (entrevista nº3), são acessíveis e prestáveis, *“Muito acessíveis, sempre dispostos a ajudar”*, (entrevista nº4), *“São muito prestáveis e quando a gente precisa”*, (entrevista nº6), conhecem-se bem uma vez que são vizinhos e parentes uns dos outros, *“Falamos muito bem, damos muito bem. Eu conheço as potencialidades e as fraquezas de cada funcionária, além de serem funcionárias, umas são vizinhas, outras são parentes e acabamos por nos conhecer bem umas às outras”*, (entrevista nº1).

No que concerne a motivação para o trabalho obtiveram-se respostas diferentes, sendo que na sua maioria têm como fonte de motivação os utentes, *“Ajudar os idosos”*, (entrevista nº4), *“Proporcionar conforto no doente, proporcionar alguma qualidade de vida no resto de vida que lhe resta e terem um fim com mais alguma dignidade”*, (entrevista nº8), o gosto pelas tarefas executadas, *“Eu gosto de trabalhar, gosto de trabalhar em equipa e gosto muito daquilo que faço, é o que me motiva”*, (entrevista nº1), pelo ambiente de trabalho, *“É o ambiente, os idosos, as colegas”*, (entrevista nº9), pelo salário, *“Principalmente ganhar o meu salário”*, e pela cozinha, *“Cozinhar”*, (entrevista nº3).

Por outro lado, os fatores desmotivantes são vários destacando-se não se conseguir atingir os objetivos pretendidos, *“Às vezes não atingir aquilo que pretendo, não atingir os objetivos que quero”*, (entrevista nº4), *“Quando não conseguimos fazer o trabalho”*, (entrevista nº6), desmotiva-as também pessoas conflituosas, *“Pessoas corrosivas, é assim eu gosto de trabalhar em equipa e quando há uma pessoa que prejudica o trabalho em equipa, pelo tipo de comportamento que adota, pelo tipo de comunicação que muitas vezes utiliza e eu costumo dizer que essas pessoas são corrosivas”*, (entrevista nº1), não dar a atenção necessária aos utentes, *“Ter mais tempo pra eles, conversar”*, (entrevista nº3), quando não se anda bem psicológica ou fisicamente, *“Quando eu própria não ando bem”*, (entrevista nº9), o salário, *“O ordenado porque a gente espera sempre mais”*, (entrevista nº5).

#### **Para dirigentes:**

De acordo com o Presidente, as tarefas executadas são decididas de acordo com as necessidades que surgem, *“As tarefas são decididas de acordo com as necessidades da instituição e depois a Diretora Técnica tem o apanhado de todas as tarefas que existem, fazer o apoio domiciliário, temos depois o lar em si com várias tarefas, temos o centro de dia, o pessoal, isso é tudo coordenado pela Diretora Técnica. Todas as funcionárias têm rotatividade, fazem uma tarde ou noite”*, (entrevista nº1), sendo a Diretora Técnica que as decide, *“A Diretora Técnica”*, (entrevista nº1).

Todas as tarefas são bem aproveitadas, *“Sim”*, (entrevista nº1) e executadas em equipa, *“Preferem trabalhar em equipa”*, (entrevista nº1).

Os entrevistados têm uma visão positiva dos colegas de trabalho, as tarefas são bem aproveitadas feitas na sua maioria em equipa, à exceção de dois casos, e todos preferem trabalhar em grupo. O fator de maior motivação são os utentes da instituição e o de maior desmotivação é não se conseguir alcançar os objetivos pretendidos.

Efetivamente, pode-se dizer que os funcionários e técnicos têm uma posição mais coletivista nas tarefas e funções a executar, uma vez que a satisfação e desempenho do grupo é executado no coletivo e por sua vez a maior desmotivação é não conseguirem realizar os objetivos a que se propuseram, isto bem zelam pelo bem da organização e dos colegas de trabalho.

## **2.9. Comportamento dos indivíduos face a mudanças organizativas**

**Para técnicos e funcionários:**

A maioria dos elementos entrevistados referiram que não surgiram recentemente novas tarefas para desempenhar, *“Não, é sempre as mesmas”*, (entrevista nº2), *“A nível de tarefas vão-se mantendo”*, (entrevista nº10), com a exceção de um elemento que referiu que surgiram novas tarefas porque existem sempre novos utentes, *“Sempre vai havendo coisas novas, vai havendo novos utentes, temos que nos adaptar a eles e eles a nós, sabe-los ouvir”*, (entrevista nº6).

Refere que não surgiram mudanças na instituição, *“Não, normalmente é sempre tudo igual”*, (entrevista nº2), *“Não”*, (entrevista nº8), com a exceção do sexto entrevistado que respondeu afirmativamente, *“Vai havendo coisas novas”* a primeira entrevistada referiu que iriam surgir mudanças, *“Não mas vai haver”*, às quais referem que tem que existir colaboração entre todos, *“Temos que tentar colaborar umas com as outras e falamos”*, (entrevista nº6) e que o grupo vai oferecer resistência, *“É um bom grupo mas também é muito resistente à mudança, já lhes comuniquei e pedi sugestões, porque se não as for trabalhando pouco a pouco elas vão-me oferecer resistência. Mas elas vão oferecer resistência e vão colocar problemas, sempre colocam e dramatizam muito”*, (entrevista nº1).

Os entrevistados que responderam negativamente ao facto de não ter havido mudanças recentes na instituição, responderam que caso houvesse, de um modo geral, iriam reagir bem, teria que haver uma adaptação, *“Bem, estamos sempre recetivos a mudanças”*, (entrevista nº4), *“Teriam que me adaptar, adapto-me facilmente”*, (entrevista nº8). Contudo houve bastantes trabalhadores que responderam que a sua reação dependeria da mudança que fosse implementada, *“Depende de quais fossem as mudanças. Podiam ser boas e a gente reagir bem ou podiam não ser tão boas e agente não reagir bem, tudo depende”*, (entrevista nº1), *“Não sei”*, (entrevista nº5).

Desde que os técnicos e funcionários iniciaram a sua vida profissional nesta organização social, houve mudanças a nível estrutural, organizacional e funcional, *“Tudo, muita coisa, em termos estruturais, passamos de um edifício pra outro, houve a mudança de horário, elas trabalhavam com horário fixo e passaram pra turnos, o que foi muito complicado, elas trabalhavam com um grupo de idosos autónomo e passaram a trabalhar com um grupo mais dependente, foi muito complicado. É por causa disso que tínhamos reuniões quase todos os meses”*, (entrevista nº1). Houve um entrevistado que referiu que não houve alterações, *“Nada de especial”*, (entrevista nº4).

**Para dirigentes:**

Na perspetiva do Presidente da organização social, no que diz respeito à reação dos funcionários e técnicos a mudanças, refere que têm que aceitar, *“Têm que aceitar. Antes de haver qualquer modificação informamos as funcionárias que vai haver modificação e dizemos qual vai ser essa modificação para começarmos a interiorizar e a mentalizar que se calhar têm que mudar”*, (entrevista nº1) e não haveria resistência a novos funcionamentos, *“Em princípio não haveria resistência”*, (entrevista nº1).

De uma maneira geral os indivíduos têm mais ou menos uma boa aceitação a mudanças na instituição, pois depende das mudanças que sejam implementadas e esta sofreu algumas tanto a nível estrutural como funcional ao longo dos tempos.

O facto de haver aceitação a mudanças, os indivíduos vão corresponder às necessidades e objetivos da instituição trabalhando para o compromisso coletivo, o que assenta nas características da perspectiva coletivista.

### **3. Discussão dos resultados**

O presente estudo tinha como principal objetivo perceber como os indivíduos encaram o modelo organizativo em que estão inseridos e se adotam um comportamento mais aproximado do individualismo ou do coletivismo nas tarefas do seu quotidiano. Foi com base nos resultados que foram obtidos que se conseguiu perceber o modelo organizativo que cada instituição adota, como é feita a gestão dos recursos humanos e a reação a mudanças organizativas que surgiram ou possíveis de surgir.

Deste nodo, no processo de discussão dos resultados, pretende-se relacionar os resultados obtidos nas entrevistas com as hipóteses traçadas anteriormente e confirmar ou infirmar as mesmas em estudo. Assim, a hipótese central pretende saber se em termos de doutrina os modelos de gestão organizacional das empresas tendem cada vez mais a estar presentes nas organizações do terceiro setor, pode-se pensar que em termos práticos o modelo de gestão dos recursos humanos destas últimas seja substantivamente semelhante aos das organizações empresariais. Seguidamente, a primeira hipótese refere que, nas organizações do terceiro setor o modelo de administração/ de gestão dos recursos humanos continua a assentar predominantemente no coletivismo, ou seja tendem a aproximar-se mais do modelo de gestão por competências e a segunda hipótese diz que, quando se fala de mudança organizacional e o modelo coletivista é o dominante, é suposto pensar-se que existe uma significativa resistência à mudança e que estas se dão por processos mais lentos.

Posto isto, vão-se comparar e discutir os resultados obtidos nas três instituições estudadas de acordo com os seguintes domínios, o modelo organizativo em que assentam, a gestão dos recursos humanos e a predisposição para a mudança, para verificar no que se assemelham e no que se separam.

#### **3.1 Modelo organizativo das instituições**

Os resultados obtidos nas entrevistas realizadas mostraram que as três instituições estudadas eram compostas por várias valências, Lar, Centro de Dia, Apoio Domiciliário, sendo que o Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores contém também o CATL, Pré-escolar, Creche e o berçário, o que a distingue das outras instituições. São compostas por uma hierarquia de posições, pois existem diferentes cargos, vários tipos de profissões e cada um tem as suas tarefas definidas, mas quando necessário ajudam noutras tarefas, fazem o que é preciso para o bom funcionamento da instituição. Foram encontradas algumas

diferenças entre as organizações sociais, na medida em que no Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores a Direção está no topo da hierarquia tomando todas as decisões necessárias quer a nível funcional, organizacional e estrutural, ou seja é uma Direção presente uma vez que participa na vida quotidiana da organização social, desempenhando várias tarefas e funções, assim como os trabalhadores. Por sua vez, no Lar Major Rato, os membros da Direção estão ausentes, reúnem-se com a Diretora Técnica uma vez por mês, onde a própria transmite a vida do lar, pois, tem a seu cargo toda a instituição e apesar de existir uma hierarquia de posições sentem-se como uma família. Por último, a ARPAZ, contém uma Direção também presente, especialmente do Presidente que se envolve no quotidiano da organização social, mas a Diretora Técnica tem a seu cargo toda a funcionalidade da instituição, tendo autonomia para tomar decisões.

Todos os membros das instituições encaram o seu local de trabalho de um modo positivo, de uma forma familiar, referindo que a organização social em que se inserem é um convívio, algo com valor, boa, lugar de acolhimento, importante, uma segunda casa, uma segunda família, com uma boa imagem, um serviço que presta apoio, útil, local de bem-estar para os idosos. Na sua caracterização referiram também elementos positivos uma vez que no Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores os entrevistados disseram que se trata de uma instituição solidária, boa, prestadora de serviços aos mais carenciados, respeitadora e distingue-se pelo espírito de equipa. No Lar Major Rato, atribuíram-lhe características como sendo um espaço enriquecedor, um importante, considerando-o como a sua casa e por conseguinte, a Diretora Técnica também encara a instituição de um modo positivo, desempenhando as suas funções com motivação e gosto pelo trabalho. A ARPAZ caracteriza o instituição como dinâmica, referenciada, aumentou os serviços prestados e a nível estrutural já mudou de local três vezes, boa instituição pois dá emprego, tratam bem os utentes, como uma família e destaca-se pelo ambiente laboral.

O Presidente encara a organização como uma resposta social e caracteriza-a também como um meio familiar.

Na opinião de todos os entrevistados nas instituições estudadas, a organização social em que se inserem encontra-se bem organizada, encaram o modelo organizativo em que estão inseridos bem, têm gosto pelo seu local de trabalho e a noção que detêm um lugar importante e de responsabilidade. Com a exceção do da organização social paulense que de um modo geral, o modelo organizativo necessita de alterações a nível da gestão, funcionamento e organização de acordo com a opinião dos entrevistados, referem que deveria haver mais reuniões, mais comunicação entre todos e as opiniões dividem-se pois, uns referem que a instituição está bem organizada e outros dizem que não.

Na Instituição do Paul sentem necessidades nível do funcionamento e gestão da instituição nomeadamente precisam de mais formação. Por sua vez, em Alcains, a maioria dos entrevistados referiu que não sentia nenhuma necessidade, que estava tudo bem mas os que responderam afirmativamente referiram que necessitam de um animador sociocultural, de mais colaboração das famílias, dos utentes nas atividades desenvolvidas, mais obras para

melhorar espaços, e mais compreensão entre todos os colaboradores. A Diretora Técnica tem noção das tarefas que são desenvolvidas e que seria necessário contratar mais indivíduos. NA instituição do Barco a principal necessidade dos técnicos e funcionários é a de precisarem de mais colegas, mais funcionárias para desempenhar tarefas. Contudo, a maioria dos técnicos e funcionários encontra-se satisfeito com o funcionamento do seu local de trabalho. O dirigente entrevistado tem uma noção distinta uma vez que na sua opinião fazem falta alguns eletrodomésticos e que os funcionários não sentem necessidade de nada uma vez que o que pedem lhes é facultado. Todas as necessidades que os trabalhadores sentem nestas instituições andam à volta do funcionamento, gestão e estruturação dos lares para desenvolverem melhor o seu trabalho.

### **3.2 Gestão de recursos humanos**

No que diz respeito à gestão das organizações, no Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora da Dores, os elementos que decidem as tarefas a exercer são os membros da Direção ou a Vice-Presidente e são distribuídas de acordo com a função, cargo ocupado e com a capacidade de cada trabalhador, são decididas de acordo com as necessidades da casa, em escala de trabalho rotativo, o que acarreta terem um vasto conhecimento de como executar o seu trabalho na vida quotidiana pois, têm que saber fazer um pouco de tudo e de acordo com os manuais da certificação para a qualidade.

No Lar Major Rato, a sua gestão é feita pela Diretora Técnica uma vez que contém poder de decisão para executar alterações e posteriormente transmite aos dirigentes. É composto por vários setores e os técnicos reúnem-se semanalmente.

Também na ARPАЗ é a Diretora Técnica tem de gerir tudo e ter um papel de mediadora entre todos os técnicos e funcionários, contendo uma Direção flexível e aberta, as colaboradoras dão sugestões e as informações necessárias são dadas a todos os trabalhadores, funcionando em regime rotativo de turnos, 24 horas por dia. Segundo o Presidente, os funcionários e técnicos aceitam este modo de funcionamento e organização e refere que é necessário fazer alterações a nível funcional mas abrangendo mais cuidados e mais utentes.

Nas três instituições as tarefas são bem aproveitadas, contudo, na Instituição Paulense os dirigentes entrevistados detêm uma visão um pouco distinta dos funcionários e técnicos podendo estes ter um melhor aproveitamento das suas funções. As funções são executadas em equipa, detêm uma boa visão dos colegas de trabalho e com preferência para executar o trabalho em grupo. O fator de maior motivação para desempenhar as tarefas do quotidiano são os utentes, sendo o de maior desmotivação são os conflitos que possam surgir, o ambiente de trabalho e o não conseguir alcançar os objetivos pretendidos, portanto assemelham-se bastante no modo de execução de tarefas e nos fatores de motivação e desmotivação.

As maiores necessidades sentidas no Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores, na opinião dos técnicos e funcionários, são ao nível do trabalho desempenhado entre os elementos da instituição, pois precisam de uma maior cooperação, ou mais controlo, passando depois para a falta de pessoal especializado.

Por conseguinte, na opinião, dos dirigentes, a classe trabalhadora necessita de um orientador, de um bom líder e de uma Direção mais presente ou seja também detêm a capacidade de analisar as necessidades dos elementos que dirigem, uma vez que as necessidades sentidas são principalmente organizativas, este género de necessidades por sua vez, também são sentidas pelos membros da Direção em relação aos elementos da própria organização.

A Diretora Técnica do lar de Alcains, refere que para motivar e reconhecer o trabalho executado, um aumento de salário seria uma resposta positiva para os funcionários e técnicos da instituição.

Na ARPАЗ, os trabalhadores precisam de mais colegas, mais funcionárias para desempenhar tarefas e de na sua maioria, como referido.

Pode-se dizer, que cada instituição contém necessidades distintas mas tudo se resume à forma como trabalho é executado no seu dia-a-dia.

De facto, através dos resultados obtidos, verifica-se que os trabalhadores e dirigentes das instituições estudadas atendem às necessidades e objetivos da instituição uma vez que prestam apoio a um público carenciado, detêm uma boa visão do seu local de trabalho, a solidariedade está presente assim como o espírito de equipa entre todos, também existe uma construção de relações na medida em que encaram e caracterizam a instituição como uma família e com um bom ambiente de trabalho.

Com efeito, o comportamento coletivista assenta nos objetivos pessoais e grupais, pressupõe-se que o indivíduo atenda às necessidades e objetivos do grupo, que enfatize as necessidades, a satisfação e o desempenho do grupo, que tenha um compromisso coletivo, que haja uma relação estável com interesses e objetivos comuns e que por vezes exista uma dependência face ao grupo a que pertence, como se pode verificar na segunda parte, no ponto 4 deste trabalho.

Assim, existe uma consciência de todos em relação às necessidades sentidas no desempenho das funções, tanto a nível organizativo, funcional e de gestão.

Existe uma preocupação no desenvolvimento das colaboradoras na ARPАЗ, uma vez que a Diretora Técnica tenta obter formações para as mesmas, como referiu na entrevista, ou seja centra-se na ideia de que o desenvolvimento das organizações se baseia no desenvolvimento do trabalho.

Por conseguinte, verifica-se que existe um compromisso coletivo, na medida em que aproveitam bem as tarefas desempenhadas de acordo com a opinião dos técnicos e funcionários, são executadas em equipa e todos os elementos preferem desempenha-las desta forma, tendo todos um cargo importante.

O facto, dos utentes serem o elemento motivador para desempenhar bem as tarefas e a desmotivação advém de não conseguirem atingir os objetivos pretendidos e também do ambiente de trabalho por vezes não ser o melhor, verifica-se que têm a missão da instituição interiorizada, ou seja é possível de se ver que também aqui existe um compromisso coletivo e detêm uma relação estável com interesses e objetivos comuns. Através desta forma de gerir a

instituição, tarefas distribuídas de acordo com o cargo ocupado e com a capacidade de cada trabalhador, as necessidades do lar, em escala de trabalho rotativo, o facto de haver uma preferência do trabalho em equipa, de existir uma ligação entre indivíduos e também uma diferenciação nos postos de trabalho, aponta para que se aproximem do modelo de gestão por competências.

Deste modo, confirma-se a primeira hipótese traçada nesta pesquisa, que referia que, *“Nas organizações do terceiro setor o modelo de administração/de gestão dos recursos humanos continua a assentar predominantemente no coletivismo, ou seja tendem a aproximar-se mais do modelo de gestão por competências”*, uma vez que se verificaram características da perspectiva coletivista que conduz ao modelo de gestão por competências tanto no Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores, no Lar Major Rato, como na ARPAZ.

### **3.3 Predisposição para a mudança**

No Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores, ultimamente, a maior parte dos funcionários e técnicos não tiveram novas tarefas para desempenhar, com a exceção de dois elementos que referiram que sim nomeadamente através de formação, e de ajudar nas refeições. Recentemente, as tarefas do quotidiano mudaram, de acordo com a maioria dos entrevistados, a nível de cargos, tarefas e funcionários, criação de uma nova rotina com os utentes, surgiram as entregas domiciliárias, e uma vez que há mais utentes as tarefas aumentam. Reagiram positivamente as estas mudanças mas por vezes depende da mudança que surja para haver aceitação ou resistência. Os elementos que responderam que não houve mudanças recentemente, quando questionados como reagiriam se houvesse, responderam que na sua maioria bem, e um elemento não sabe como reagiria. As alterações feitas desde que cada entrevistado iniciou o seu trabalho na organização social foram essencialmente a nível de organizativo, de gestão e estrutural, devido ao aumento de valências, melhorias estruturais, mais trabalhadores, na rotina dos utentes, nos horários e nas equipas de trabalho dos funcionários e técnicos. Os dirigentes referem que os trabalhadores aceitam mudanças que possam surgir mas por vezes é necessário haver uma explicação e não houve nem haveria resistência às mudanças que surgiram ou possam surgir.

No Lar Major Rato, segundo os entrevistados não surgiram recentemente novas tarefas para desempenhar e na opinião geral, não houve mudanças mas caso houvesse teriam uma boa aceitação. Os entrevistados que responderam afirmativamente disseram que houve mudanças de funcionamento, nomeadamente em horários e que reagiram com algum desagrado, mudanças a nível estrutural, obras e adaptação a normas e que tiveram uma boa reação. A Diretora Técnica referiu que as alterações que possam vir a ser têm que ser explicados os motivos pelos quais são executadas. Existe uma boa aceitação a mudanças e alterações organizativas nesta instituição como se verificou no passado a nível estrutural e funcional, precisam é de uma explicação para compreenderem essas modificações.

Por último, na ARPAZ, surgiram recentemente novas tarefas para desempenhar, sendo que a Diretora Técnica refere que irão surgir pois estão a aumentar a instituição, e que poderá

haver alguma resistência por parte das colaboradoras. Contudo, de um modo geral, os técnicos e funcionários reagem bem a mudanças, que teriam que se adaptar e que dependeria das mudanças. Assim, os indivíduos têm mais ou menos uma boa aceitação a mudanças na instituição, pois depende das mudanças que sejam implementadas, sendo que o Presidente diz que têm que aceitar alterações que surjam e refere que não haveria resistência a novos funcionamentos. De um modo geral reagem bem a mudanças desde que seja explicado e se adaptem.

Em todas as organizações sociais desde que os técnicos e funcionários iniciaram a sua vida prouve mudanças a nível estrutural, organizacional e funcional.

Portanto, de um modo geral existe uma boa aceitação a mudanças e alterações organizativas nestas instituições e confirma-se a segunda hipótese delineada, *“Quando se fala de mudança organizacional e o modelo coletivista é o dominante, é suposto pensar-se que não existe uma significativa resistência à mudança e que estas se dão por processos mais rápidos, pois, os indivíduos tendem a apresentar resistência quando há sentimentos negativos acerca da colaboração, se fazem sacrifícios individuais pelo grupo segundo Kirkman & Shapiro, e como se verificou anteriormente, os técnicos e funcionários desta organização social assentam o seu trabalho num modelo coletivista.*

Nesta linha, pode-se também confirmar a hipótese central: *“Se em termos de doutrina os modelos de gestão organizacional das empresas tendem cada vez mais a estar presentes nas organizações do terceiro setor, pode-se pensar que em termos práticos o modelo de gestão dos recursos humanos destas últimas seja substantivamente semelhante aos das organizações empresariais”,* uma vez que existe uma gestão dos recursos humanos permanente neste tipo de instituições, que por sua vez adotam modelos organizacionais, nestes casos estudados o modelo de gestão por competências. Como referiu Cortés, (2009:16), os recursos humanos devem considerar os indivíduos como o centro de tudo, preocupar-se com as equipas, o que é verificável através das respostas obtidas nas entrevistas, na medida em que existe uma preocupação com a formação dos colaboradores, têm consciência das necessidades sentidas e os valores da instituição a que pertencem enraizados. Como Hudson afirmou os modelos de gestão de uma empresa de terceiro setor são iguais ao de uma com fins lucrativos, (in Kummer et al, 2009:7), é o que se passa nestas empresas analisadas, pois contêm um quadro de pessoal diversificado quanto a competências e habilidades, desempenham com eficiência as várias atividades previstas uma vez que também têm um bom aproveitamento das mesmas. As instituições onde a pesquisa foi executada assemelham-se consideravelmente no modelo organizativo, na medida em que como referido anteriormente, são compostas por várias valências, contêm uma hierarquia de cargos, desempenham várias funções, gostam do local de trabalho e classificam-no positivamente, detêm um papel importante na empresa social aproveitando bem as tarefas. Assemelham-se na gestão dos recursos humanos, no sentido de terem uma escala de trabalho rotativo com diversas funções e de acordo com o cargo que ocupam dentro da instituição, têm preferência por trabalhar em equipa e detêm uma visão positiva dos colegas de trabalho, o fator de motivação e desmotivação para exercer as tarefas

do cotidiano foi semelhante. Por fim, assemelham-se também na predisposição a mudanças na organização uma vez que existe aceitação por parte dos colaboradores quando é necessário modificar algo.

Por conseguinte, foram encontradas algumas diferenças na gestão das organizações e tomada de decisões, pois, no Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores a Direção é que gere e toma as decisões de toda a instituição, enquanto que no Lar Major Rato a gestora é a Diretora Técnica do mesmo e a Direção encontra-se normalmente ausente. Já na ARPАЗ, existe um equilíbrio em relação às outras instituições pois a Diretora Técnica gere toda a instituição mas a Direção também dá o seu parecer nessa organização, uma vez que também se encontra presente, especialmente o Presidente da mesma. As necessidades que os colaboradores sentem no seu meio laboral são distintas pois uns sentem mais a nível organizacional e funcional, outros a nível estrutural.

Deste modo e com base nos dados recolhidos, pode-se dizer que as três organizações sociais assemelham-se bastante no seu funcionamento e gestão e que detêm uma opinião positiva relativamente a mudanças.

#### **4. Considerações Finais**

Através do estudo realizado verifica-se que as organizações sociais estudadas dão resposta ao mesmo público-alvo, a população idosa. Tiveram e continuam a ter um crescimento organizacional gradual de acordo com as necessidades que vão surgindo.

Todos os técnicos, funcionários e dirigentes das três instituições analisadas, têm enraizado o modelo organizativo em que estão inseridos, isto é, assemelham-se bastante na forma de funcionamento uma vez que todos trabalham em regime de horários rotativos, com equipas técnicas especializadas e com as funções correspondentes ao cargo que ocupam delineadas. Têm também consciência das necessidades da instituição pois surgem a nível organizacional, funcional e por vezes estrutural. Todos aceitam o modelo organizativo em que se inserem e como verificado este é o modelo de gestão por competências.

Adotam um comportamento mais aproximado do coletivismo no seu quotidiano uma vez que trabalham e preferem trabalhar em equipa, têm uma boa visão dos colegas, gostam das suas funções, aproveitam bem as tarefas, têm a missão de cada instituição percebida e enraizada, ou seja têm um objetivo comum, o bem-estar e o cuidado dos utentes, que é este em todas as organizações o principal fator de motivação.

O autor Kliksberg ressalva isto quando refere que no dia-a-dia os indivíduos envolvidos no desenvolvimento de atividades e serviços têm um papel fundamental e espera-se que sejam pessoas preparadas e com capacidade para exercer funções, (in Selma Costa, S/D:52-53).

Deste modo, é verificável que as Organizações Sociais em estudo são compostas por uma equipa multidisciplinar na mediada em que existem técnicos com formação nos quadros superiores com capacidades para exercer as suas funções. O Lar Major Rato é o que detêm uma equipa técnica mais diversificada a nível de especialização, pois as dimensões de um e de outro são distintas, daí advir a necessidade de uma equipa de trabalho mais ampla.

No que concerne a hipótese central traçada, “*Em termos de doutrina os modelos de gestão organizacional das empresas tendem cada vez mais a estar presentes nas organizações do terceiro setor, pode-se pensar que em termos práticos o modelo de gestão dos recursos humanos destas últimas seja substantivamente diferente em relação aos das organizações empresariais*”, pode-se dizer que os modelos de gestão organizacional das empresas estão presentes nas três organizações sociais estudadas apesar dos modelos de gestão dos recursos humanos serem um pouco distintos das empresas convencionais.

Com efeito, a realidade das empresas do Terceiro setor ainda não está assente totalmente no modelo de desenvolvimento de pessoas, que incorporam a função dos Recursos Humanos no que diz respeito a criar estratégias, políticas e processos do quotidiano para desenvolver pessoas. A função dos Recursos Humanos deve incorporar-se nas entidades considerando os indivíduos como o centro de tudo, preocupar-se com a equipas, pois são elas que tratam dos beneficiários “*Cuidar a los que cuidan*”, (cit in Cortés, 2009:16).

Na verdade, nas entrevistas realizadas também se verificou que sentem falta de pessoal especializado, de mais formação e de contratação de mais indivíduos para um melhor desenvolvimento das tarefas. Apenas a Diretora Técnica da ARPAZ, fez referência ao facto se ser importante realizarem-se dinâmicas de grupo por vezes até fora do contexto laboral, “*... já cheguei a fazer dinâmicas de grupo com situações que se passaram prá fazer perceber, ou através do psicodrama, que é encenar situações que se passam porque se sairmos do contexto é mais fácil perceber o que está bem e o que está mal é assim.*”, (entrevistanº1 da ARPAZ).

Contudo, e no que diz respeito aos recursos humanos, existe uma significativa diferença nas três instituições estudadas. Assim, no Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores os membros da Direção gerem toda esta parte, fazendo contratações, decidindo tarefas, funções e mudanças necessárias e caracterizam-se por serem uma Direção presente no quotidiano do lar. Por sua vez no Lar Major Rato, a Direção está ausente e reúne com a Diretora Técnica uma vez por mês, sendo ela que tem a gestão da instituição a seu cargo, com o poder de tomar decisões a nível dos recursos humanos.

Por último, a Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere, (ARPAZ), contém uma Direção presente no quotidiano do lar mas a Diretora técnica tem a capacidade de decisão e de gerir toda a instituição. Estas formas gestão recaem sobre os trabalhadores e sobre o funcionamento das próprias instituições.

Em conclusão, nestas organizações do terceiro setor o modelo de administração assenta predominantemente no coletivismo, aproxima-se do modelo de gestão por competências e de um modo geral reagem bem a mudanças, ou seja à uma boa aceitação a alterações que possam surgir.

## Bibliografia

ARRUDA, A.; Chrisóstomo, E.; Rios, S. (2010), A importância da liderança nas organizações. Recuperado em 10 de Dezembro de 2011, de [http://www.fate.edu.br/revistacontabeis/images/stories/documentos/A\\_\\_Importancia\\_da\\_Lideranca\\_nas\\_Organizaes.pdf](http://www.fate.edu.br/revistacontabeis/images/stories/documentos/A__Importancia_da_Lideranca_nas_Organizaes.pdf).

BLANCHARD, K.; Muchnick, M. (2004), O Comprimido da Liderança: o ingrediente secreto para motivar as pessoas, Cascais: Editora Pergaminho. ISBN: 972-711-576-4.

BORGES, Filipe Silva, (2011), A razão de uma obra social, 500 exemplares, Gráfica do Tortosendo Lda, Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores, Paul.

BOSE, M. (2004), Gestão de Pessoas no Terceiro setor. Recuperado em 2 de Fevereiro de 2012, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02032005-000942/pt-br.php>.

CARVALHO, M. S. João, (S/D), O desempenho das organizações sem fins lucrativos, Instituto Superior Maia.

CARVALHO, J. (2003), Elementos de gestão para o terceiro setor, Lisboa: Universidade Aberta. ISBN: 972-674-424-5.

CIOCHINÂ, L.; Faria, L. (2006), Individualismo e colectivismo: fundamentos conceptuais para o estudo intercultural das concepções pessoais de inteligência de estudantes portugueses e romenos. Recuperado em 19 de Janeiro de 2012, de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/psi/v20n2/v20n2a07.pdf>

COSTA, Frossard Selma, (S/D), Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro setor: uma reflexão necessária, Terra e Cultura, Ano XVIII, N° 35.

CORTÉS, Carlos, (2009), Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas, Cuaderno de gestión 7, Fundación Luís Vives, Espanha.

DIAS, José Duarte, (2004), Organizações Modernas, o Factor Humano, 1ª edição, Lisboa.

DUPUY, Jean Pierre, (1992), Introdução às Ciências Sociais, Lógica dos fenómenos colectivos, Instituto Piaget, 1900-726, Lisboa.

FERREIRA, S. (2000), O papel das organizações do terceiro setor na reforma das políticas públicas de protecção social: uma abordagem teórica-histórica. Recuperado em 3 de Setembro de 2011, de <http://www4.fe.uc.pt/cec/mestradosilviaferreira.pdf>.

FORMIGA, Nilton Soares, (2004), O tipo de orientação cultural e sua influência sobre os indicadores do rendimento escolar, *Psicologia: Teoria e Prática* - 2004, 6 (I):13-29, Centro Universitário Luterano de Palmas, Universidade Luterana do Brasil, Tocantins.

FREITAS, N.; Rodrigues, M. (2009), Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. Recuperado em 18 de Janeiro de 2012, de [http://www.aedb.br/seget/artigos09/32\\_Nati\\_publicacao-final.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf).

GIBSON, James et al, (2006), *Organizações - Comportamento, Estrutura e Processos*, 12ª edição, São Paulo.

GONÇALVES et al, (S/D), Orçamento como ferramenta de Gestão de Recursos Financeiros no Terceiro setor: um estudo nas OSCIP do Seminário de Paraíba, Universidade FFederal de Campina Grande.

GOUVEIA, V.V., & Clemente, M. (2000), Correlatos do Individualismo-Coletivismo. *Estudos de Psicologia*. 5, 2, 317-346.

HECKERT, C.; Silva, M. (2008), A formação de redes para o desenvolvimento do terceiro setor. Recuperado em 1 de Fevereiro de 2012, de [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Mkf3yGZlqvAJ:formacaoredefale.pbworks.com/f/A%2BForma%25C3%25A7%25C3%25A3o%2Bde%2BRedes%2Bpara%2Bo%2BDesenvolvimento%2Bdo%2BTerceiro%2BSetor.doc+A+forma%C3%A7%C3%A3o+de+redes+para+o+desenvolvimento+do+terceiro+setor&hl=pt-PT&pid=bl&srcid=ADGEESgC3Bjg1iLWFWNaAqo0xvVMM98MK5BoBm7ow8T0JXyJ7AAWblpEmHJfM9RKjIPZn\\_QRblj27vXsG6gD-XcgmwsmM5sk3o4v8ICUnp4X4RnvQCPiVH3ebNIBxP-jw2otM9Kj6E&sig=AHIEtbQ0YfvK3S7ZSO4Qm\\_t1o9u6ewGX\\_Q](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Mkf3yGZlqvAJ:formacaoredefale.pbworks.com/f/A%2BForma%25C3%25A7%25C3%25A3o%2Bde%2BRedes%2Bpara%2Bo%2BDesenvolvimento%2Bdo%2BTerceiro%2BSetor.doc+A+forma%C3%A7%C3%A3o+de+redes+para+o+desenvolvimento+do+terceiro+setor&hl=pt-PT&pid=bl&srcid=ADGEESgC3Bjg1iLWFWNaAqo0xvVMM98MK5BoBm7ow8T0JXyJ7AAWblpEmHJfM9RKjIPZn_QRblj27vXsG6gD-XcgmwsmM5sk3o4v8ICUnp4X4RnvQCPiVH3ebNIBxP-jw2otM9Kj6E&sig=AHIEtbQ0YfvK3S7ZSO4Qm_t1o9u6ewGX_Q).

KIRKMAN, B.L, Jones, R.G., & Shapiro, D. L. (2000). Why do employees resist teams? Examining the “Resistance Barrier” to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11, 1, 74-92.

KIRKMAN, B.L, & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 44, 3, 557-567.

KÓVACS, I. (2006), Novas formas de organização do trabalho e Autonomia no trabalho. Recuperado em 19 de Novembro de 2012, de <http://sociologiapp.iscte.pt/pdfs/52/537.pdf>

KUMMER, Ana et al, (2009), Gestão de Pessoas por Organização do Terceiro setor: Avanço ou Retrocesso nos serviços prestados?, Revista académica electrónica, Sumaré, disponível em <http://www.sumare.edu.br>, consultado em 02 de Fevereiro de 2011.

QUINTÃO, Carlota, (2004), Terceiro setor - elementos para referenciação teórica e conceptual, V Congresso Português de Sociologia - 12 a 15 de Maio de 2004, Universidade do Minho, Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho.

QUIVY, Raymond, Campenhoudt Luc Van, (2008), Manual de Investigação em Ciências Sociais, Gradiva, Lisboa;

LECHAT, N. (2002), Economia social, economia solidária, terceiro setor: do que se trata? Recuperado em 08 de Dezembro de 2011, de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/91>.

LINO, T. (2006), Liderança Emocional. Recuperado em 14 de Novembro de 2011, de <http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/TL0055.pdf>

MAN, D.C., & Lam, S.S.K. (2003), The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 979-1001.

MARTINS, M. (2010), Capital social, envelhecimento activo e dinâmicas de liderança: um estudo sobre as organizações sociais de apoio à população idosa em Oeiras. Recuperado em 2 de Fevereiro de 2012, de <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2979>.

MONTEIRO, Alcides A. (2004), Ruptura dos laços sociais, uma outra leitura da Exclusão Social, in: *Associativismo e novos laços sociais*, Coimbra, Quarteto (1º edição), pp. 28-49.

RAMOS, Ferreira Amílcar, 2004, Gestão Estratégica de uma organização sem fins lucrativos, Estudo de caso: Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao diminuído intelectual da Póvoa de Varzim, Universidade do Porto.

O CONNOR, C.A. (1993). Resistance: The repercussions of change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 14, 6, 30-36.

OLIVEIRA, C. (2008), Método e sociologia em Weber: alguns conceitos fundamentais. Recuperado em 30 de Janeiro de 2012, de <http://pt.scribd.com/doc/32547129/Metodo-e-Sociologia-em-Weber-Alguns-Conceitos-Fundamentais>.

RAMOS, A. (2009), A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de Trainees 2008 da Galp Energia. Recuperado em 10 de Janeiro de 2012, de <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1732/1/Influencia%20da%20lideran%C3%A7a%20na%20motiva%C3%A7%C3%A3o.pdf>

REIS, Cláudio José Oliveira, (2002), A importância das Organizações Sociais, científico, ano II, v.I, Salvador, Agosto - Dezembro.

SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, (sd), Elaboração do Manual de Cargos de uma Organização do Terceiro setor: o relato da experiência da APALA, disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigo09/425>, consultado em 20 de Janeiro de 2011.

SINGLY, F. (2003), Uns com os outros. Quando o Individualismo cria Laços. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN: 972-771-839-6.

SOUSA, M.J.D, Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006), Gestão de recursos Humanos, Métodos e Práticas. (1ª Edição). Lisboa e Porto: Edições Técnicas.

VIEIRA, C. (2003), Individualismo e Sociedade. Recuperado em 24 de Agosto de 2011, de <http://www.unimep.br/~crvieira/individualismo-sociedade.pdf>.

### **Outras referências bibliográficas**

Disponível em: <http://www.imprensaregional.com.pt/reconquista/pagina/edicao/90/15/noticia-arquivo/9292>, consultado em 12 de Julho de 2011.

Disponível em: [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)

Disponível em: [www.ets.org](http://www.ets.org)

# ANEXOS

## **Anexo 1: Guião das entrevistas aplicadas aos funcionários e dirigentes das instituições**

### **Guião de entrevistas**

No âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Serviço Social, na Universidade da Beira Interior, foi escolhido como tema para a execução da dissertação, “*O Individualismo / Coletivismo nas organizações do Terceiro setor*”, onde se pretende conhecer/compreender as relações dos indivíduos entre si e como encaram o modelo organizativo em que estão inseridos. Deste modo, foram elaborados dois guiões de entrevistas destinados aos funcionários e aos dirigentes das instituições em estudo para analisar e compreender a temática.

**“De que modo a gestão das Organizações Sociais influencia os indivíduos e como estes encaram o modelo organizativo em que estão inseridos?”**

**Principal objetivo:** perceber como os indivíduos encaram o modelo organizativo em que estão inseridos e se adotam um comportamento mais aproximado do individualismo ou do coletivismo no seu quotidiano.

#### **Os objetivos específicos:**

- Perceber como os indivíduos encaram a instituição em que estão inseridos através do papel que detêm, das necessidades que sentem e do modelo organizativo que a compõe.
- Verificar e identificar se os trabalhadores detêm uma posição mais individualista ou coletivista na execução das suas tarefas distribuída pela gestão dos recursos humanos da Organização Social.
- Analisar a predisposição para a mudanças organizativas dos indivíduos e relaciona-la numa perspetiva mais individualista ou coletivista.

**Tabela nº 5- Objetivos e questões aplicadas**

Objetivos	Questões	
	Para técnicos	Para dirigentes
-Perceber como os indivíduos encaram a instituição em que estão inseridos através do papel que detêm, das necessidades que sentem e do modelo organizativo que a compõe.	1; 1.1; 2; 2.1; 3; 4; 10;11;16.	1; 1.1; 1.2; 1.3; 2; 3; 5; 6; 7; 11; 12.
-Verificar e identificar se os trabalhadores detêm uma posição mais individualista ou coletivista na execução das suas tarefas distribuída pela gestão dos recursos humanos da Organização Social.	2.2; 5; 6; 7; 8; 9.	4; 4.1; 8; 9.
-Analisar a predisposição para a mudanças organizativas dos indivíduos e relaciona-la numa	12; 13; 13.1; 14; 15.	10; 10.1.

perspetiva mais individualista ou coletivista.		
--	--	--

Fonte: Elaboração própria

### **Guião de entrevistas para os funcionários das Organizações do Terceiro Setor**

#### **Informação pessoal:**

1. Idade:
2. Escolaridade:
3. Função que desempenha:
4. Função anterior:
5. Tempo na instituição:

#### **Informação para a Investigação Empírica:**

1. O que é a instituição para si?
  - 1.1 O que a caracteriza?
2. O que faz na organização?
  - 2.1. Que tarefas desempenha?
  - 2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?
3. Que lugar ocupa dentro da instituição?
4. Gosta do que faz?
5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?
6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?
7. Como vê os seus colegas de trabalho?
8. O que o/a motiva mais no trabalho?
9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?
10. Acha que a instituição está bem organizada?
11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?
12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?
13. Houve mudanças recentes na organização?
  - 13.1. Como reagiram?
14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?
15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?
16. O que acha que lhe faz falta na instituição?

Obrigado pela colaboração

Sandra Pereira.

### **Guião de entrevistas para os dirigentes das Organizações do Terceiro setor**

**Informação pessoal:**

**Informação pessoal:**

1. Idade:
2. Escolaridade:
3. Função que desempenha:
4. Função anterior:
5. Tempo na instituição:

**Informação para a Investigação Empírica:**

1. O que é a instituição para si?
  - 1.1 O que a caracteriza?
  - 1.2 Como funciona?
  - 1.3 Como está organizada?
2. Que papel desempenha?
3. Qual é o papel específico dos técnicos?
4. Como são decididas as tarefas da organização?
  - 4.1. Quem as decide?
5. Acha que a instituição está bem organizada?
6. Que aspetos acha que deveriam se alterados?
7. Como é que os funcionários encaram o modelo organizativo em que estão inseridos?
8. Acha que os funcionários preferem trabalhar em equipa ou sozinhos?
9. Acha que as tarefas são bem aproveitadas pelos funcionários?
10. Se houver mudanças na instituição, acha que os funcionários aceitam-nas?
  - 10.1. Acha que haveria alguma resistência?
11. Na sua opinião o que acha que faz falta na organização?
12. O que acha que os funcionários sentem que faz falta?

Obrigado pela colaboração  
Sandra Pereira.

## **Anexo 2: Transcrições das entrevistas do Centro Paroquial de Assistência de Nossa Senhora das Dores**

### **Para os funcionários e Técnicos**

#### **1ª Entrevista:**

##### **Informação pessoal:**

1. **Idade:** 31
2. **Escolaridade:** 12º ano
3. **Função que desempenha:** Escriturária
4. **Função anterior:** Não Aplicável
5. **Tempo na instituição:** 11 anos

##### **Informação para a Investigação Empírica:**

###### **1. O que é a instituição para si?**

“ É um meio familiar, vêm-se trabalhar à vontade, tenta-se dar o mais que se pode aos utentes, é uma segunda casa.”

###### **1.1 O que a caracteriza?**

“É solidária.”

###### **2. O que faz na organização?**

“Sou escriturária”

###### **2.1. Que tarefas desempenha?**

“Arquivo documentos, faço a listagem dos produtos necessários para a chefe do economato, faço atendimento ao público, organizo os documentos para o contabilista.”

###### **2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Sim!”

###### **3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Sou tratada de igual modo.”

###### **4. Gosta do que faz?**

“Sim, gosto.”

###### **5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Em equipa.”

###### **6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Prefiro em equipa.”

###### **7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Vejo-os cooperantes mas por vezes há intrigas!”

###### **8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“A Solidariedade que existe na instituição.”

###### **9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“As intrigas entre colegas. É normal que exista. Trabalhar com mulheres há sempre intrigas.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Sim está.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Devia-se ser mais exigentes com os pais das crianças porque abusam da bondade. A instituição devia ser um pouco mais severa.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável.

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Bem. Nesta instituição já estive em todo o lado, na creche, no pré-escolar, na cozinha. Isso, eu não me importo. Até me favorece. Ganhamos experiência noutros campos que não temos.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“A instituição cresceu, temos mais uma valência, os miúdos têm vindo a diminuir cada vez mais. A nível estrutural também já melhoramos muito porque desde que eu estou já fizeram obras neste edifício e pronto depois também já foi construído a parte do lar já.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Há um bocadinho de tudo. Havia por vezes de haver mais cooperação entre as colegas, que não há! Isso há muita falta.”

## **2ª Entrevista:**

### **Informação pessoal:**

- 1. Idade:** 50
- 2. Escolaridade:** 12º ano
- 3. Função que desempenha:** Chefe de cozinha
- 4. Função anterior:** Cozinheira
- 5. Tempo na instituição:** 8 anos

### **Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“ A instituição para mim é uma casa aberta a todas as pessoas. Tem crianças, tem idosos e têm que ser tratados com carinho e respeito cada um à sua maneira e com as suas dificuldades e limitações.”

**1.1 O que a caracteriza?**

“Pra mim é uma casa pra quem eu vivo, porque eu dou-me muito pra casa e sinto que a instituição dá-se ao povo, dá-se a toda a gente.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou cozinheira e pronto tenho pessoas a trabalhar comigo que supervisiono e sou eu que tenho a responsabilidade dentro da cozinha.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Cozinho, faço as amostras, tenho as moças a ajudar-me, faço um pouco de tudo. As arcas, as camaras frigoríficas, vejo as datas, essas coisas. Sou eu que tenho mais contacto com os fornecedores. Faço as reclamações quando tenho que fazer. Transmito à Direção, à chefe de secretaria. Tenho que zelar pela organização das coisas e do equipamento e colaboro nas ementas, faço as ementas, faço as requisições semanalmente.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“A gente aqui funciona um bocadinho com pessoal voluntário, não é só com colaboradoras, e então às vezes há pequenos desencontros mas tentamos fazer sempre pelo melhor. Sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Acho que é importante. A alma das casas em si começa pela cozinha. A primeira cozinha que as pessoas fazem quando entram é ver o que é o almoço ou o jantar. A alma da casa é o comer bem.”

**4. Gosta do que faz?**

“Adoro sempre mais cursos, fazer reciclagem e tento fazer.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Trabalhamos em equipa, é uma coisa que eu tento sempre implantar, ter sempre um bom ambiente dentro da cozinha, porque se cada uma puxar pra seu lado não conseguimos fazer o trabalho. Respeitando-se umas às outras, cada uma com o seu trabalho mas todas em conjunto.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em conjunto, apesar de ter as coisas que tenho que ser eu a fazer mas gosto imenso de trabalhar em conjunto, em colaboração. Acho que só assim é que a gente consegue fazer alguma coisa, sozinha não tem piada.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Neste momento vejo ótimo, não tenho que dizer deles, aceito quando digo qualquer coisa e eu aceito quando eles dizem qualquer coisa, há sempre opiniões diferentes, aceito ideias e muitas vezes aceito opinião.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Aquilo que eu gosto mesmo é dos tachos e de fazer novas coisas.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“É ter que registar, e às vezes os pormenores são tantos que nos cortam um bocadinho do tempo para elaborar outras coisas. Os papéis são muitos.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Mais ou menos, há umas pequeninas coisas. Acho que a instituição também se está a ajustar porque mudou de um momento pó outro.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Pra mim de há falta de reuniões, ainda nos estamos a ajustar porque isto era uma creche e agora também há lar.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Por enquanto ainda não.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Sim.”

**13.1. Como reagiram?**

“Aceito. Se houver algo que não concorde direi, mas aceito porque estão sempre a haver, temos que acompanhar os tempos.”

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

Não aplicável.

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Muita coisa, do pessoal que estava, daquilo que havia, mudou a Direção, alguns membros da Direção, as colegas mudaram, muita coisa alterou, então temos que nos ajustar uns aos outros. Subi de categoria, tenho mais tarefas, mais responsabilidades, quando pra cá vim não era nada assim.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“A nível de distribuição de tarefas ainda não se aperceberam bem como estão as coisas, nós tamos no terreno é que sentimos, melhor organização na distribuição do trabalho.”

### **3ª Entrevista:**

#### **Informação pessoal:**

- 1. Idade:** 51
- 2. Escolaridade:** 12º ano
- 3. Função que desempenha:** Chefe de escritório
- 4. Função anterior:** Escriurária na instituição
- 5. Tempo na instituição:** 28 anos

#### **Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“Portanto é uma obra que presta serviço tanto aos idosos como às crianças, portanto está ao serviço da comunidade. Digamos que é uma prestadora de serviços.”

**1.1 O que a caracteriza?**

“Pela ação social principalmente atendendo os mais carenciados.”

**2. O que faz na organização?**

“Trabalho com papéis e um bocadinho do que é necessário. A parte das burocracias, documentos, mapas, impressos.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Eu em colaboração com a minha colega escriturária, fazemos a parte da contabilidade, temos as tarefas divididas, organizar os dossiers, faturas, a nível do encerramento de contas, tudo o que é de inquéritos, mapas que sejam necessários, os pagamentos, os procedimentos dos ordenados.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Eu acho que sim, pelo menos procuro aproveitar ao máximo.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Sou uma funcionária como as outras, com um bocadinho mais de responsabilidade, numa ligação direta com a Direção.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Muito do trabalho é feito sozinha mas muito é feito em equipa, não só com a minha colega mas também com as outras colegas. Há muitos serviços que peço opinião. Numa casa destas tem que ser em equipa.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Sozinha torna-se um bocadinho monótono. Acho que o trabalhar em equipa é mais enriquecedor e só não se consegue evoluir. O trabalhar em equipa há um enriquecimento muito maior, pois há opiniões diferentes.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Há pessoas com mais capacidade do que outras, cada um com o seu método de trabalho, na maioria são responsáveis, bastante abertos, dão sugestões apresentam as suas dificuldades, cada um tem a sua maneira de ser. Se se conversar com elas as pessoas aceitam muito bem o que lhes é proposto.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Tudo motiva e quando a gente vê que está a fazer um serviço vai implicar um crescimento, um bem-estar e dignidade nos utentes, isso é motivador.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“É quando a gente faz as coisas e afinal aquilo que faz às vezes não se vê frutos. Quando as funcionárias as vezes não atingem o pretendido, ou que as coisas não avancem tão rápido como queremos, torna-se um pouco desmotivador.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Há sempre coisas que podem melhorar mas acho que no seu todo, acho que sim.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Havia de haver mais comunicação entre todos, as famílias, mais sinceras, mais abertas, ainda há muito a fazer.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não, mas há sempre coisas novas, há um ano e meio que começamos a fazer formação da certificação para a qualidade e eu fiquei como responsável e há sempre coisas novas, organizar melhor as coisas.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Só mudanças de pessoal, a partir do momento que o lar abriu foi preciso meter pessoal, alterar algumas pessoas nos postos e nas tarefas.”

**13.1. Como reagiram?**

“Bem, foi conversado com as pessoas o que achavam antes de ser tomada a decisão, se estavam disponíveis, o que achavam. Não é uma coisa que lhes vai ser imposta. Nestas situações é conversar com as pessoas.”

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

Não aplicável.

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Isto teve muita alteração. Desde as obras em si, o edifício começou a ser construído em 1952 terminou em 1957 e em 2001 começaram obras no edifício que terminaram em 2006/2007. Criou-se o Centro de dia num edifício ao lado mas depois começou-se a ver que era preciso uma resposta para a noite e começou a construção do lar que terminou em Março de 2010. Vão mudando funcionárias, outras permanece, há uma passagem de gerações”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Muita coisa faz falta, o lema é: Dar o melhor aos idosos, mas por vezes faz falta mais atividades. Gostaríamos muito de ter uma fisioterapeuta.”

**4ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 50
2. **Escolaridade:** 12º ano
3. **Função que desempenha:** Auxiliar de Lar
4. **Função anterior:** Desempregada/ Operária fabril
5. **Tempo na instituição:** 7 meses

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“Eu pra mim é uma coisa muito boa. Os idosos são muito bem tratados.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“É uma coisa boa, que deveria ter sido feita há mais tempo, coisa muito bem preparada que deveria ter sido feita há mais tempo e os patrões são excelentes.”

**2. O que faz na organização?**

“Olhe eu faço de tudo um pouco, sou auxiliar .”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Tenho um turno, dou o lanche, lavo a loiça, ponho a mesa para o lanche e depois para o jantar, tratamos da higiene dos idosos, deitamo-los, fazemos limpezas, lavo vidros, passo a ferro, lavo o terraço, faço de tudo um pouco.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Sim, são.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“É um lugar muito importante, muito importante mesmo.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto muito do trabalho que faço.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Normalmente trabalho em equipa.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Não, sozinha não, em equipa é melhor, as colegas são ótimas.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Gosto muito deles, são meus amigos.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Olhe tudo, eu gosto de tudo, mas gostar gostar é de trabalhar cos idosos, gosto muito deles.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Aqui dentro não tenho assim nada.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Está sim senhora, ótima.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Aqui dentro eu acho que nenhuns.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Sim, conforme vamos andando, vamos vendo, quando pra cá vim tinha outra maneira de mudar a fralda aos idosos, agora tivemos um curso, o senhor enfermeiro ensinou como se muda a fralda, como se veste o pijamita, aprendi umas coisas.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável.

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Acho que não vai haver, oh, reagia... não sei. Olhe eu gosto de trabalhar, se me pusessem noutra trabalho eu ia, não tinha problema não.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Acho que nada.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Acho que nada.”

**5ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 62
2. **Escolaridade:** 9º ano
3. **Função que desempenha:** Auxiliar de Lar
4. **Função anterior:** Operária fabril
5. **Tempo na instituição:** 13 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“A instituição pra mim tem sido muito boa porque realmente aprendemos sempre muita coisa.”

**1.1 O que a caracteriza?**

“Pra mim é uma imagem boa, muito boa.”

**2. O que faz na organização?**

“Organizar as coisas.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Este ano mudou um bocadinho, as limpezas, ajudo nas crianças, faço a higiene ao Centro de Dia e muitas coisas.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Sim, eu penso que sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Sei fazer tudo, é um lugar importante.”

**4. Gosta do que faz?**

“Muito. Adoro.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Trabalhamos em equipa e eu faço pelo melhor, se vir uma colega aflita também sou capaz de a ajudar.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Tanto faz.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Sinceramente, cada uma tem que responder por si. Tenho-me dado bem mas se as coisas não estão bem sou capaz de ser direta logo pa pessoa.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Tudo, eu gosto de fazer de tudo.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Às vezes querer fazer melhor e não conseguir.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Eu penso que sim, cada vez tentam organizar melhor as coisas.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Ter mais atenção às limpezas.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Ao fim ao cabo é quase igual.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não. É capaz de haver não me apercebo muito bem, o que me apercebo é que as coisas estão a melhorar.”

**13.1. Como reagiram?**

“Bem.”

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

Não aplicável

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Isto mudou muito, era tudo antigo.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Acho que está tudo muito bem.”

#### **6ª Entrevista:**

##### **Informação pessoal:**

- 1. Idade:** 40
- 2. Escolaridade:** Licenciatura
- 3. Função que desempenha:** Diretora Técnica
- 4. Função anterior:** Administrativa
- 5. Tempo na instituição:** 6 meses

##### **Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É algo grande. Tem pessoas. Esta instituição é dar, temos que dar muito.”

**1.1 O que a caracteriza?**

“É o respeito pelo ser humano, o trabalho bem feito, a dedicação ao utente.”

**2. O que faz na organização?**

“Tenho uma equipa de trabalho de auxiliares que coordeno o trabalho delas, consegui formar uma equipa de trabalho.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Faço a ligação com os utentes, faço visitas domiciliárias, estou com eles.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Sim, vêem-me agradecer.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“É um lugar importante, pois faço a mediação entre os utentes e familiares.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Em equipa.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Hoje em dia é difícil trabalhar só.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“São prestáveis.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Motiva-me o desafio que é, tudo é motivador e é novidade.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Nada me desmotiva.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Bem, tentamos que esteja bem mas há sempre mudanças, temos que nos adaptar às situações.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Adequam-se as situações para as melhorar.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Há sempre mudanças.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Temos que testar e falar com as pessoas.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Houve a nível da equipa de trabalho e a nível dos horários.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Não sei, depende das realidades.”

#### **7ª Entrevista:**

##### **Informação pessoal:**

- 1. Idade:** 25
- 2. Escolaridade:** Licenciatura
- 3. Função que desempenha:** Animadora Cultural
- 4. Função anterior:** Estudante
- 5. Tempo na instituição:** 2 semanas

##### **Informação para a Investigação Empírica:**

- 1. O que é a instituição para si?**

“Pra mim ocupa o tempo livre dos idosos e crianças, presta serviços individuais e coletivos.”

a. **O que a caracteriza?**

“O espírito de equipa.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou animadora.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Dou aulas de ginástica, expressão físico-motora, expressão plástica, musical, trabalhos, é isso.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“São.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Como uma confidente e acima de tudo amiga.”

**4. Gosta do que faz?**

“Sim.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Normalmente trabalho sozinha.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Sozinha.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Neste momento o que vejo é que cada um desempenha a sua função.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“É ver a alegria deles todos os dias.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Quando não querem participar e dizem que estão doentes e às vezes não estão, quando dizem, ai estou a morrer.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Mais ou menos.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“ Acho que mesmo os relacionamentos entre alguns idosos e colaboradoras, existem alguns conflitos.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“É assim, nos últimos tempos, quando tenho tempo livre ajudo a dar as refeições.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Sim comecei a criar uma rotina cos idosos e agora sabem que naquele dia e aquela hora têm tarefas pra fazer.”

**13.1. Como reagiram?**

“Bem.”

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

Não aplicável

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Só com os utentes, uma mudança de rotina.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Um animador a tempo inteiro, acho que é essencial.”

**8ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 39
2. **Escolaridade:** 12º ano
3. **Função que desempenha:** Auxiliar de lar
4. **Função anterior:** Operária fabril
5. **Tempo na instituição:** 2 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É assim a instituição pra mim é uma instituição que a gente tem que ter muita dedicação, ter-se muita paciência com eles.”

**1.1 O que a caracteriza?**

“Acho que neste momento está tudo a correr normalmente.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou auxiliar.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“É assim há dias que somos o responsável pelo refeitório, temos que dar os pequenos-almoços, a medicação, outros dias como no caso de hoje, dei os banho, ajudei e agora ando na parte das limpezas. A gente também tinha dias que íamos levar os almoços, só que agora ficou sempre uma colega a desempenhar essa tarefa.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“A gente faz os possíveis.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Tento desempenhar da melhor maneira. Penso que é importante.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto, neste momento gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Não sempre em equipa, nos dias em que a gente tá na parte do refeitório é sozinha.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“É assim, nesta instituição como em qualquer uma sozinha é complicado, é porque é muita gente.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“É assim, nem toda a gente tem o mesmo feitio, nem toda a gente tem a mesma coisa, só que a gente tenta dar-se bem, por vezes há conflitos, mas falamos para cada uma desempenhar a sua função.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“ Temos que mostrar a melhor cara possível porque temos que dar o melhor, às vezes gostava mais de poder estar mais tempo ao pé deles, conversar com eles.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Sei lá, certas coisas que penso que não estão bem e depois tentamos chamar a atenção e há quem não aceite.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Sim eu penso que sim, é pouco, é um ano e tal mas estamos a aprender.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Olhe é assim, quanto a mim neste momento penso que as coisas estão a entrar na normalidade.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Surgiu, a responsável de turno agora vai rodando.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“As últimas mudanças que houve foi a colega que ficou responsável pelas entregas domiciliárias.”

**13.1. Como reagiram?**

“É assim, foi-nos transmitido pela Assistente Social. Nós temos que aceitar e cara alegre.”

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

Não aplicável

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Houve já muitas alterações, foi um começo, foi aprender do princípio, foi muito complicado começar-se a habituar e tentar entrar no ritmo.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Eu penso que neste momento está mais ou menos bem, a Direção vai-nos transmitindo.”

**9ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. Idade: 39
2. Escolaridade: 9º ano
3. Função que desempenha: Auxiliar de lar
4. Função anterior: Operária fabril
5. Tempo na instituição: 9 meses

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“Acolhem os idosos, criancinhas, penso que é isso.”

**1.1 O que a caracteriza?**

“Não sei, cariz social.”

**2. O que faz na organização?**

“Estou a trabalhar com idosos.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“De manhã levanto-os, dou-lhes banhos, faço a higiene, pronto vamos fazer limpeza, as camas, limpeza aos quartos ou então há outras alturas que temos aquela função de ficar no refeitório, pôr a mesa pro almoço, dar água aos idosos, levá-los à casa de banho.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“São um bocadito assim a correr.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Ajudar os idosos, apoia-los um bocadinho, é importante.”

**4. Gosta do que faz?**

“Sim, gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“É em equipa, normalmente, tenho mais colegas a trabalhar comigo.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em equipa, sozinha é muito trabalho.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Uma pessoa tem que se adaptar a cada colega.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“É quando estou com os idosos.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“É um bocadito quando estou a dar os pequenos-almoços, porque estão sempre ca pressa, querem isto e aquilo.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Há coisas que sim, outras que não.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Os horários podiam ser um bocadito melhores.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não, não.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Não sei.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Há mais idosos, de resto mais nada.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Talvez um bocadito mais de pessoal.”

**10ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 38
2. **Escolaridade:** 9º ano
3. **Função que desempenha:** Auxiliar de cozinha
4. **Função anterior:** Operária fabril
5. **Tempo na instituição:** 1 ano 6 meses

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“Pra mim, é novo isto, podia ser melhor e podia ser pior.”

**1.1 O que a caracteriza?**

“Em todos os lados há um ambiente bom e mau.”

**2. O que faz na organização?**

“É assim, vim pra cá fiz um bocadinho de tudo mas agora estou sempre na cozinha.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Um bocadinho de tudo. Fazemos divisões de comeres, lavamos loiça, um bocadinho de tudo.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Podia ser melhor.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“É assim eu pra mim não tenho um lugar importante, muitas pessoas não consideram um lugar importante.”

**4. Gosta do que faz?**

“Sim, gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Depende das pessoas que estão a trabalhar, se for uma pessoa que goste de trabalhar em equipa trabalharmos em equipa se não... depende da pessoa que vá pra cozinha.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em conjunto desde que as colegas fossem também unidas, em conjunto.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“É assim há boas colegas, colegas intriguistas, há de tudo um bocadinho, pessoas que se pode contar, outras que não se pode contar.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Às vezes é a necessidade, a gente tem que aproveitar.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Às vezes é o ambiente, podia ser um bocadinho, podia ser outro ambiente.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Podia estar melhor.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Olhe nem lhe sei dizer porque quem manda, manda bem, as pessoas que mandam é que deviam ver essas coisas, não somos nós.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não, quase sempre o mesmo.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Houve umas mudançazitas porque há mais idosos, há mais crianças, há sempre assim umas mudançazitas.”

**13.1. Como reagiram?**

“Às vezes bem, outras vezes mal. Depende da mudança que seja.”

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

Não aplicável

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“É assim, vai alterando assim umas coisitas mas nada de mais.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Mais controle, ver as coisas que estão feitas e as que não estão feitas. Tinham que ver as coisas conforme elas são.”

**Para os Dirigentes**

**1ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 64
2. **Escolaridade:** Licenciatura em Ciências Farmacêuticas e Análises Clínicas
3. **Função que desempenha:** Secretária
4. **Função anterior:** Diretora Técnica de uma farmácia
5. **Tempo na instituição:** 7anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É quase a minha casa. Dediquei-me inteiramente a erguer esta casa. Os dois últimos anos têm sido dedicados a 100%.”

**1.1 O que a caracteriza?**

“É boa de mais para o sítio em que está.”

**1.2 Como funciona?**

“Tem várias valências, bebés, cheche, Pré-escolar, Centro de Dia, Apoios Domiciliários e Lar.”

**1.3 Como está organizada?**

“Tem uma Direção, o Presidente manda, que é o padre da terra escolhido pelo Bispo da Guarda e depois ele convida as outras pessoas.”

Temos a secretária, educadora de infância, auxiliares, cozinheira, e ajudantes, auxiliares de lar, assistente social, animadora cultural e vai sair a candidatura de fisioterapeuta.”

**2. Que papel desempenha?**

“Faço desde a limpeza até supervisionar. Vamos ao Centro de emprego buscar POC’S. Vejo a medicação, as lavagens, como tratam os utentes.”

**3. Qual é o papel específico dos técnicos?**

“Cada um tem a sua função. Por exemplo, o enfermeiro assegura as noites, depois há um diálogo entre o médico e a Direção.”

**4. Como são decididas as tarefas da organização?**

“São decididas consoante o que é necessário. Para a parte do Lar tem que haver um mapa com uma depois as pessoas da limpeza, lavandaria e apoios domiciliários.”

**4.1 Quem as decide?**

“A vice-presidente.”

**5. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Sim está, bem organizada, corre tudo bem.”

**6. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Bem, se tivéssemos mais dinheiro, comprávamos uma carrinha nova, tínhamos mais educadores, mais passeios, mais atividades.”

**7. Como é que os funcionários encaram o modelo organizativo em que estão inseridos?**

“Acho que encaram bem. No início não mas depois foi aceite. Ainda há algumas rivalidades de horários mas está-se a estabilizar.”

**8. Acha que os funcionários preferem trabalhar em equipa ou sozinhos?**

“Acho que em equipa.”

**9. Acha que as tarefas são bem aproveitadas pelos funcionários?**

“Nós tentamos que sim, acho que se estão integrando.”

**10. Se houver mudanças na instituição, acha que os funcionários aceitam-nas?**

“Sim, aceitam.”

**10.1 Acha que haveria alguma resistência?**

“Acho que não, devido à situação que estamos a viver atualmente.”

**11. Na sua opinião o que acha que faz falta na organização?**

“Ter uma boa Assistente Social. Não há problemas de maior, há um inter diálogo.”

**12. O que acha que os funcionários sentem que faz falta?**

“Não sei. Agora já temos armários para eles, o que não havia.”

**2ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. Idade: 78
2. Escolaridade: Antiga 4ª Classe
3. Função que desempenha: 2º Secretário

4. **Função anterior:** Técnico de telecomunicações
5. **Tempo na instituição:** 25 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É uma obra para ajudar quem mais precisa.”

**1.1 O que a caracteriza?**

“É muito importante na medida em que é uma obra da igreja e leva as pessoas a adquirir coisas que não conseguem noutro lado. As crianças recebem uma educação que não conseguem em suas casas e os idosos a mesma coisa.”

**1.2 Como funciona?**

“Temos várias valências.”

**1.3 Como está organizada?**

“Temos crianças desde os 0 anos e adultos até aos 100 anos ou mais.”

**2. Que papel desempenha?**

“Colaboro nas decisões da casa.”

**3. Qual é o papel específico dos técnicos?**

“Bem, cada um tem a sua missão, há uma escala de trabalho e eles seguem-na, é rotativa, todos os serviços podem ser alterados, é um trabalho rotativo.”

**4. Como são decididas as tarefas da organização?**

“Pela Direção em conjunto e depois distribuída pelas funcionárias.”

**4.1. Quem as decide?**

“Pela Direção.”

**5. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Sim.”

**6. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“É preciso insistir na formação dos trabalhadores de maneira a que eles sejam unidos no trabalho, para melhor desenvolverem a sua missão.”

**7. Como é que os funcionários encaram o modelo organizativo em que estão inseridos?**

“Aceitam-no perfeitamente e se assim é, é porque acham que esta bem.”

**8. Acha que os funcionários preferem trabalhar em equipa ou sozinhos?**

“Preferem trabalhar em equipa.”

**9. Acha que as tarefas são bem aproveitadas pelos funcionários?**

“Sim, por norma são. Pode haver algum mal entendido mas isso é normal.”

**10. Se houver mudanças na instituição, acha que os funcionários aceitam-nas?**

“Aceitam desde que sejam bem explicadas e orientadas, é preciso é que da parte do responsável, saiba entender muito bem e explicar muito bem a função a desempenhar.”

**10.1. Acha que haveria alguma resistência?**

“Não, desde que as coisas sejam bem explicadas e orientadas.”

**11. Na sua opinião o que acha que faz falta na organização?**

“As pessoas responsáveis terem aquela característica de orientadores e não quererem impor. Essas pessoas terão que se colocar do outro lado, do lado do trabalhador. Se assim for, estou convencido que o trabalhador aceita perfeitamente.”

**12. O que acha que os funcionários sentem que faz falta?**

“Quem saiba mandar. Desde que eles verifiquem que a pessoa saiba o que quer, saiba mandar e para isso tem que saber fazer, as pessoas aceitam.”

**3ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 66
2. **Escolaridade:** 3º ciclo dos liceus
3. **Função que desempenha:** Tesoureiro
4. **Função anterior:** Secretário
5. **Tempo na instituição:** 30 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É uma resposta social, que neste caso a igreja substitui as necessidades que as pessoas têm e que deveriam ser acauteladas pelo Estado. A igreja preocupa-se com o bem-estar social e de cumprimento do evangelho, associa-se a estruturas de apoio social para satisfazer as necessidades mais básicas. Temos creche, jardim, ATL, pré-escolar, Centro de Dia, Apoio Domiciliário e Lar.”

**1.1 O que a caracteriza?**

“O lema do evangelho: “O amor ao próximo”. Há uma preocupação com o bem-estar social.”

**1.2 Como funciona?**

“Temos várias valências.”

**1.3 Como está organizada?**

“Há uma Direção, há um conselho geral, um conselho fiscal. Há funções atribuídas a cada órgão e a Direção é a gestora, o executivo. O Presidente é o pároco.”

**2. Que papel desempenha?**

“Dou apoio à parte da secretaria e como membro executivo, dou opiniões ao Presidente.”

**3. Qual é o papel específico dos técnicos?**

“Há várias classes, desde os quadros técnicos, os licenciados, educadores, assistente social, os quadros intermédios, que são pessoas com menos habilitações mas que têm mais do que o pessoal auxiliar. Há a preocupação de escolher pessoas com um nível académico. Na secretaria há a chefe e uma ajudante, cumprem todos os formalismos.”

**4. Como são decididas as tarefas da organização?**

“Há uma repartição de tarefas necessárias e a que tem maior capacidade fica a dirigir.”

**4.1 Quem as decide?**

“É a vice- presidente, que se apercebe das falhas, dos erros que é preciso culmatar.”

**5. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Achamos que sim. Estamos a meio da 2ª fase do projeto da certificação para a qualidade, estamos a implementar em termos de impressos, hábitos dos trabalhadores em cumprir determinados processos.”

**6. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Não vejo necessidade de se alterar.”

**7. Como é que os funcionários encaram o modelo organizativo em que estão inseridos?**

“Aceitam o modelo na medida em que quando são contratados, são-no para determinadas funções, dão-lhas e eles têm que corresponder à expectativa.”

**8. Acha que os funcionários preferem trabalhar em equipa ou sozinhos?**

“Em equipa.”

**9. Acha que as tarefas são bem aproveitadas pelos funcionários?**

“Podem ser mais ou menos aproveitadas pelos funcionários de acordo com a gestão pessoal, individual nas tarefas atribuídas, porque se há funcionárias com uma determinada capacidade basta um lamiré para desenvolver a tarefa.”

**10. Se houver mudanças na instituição, acha que os funcionários aceitam-nas?**

“Aceitam mas acho que todo o humano tem uma certa renitência na mudança, a todos nós nos custa mas é preciso que a transmissão seja completa da razão e dos porquês da mudança.”

**10.1 Acha que haveria alguma resistência?**

“Não tenho visto reações de não aceitação.”

**11. Na sua opinião o que acha que faz falta na organização?**

“Mais profissionalismo por parte da Direção.”

**12. O que acha que os funcionários sentem que faz falta?**

“Dinheiro.”

**4ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. Idade: 31
2. Escolaridade: Licenciatura
3. Função que desempenha: Presidente
4. Função anterior: Sacerdote
5. Tempo na instituição: 1 ano

**Informação para a Investigação Empírica:**

1. O que é a instituição para si?

“É uma responsabilidade que assumi inerente à minha vocação. A instituição é onde nós colocamos o nosso punho pessoal no âmbito mais sócio caritativo, é uma resposta às necessidades desta comunidade.”

#### **1.1 O que a caracteriza?**

“O âmbito da solidariedade, dos valores cristãos, valorizam muito a dignidade humana, há humanização com as pessoas.”

#### **1.2 Como funciona?**

“Temos os corpos dirigentes onde temos um conselho geral que nomeia a Direção, propõe ao Bispo, depois ele faz a omulgação dessa Direção e depois há o concelho fiscal.”

#### **1.3 Como está organizada?**

“Temos 2 valências, as crianças, ATL, jardim de infância, creches e a valência dos idosos, Apoio Domiciliário, Centro de Convívio, grupo etnográfico e também o Lar. Temos pessoas que dão resposta a essas valências, nomeadamente colaboradoras, educação de infância, Diretora técnica, enfermeiros, médicos.”

### **2. Que papel desempenha?**

“De Presidente, todas as decisões têm que ser tomadas por mim. Tenho um conselho que me ajuda nas decisões, confio muito nos elementos da Direção e não faço nada sem os consultar, coordeno esta equipa e tomamos decisões em conjunto.”

### **3. Qual é o papel específico dos técnicos?**

“Cada técnico da instituição, todos têm a sua função específica e fazem-na. Apostamos muito que cada um faça o que lhe compete por direito. Há momentos em que as pessoas têm que partilhar um pouco os seus afazeres mas são excecionais.”

### **4. Como são decididas as tarefas da organização?**

“As tarefas advêm um pouco das funções que estão inerentes ao cargo de cada um. Podemos conjugar as tarefas de acordo com as necessidades da casa e com o parecer da Direção. Se virmos que é necessário colocar aquela pessoa ali colocamos, se não for necessário não se coloca.”

#### **4.1 Quem as decide?**

“A Direção.”

### **5. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Neste momento está. A nível da organização está e como estamos a passar pela certificação ainda mais, bem organizada está, cabe-nos a nós humanizar, criar relações entre as pessoas. É uma equipa de trabalho e ao mesmo tempo uma equipa de convívio, amigos. Em 1º lugar é uma equipa de trabalho e temos que apostar também na ligação entre os funcionários.”

### **6. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Há aspetos a aperfeiçoar, se passarmos a vida a alterar as coisas nunca chegamos a lado nenhum. É preciso aperfeiçoar os funcionários e os colaboradores, a relação entre eles, a relação com os utentes e com a Direção, aperfeiçoar a nossa entrega aos utentes, tudo

passa um bocadinho pelas relações humanas. Há aperfeiçoamento nas funções que cada um desempenha, é a formação contínua.”

**7. Como é que os funcionários encaram o modelo organizativo em que estão inseridos?**

“Há uma boa aceitação por parte deles, pode haver algum que não se sinta tão à vontade a fazer isto ou aquilo mas nós sabemos que têm capacidades para tal. Não vamos pôr uma pessoa que está habituada a lidar com crianças, pô-la a trabalhar com idosos. Têm que o aceitar, quando colocamos alguém, colocamos sempre quando a pessoa se sinta à vontade e tenha capacidades para tal e formação para tal.”

**8. Acha que os funcionários preferem trabalhar em equipa ou sozinhos?**

“Acredito que haja algum que se sinta mais à vontade a trabalhar só mas sozinhos ninguém trabalha. Trabalham sempre em equipa, nem que sejam 2 e as pessoas têm que colaborar umas com as outras para se poder fazer um bom trabalho e o trabalho em equipa é cada vez mais essencial.”

**9. Acha que as tarefas são bem aproveitadas pelos funcionários?**

“No regime de aperfeiçoamento levamo-los a desempenhar e a aprender com aquilo que fazem. Ao desempenharem uma função estão a aprender com essa função para a qual estão preparados também.”

**10. Se houver mudanças na instituição, acha que os funcionários aceitam-nas?**

“Em 1º lugar está o bem da instituição e a instituição são os utentes e são os colaboradores, são os voluntários, são a Direção ou seja, a instituição são as pessoas e quando se toma uma decisão é preciso ver que é para o bem da instituição. Claro que há decisões que não agradam a todos mas a instituição está acima de tudo, se virmos que há um desempenho bom ou que não há um desempenho bom desta funcionária ou retiramos ou metemos, desde que haja um bom desempenho.”

**10.1 Acha que haveria alguma resistência?**

“Faz-lhes ver que é para o bem maior da instituição.”

**11. Na sua opinião o que acha que faz falta na organização?**

“Neste momento estamos bem. Faz falta cada pessoa assumir plenamente os valores da instituição, aquilo a que a instituição se propõe e pensa sempre no bem maior da instituição, mas como o Lar abriu à pouco tempo há sempre pessoal a entrar, então isso é uma aprendizagem que se está a fazer, não se pode cortar, não gosta, corta, não! É uma aprendizagem, é uma escola mesmo que haja resistência, mesmo que haja mudança nós damos oportunidade da pessoa aprender, de formar-se, saber qual é o objetivo desta instituição e adequar-se ou inserir-se e assimilar os valores da instituição.”

**12. O que acha que os funcionários sentem que faz falta?**

“Uma boa Direção a tempo inteiro. Precisam de alguém que lhes dê orientação, confiança, que caminhe com eles. Lá está é a instituição recente, uma Direção Técnica. Estamos a falar de uma equipa toda que tem que trabalhar em sintonia.”

## 5ª Entrevista:

### Informação pessoal:

1. **Idade:** 65
2. **Escolaridade:** Licenciatura
3. **Função que desempenha:** Vice-Presidente
4. **Função anterior:** Professora de 1º ciclo
5. **Tempo na instituição:** mais de 35 anos

### Informação para a Investigação Empírica:

#### 1. O que é a instituição para si?

“Pra mim esta instituição é o prolongamento da minha vida, é uma história de família.”

##### 1.1 O que a caracteriza?

“Além de ser uma IPSS, é o apoio aberto à família, à família quer na 1ª infância, na 2ª, quer na 3ª idade. É de facto a presença porque no fundo é uma obra da igreja e tentamos que esta casa seja o prolongamento da verdadeira solidariedade que é realmente partilharmos com os que mais necessitam, uma obra virada 100% para a solidariedade, o apoio, a ajuda.”

##### 1.2 Como funciona?

“As decisões são tomadas em reunião de direção e há uma agenda e os assuntos são discutidos. Acho que costumamos chegar a consenso, depois as coisas são passadas à Diretora Técnica.”

##### 1.3 Como está organizada?

“Existe a Direção, várias valências, o organigrama foi alterado por cauda da certificação para a qualidade. Temos a Direção com um presidente, uma vice-presidente, o 1º secretário, o 2º secretário e o tesoureiro. Somos nomeados pelo Bispo da diocese com a apresentação da Direção, que é apresentada pelo pároco, que é sempre o presidente nato, não é uma associação, não temos sócios. Temos uma secretária, temos uma chefe de secretaria, que tem depois outra escriturária, a chefe da secretaria ao mesmo tempo é responsável pelo economato depois temos a cozinha com uma chefe de cozinha e cozinheira e uma ajudante. Temos depois a Direção Técnica da parte das crianças, temos a educadora de infância, ajudantes de ação educativa, temos monitor do CATL, depois temos Diretora Técnica do lar, Animadora Sócio Cultural, Fisioterapeuta, Enfermeiro, as noites são asseguradas por enfermeiros, depois temos pessoal auxiliar, temos um rapaz para a carrinha.”

#### 2. Que papel desempenha?

“Sou Vice-Presidente da Direção substituo o Presidente na sua ausência, procuro colaborar ao máximo. É a 1ª vez que está a dirigir uma obra e tem muito jeito. Ajudo na administração e às vezes também é preciso dar a cara.”

#### 3. Qual é o papel específico dos técnicos?

“Cada técnico tem a sua função específica.”

**4. Como são decididas as tarefas da organização?**

“Nós temos uma maneira de organizar, até porque estamos a fazer a certificação para a qualidade e não estamos muito longe do que se é pedido. Fomos implementando. Todas as funcionárias têm as suas tarefas definidas, só que acontece que algumas funcionárias têm que lhes chamar a atenção. Eu gostaria muito que para as pessoas esta casa fosse a sua casa.”

**4.1 Quem as decide?**

“A Direção.”

**5. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Acho que nunca está bem de todo. Estaria muito mais bem organizada se nós pudéssemos confiar plenamente. O estar bem organizada era eu poder ir pra casa tão descansada como estou por exemplo com a secretaria e até com as crianças. Fazem-se contas, consultam-se os melhores fornecedores, tenta-se procurar, para poder ir descansada para casa é ter o lar bem entregue, não tenho neste momento, espero que o venha a ter.”

**6. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Era mais formação, formação humana, algumas não têm, não têm culpa porque a sociedade hoje forma doutores.”

**7. Como é que os funcionários encaram o modelo organizativo em que estão inseridos?**

“Acho que neste momento eles acham que não há modelo organizativo, que é uma desorganização pelo menos alguns.”

**8. Acha que os funcionários preferem trabalhar em equipa ou sozinhos?**

“Acho que elas querem trabalhar em equipa e então quanto mais melhor.”

**9. Acha que as tarefas são bem aproveitadas pelos funcionários?**

“Não, algumas baldam-se.”

**10. Se houver mudanças na instituição, acha que os funcionários aceitam-nas?**

“Sim, acho que há. No fundo acho que estão abertas à mudança.”

**10.1 Acha que haveria alguma resistência?**

“Acho que quando as coisas são bem conversadas as pessoas aderem. Não se pode impor, tem que se propor, pode haver um outro que apesar das explicações ... mas no geral não.”

**11. Na sua opinião o que acha que faz falta na organização?**

“Um pulso firme.”

**12. O que acha que os funcionários sentem que faz falta?**

“Dizem que sentem falta de ser ouvidas.”

### **Anexo 3: Transcrições das entrevistas do Lar Major Rato**

#### **Para os funcionários e Técnicos**

##### **1ª Entrevista:**

##### **Informação pessoal:**

1. **Idade:** 34
2. **Escolaridade:** 12º ano
3. **Função que desempenha:** Auxiliar de lar
4. **Função anterior:** Empregada de balcão
5. **Tempo na instituição:** 6 anos

##### **Informação para a Investigação Empírica:**

###### **1. O que é a instituição para si?**

“É enriquecedor trabalhar com os utentes.”

###### **1.1 O que a caracteriza?**

“A formação constante.”

###### **2. O que faz na organização?**

“Sou auxiliar”.

###### **2.1. Que tarefas desempenha?**

“Faço a higiene deles, limpezas, lidamos com eles, fazemos pequenos almoços, almoços, jantares, essas coisas.”

###### **2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Sim, às vezes devíamos ter mais tempo para passar com eles.”

###### **3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Sim, tenho um papel importante. Todos temos uma função e todas são importantes.”

###### **4. Gosta do que faz?**

“Muito.”

###### **5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Trabalhamos sempre 2 a 2, em equipa.”

###### **6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Depende dos dias... mas em equipa é sempre melhor, pegarmos num idoso sozinhos é sempre muito complicado.”

###### **7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Normalmente dou-me bem com toda a gente, também temos que nos adaptar ao feitio de cada pessoa. Pronto, nem toda a gente tem essa capacidade de se adaptar mas normalmente dou-me bem com toda a gente.”

###### **8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“A Drª Marta, acho que é uma grande mulher, acho que nos dá muita energia para trabalhar e depois os idosos, gosto muito de trabalhar com eles.”

###### **9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Nada em especial. Às vezes se calhar recados que levamos que nem todas merecemos levar.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Sim, está muito bem.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Nada em especial. As noites é o que me custa mais fazer.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Sim, estamos sempre a desenvolver, há sempre pessoas a entrar, pessoas novas com outras necessidades e todos os dias estamos sempre a aprender com as pessoas novas que vão entrando. Há pessoas que vêm acamadas, precisam de mais acompanhamento.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Houve umas mudanças nos horários, nas copas.”

**13.1. Como reagiram?**

“Normalmente, toda a gente se manifesta um bocado, mas depois acaba tudo por voltar a funcionar na mesma.”

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

Não aplicável.

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Acho que a Dr<sup>a</sup> é cada vez mais exigente, os utentes são cada vez pessoas mais exigentes. Todos os anos temos formação.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Nada.”

## **2ª Entrevista:**

### **Informação pessoal:**

- 1. Idade:** 62
- 2. Escolaridade:** 4ª classe
- 3. Função que desempenha:** Ajudante de lar de ação direta de 1ª
- 4. Função anterior:** Operária fabril
- 5. Tempo na instituição:** 13 anos

### **Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“Gosto muito de cá trabalhar. Gosto muito da Diretora Técnica e da Assistente Social. É tudo um convívio. É tudo.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“Tudo de bom.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou ajudante de ação direta”.

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Faço a higiene aos utentes, os levantos, vesti-los prepará-los, vi-los pôr ao refeitório, depois fazer as camas, fazer limpeza, lavar as casas de banho.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“São.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Sou uma pessoa prestável, nunca causei problemas a ninguém. Acho que faço bem o meu desempenho.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto muito, muito muito, faço tudo com amor e carinho.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Trabalhamos em equipa.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em equipa é muito melhor, sozinha, não fazemos o que uma equipa faz.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Como pessoas de família.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“ É o convívio com os utentes, com as colegas.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“ Desmotiva-me alguma situação que se passe.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Está sim. Está tudo bem, isto é impecável, está tudo bem organizado.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Acho que tá tudo bem.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não, faço quase sempre as mesas, levantes, higiene, essas tarefas.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável.

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Não me importava.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Tem ido pra melhor. Obras, para aumentar a instituição.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Está tudo bem, não faz falta nada.”

### **3ª Entrevista:**

#### **Informação pessoal:**

**1. Idade:** 61

**2. Escolaridade:** 4ª classe

3. **Função que desempenha:** Encarregada geral
4. **Função anterior:** Trabalhou sempre no Lar
5. **Tempo na instituição:** 34 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“Para mim é uma casa que tem todo o valor, pra eu desempenhar as minhas funções e economicamente é o meu trabalho.”

**1.1 O que a caracteriza?**

“O acolhimento, a caridade.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou encarregada geral.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Toda a área, supervisionar funcionárias, faço mapas, faço os horários delas, faço as ementas, faço as encomendas que são necessárias para esta casa.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Acho que sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Vejo-me bem, gosto daquilo que faço. Pra mim é importante.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Em equipa, tenho mais 3 colegas que também são encarregadas.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em equipa.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Bem, sim, há sempre umas mais e outras menos mas na maioria bem.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“São os idosos.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“São coisas que às vezes acontecem que nós não gostamos que elas aconteçam, algumas situações menos boas que por vezes podiam ser escusadas.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Está.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Acho que as coisas estão bem.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não, são sempre as mesmas.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Sim, com obras, há sempre aquela parte que uma pessoa tem que se adaptar às normas.”

**13.1. Como reagiram?**

“Reagem bem.”

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

Não aplicável.

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Tanta coisa, a casa era muito mais pequenina, era muito diferente, aumentou o dobro, o dobro e o dobro. Houve alterações de normas e regras.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Uma parte de animação que os animasse mais.”

**4ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 48
2. **Escolaridade:** 4ª classe
3. **Função que desempenha:** Encarregada geral
4. **Função anterior:** Auxiliar
5. **Tempo na instituição:** 16 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“Uma coisa boa que gosto muito, gosto de trabalhar com os idosos.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“Conviver com os idosos, gosto de tudo.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou encarregada geral.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Vou com os doentes ao Hospital, às consultas, vigio, vejo se tá tudo bem, se tá mal, faço de tudo um pouco.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Sou Encarregada de setor, vejo se está tudo organizado.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto muito.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Cada um faz o seu serviço, cada um anda pra seu lado a fazer as suas coisas.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Gosto mais de conviver.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Bem, sim.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Gosto de vir para o trabalho, gosto da instituição em si.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Às vezes uns certos conflitos e a gente estar a dizer uma coisa e elas fazerem outra.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Está tudo bem.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Está tudo bem, a Dr<sup>a</sup> Marta está sempre a tentar mudar coisas, portanto está sempre tudo muito bem.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável.

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Acho que não iam reagir muito bem, tá tudo bem organizado.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Muita coisa, então desde que entrou a Dr<sup>a</sup> Marta mudou radicalmente para melhor. Mudanças de organização, de funcionamento de trabalho, mudou muito à uns anos pra cá.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Está tudo bem.”

**5<sup>a</sup> Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. Idade: 56
2. Escolaridade: 4<sup>a</sup> classe
3. Função que desempenha: Encarregada geral
4. Função anterior: Auxiliar
5. Tempo na instituição: 16 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É um lugar onde realmente acolhem pessoas que necessitam mesmo e que são bem acolhidas porque lhe dão carinho.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“Pra mim está tudo bem, tudo a correr às mil maravilhas, temos umas diretoras que são um espetáculo, que adoro e que colaboram muito connosco.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou encarregada geral.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Faço de tudo um pouco o que é preciso, desde gerirmos a nossa função de encarregada, fornecedores, receber encomendas, ajudar em tudo.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“São.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Sou Encarregada mas amiga de todas. Sou igual a todas mas tenho um bocadinho mais de responsabilidade.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Nós somos 4 encarregadas, é sempre em equipa.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em equipa porque colaboramos umas com as outras e é diferente, falamos muito umas com as outras, uma opinião de uma e de outra faz bem.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Acho que tudo bem. Há dias que uma pessoa está mais mal disposta mas tudo bem, tudo passa.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“O idoso que tem menos visitas e essa pessoa precisa mais de carinho.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Vejo tudo a correr tão bem. Não há nada assim que me desmotive.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Está muito bem.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Eles alteram tudo, está tudo cada vez melhor.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“As tarefas têm sido sempre as mesmas. Se for preciso ajudar qualquer pessoa, a gente está sempre pronta.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável.

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Não sei, eu estou bem como estou, acho que em princípio há uma aceitação porque acho que é bom aprendermos tudo.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Trouxe tanta coisa para melhor, cada vez está a aumentar mais e tudo para melhor.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“A instituição tem tudo, de tudo mesmo. É um hotel de 5 estrelas.”

**6ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 46
2. **Escolaridade:** Licenciatura em Serviço Social
3. **Função que desempenha:** Assistente Social
4. **Função anterior:** Assistente Social
5. **Tempo na instituição:** 13 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É uma coisa muito importante. É para mim em termos emocionais e sentimentais a minha 2ª casa. Gosto muito de aqui trabalhar e vejo a instituição como uma 2ª casa, uma 2ª família, quer as colegas, como os utentes, esses estão mesmo em 1º lugar. Em termos de sociedade acho que é uma instituição importante, dá uma resposta social muito válida e muito importante. Felizmente temos uma boa imagem. Tem um papel importante quer a nível concelhio, distrital, quer nacional.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“Acho que está muito bem organizada em termos laborais, em termos funcionais, acho que cada pessoa sabe muito bem o papel que desempenha aqui dentro. É evidente que não é perfeita, tentamos todos os dias trabalhar mas vai havendo falhas como há em todo o lado.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou Assistente Social.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“São tarefas inerentes ao trabalho de Assistente Social, da área social, mas supervisionadas pela Diretora Técnica. Eu por exemplo assisto a refeições, caracterizamos e identificamos idosos que se estejam a alimentar mal e fazemos um feedback com a enfermagem e com o médico. Gerimos toda a parte de marcação de cabelos, a parte da relação com a família que também é muito importante, vemos o quotidiano do idoso na instituição, encaminhamos para a ginástica, tem tudo mais a ver com o dia-a-dia do idoso.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Acho que sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“De Assistente Social. Eu gosto do que faço. Sinto-me bem, é a minha 2ª casa.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto, gosto da relação cos idosos.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Normalmente em equipa. Eu trabalho mais diretamente com a minha colega, somos ambas Assistentes Sociais mas para funcionarmos bem temos que funcionar as 3. Nas férias eu faço as funções de Diretora Técnica, muitas das vezes quando alguma de nós não está a Dr<sup>a</sup> Marta faz as nossas funções. Se não fosse a equipa não funcionávamos, não só aqui, há mais equipas. Esta relação interdisciplinas, acho que é importante, desde as pessoas mais simples até à Direção.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Não, sozinha não.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Como amigos, a maior parte como amigos. Há sempre aquelas pessoas eu nos identificamos mais e outros menos, mas de uma maneira geral amigos com respeito.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Os clientes, nós sentimos que nós lhes somos úteis. É o nós chegarmos e sentimos que fizemos falta e que somos úteis. É motivador vir um idoso de casa doente e passado algum tempo estar melhor.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Por vezes há conflitos e é isso que desmotiva, o diz que disse, os mexericos mas que nós tentamos colmatar mas o universo é grande. Desmotiva um pouco o investir-se e depois não ver o resultado em relação a um idoso mas já se trabalha aqui há alguns anos e aprendemos também a viver com esta realidade. Entristece vê-los partir.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Acho, acho. Acho que há sempre coisas a melhorar.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Nós notamos no dia a dia que há coisas a melhorar, no apoio aos idosos, na formação das colaboradoras. Nós ainda não temos os manuais de qualidade, poderíamos melhorar e vamos melhorar com os manuais de qualidade, é um ponto de partida.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não, as tarefas são basicamente as mesmas, não posso é dizer que sejam quase sempre feitas da mesma maneira.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não, recentes não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável.

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Eu acho que as mudanças nunca são bem aceites inicialmente. Às vezes basta mudar uma regrazinha, inicialmente é um drama. Passado 1 dia ou 2 elas próprias vêm reconhecer. A primeira reação é sempre negativa.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Acho que se alterou muita coisa, muitas foram alteradas quer pela maneira de trabalhar da Direção, da própria Dr<sup>a</sup> Marta e que fez e implementou muitas mudanças, outras exigências que não havia à 20 anos atrás. Há mais a implementação de qualidade quando entrei era mais a quantidade, acho que essa foi a mudança principal. Houve muitas mudanças na forma de funcionar da instituição, na forma de lidar com o cliente.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Era importante se houvesse mais consciência das famílias o quão importante é a presença delas e a colaboração delas nas atividades da instituição. Obras, podia-se melhorar alguns espaços, o que era importante, era a presença de um animador.”

**7<sup>a</sup> Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 51
2. **Escolaridade:** 4<sup>a</sup> classe
3. **Função que desempenha:** Auxiliar de Ação Direta
4. **Função anterior:** Operária fabril
5. **Tempo na instituição:** 12 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É uma coisa boa, que dá emprego, não há melhor.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“São os idosos, quando pra aqui venho sinto-me melhor, sinto-me bem neste trabalho.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou Auxiliar.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Faço de tudo, servimos à mesa, tratamos dos idosos, damos-lhes banho, vestimos, fazemos camas, fazemos limpezas, fazemos de tudo.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Eu faço pra isso, acho que sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Acho que é importante.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto muito.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Em equipa.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em equipa.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“São todos bons colegas.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“São os idosos.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Bem, às vezes algumas intrigas.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Sim está.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Está tudo bem organizado.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável.

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Acho que reagem bem.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Alterou muita coisa, obras, mais formação.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Nada, acho que está tudo bem.”

#### **8ª Entrevista:**

##### **Informação pessoal:**

1. **Idade:** 54
2. **Escolaridade:** 9º ano
3. **Função que desempenha:** Ajudante de Lar
4. **Função anterior:** Trabalhava nos bordados de Castelo Branco
5. **Tempo na instituição:** 11 anos

##### **Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“Foi a melhor coisa, era um trabalho que já há algum tempo que gostava de fazer.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“Damos tudo por eles. Há um espírito de equipa.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou Ajudante.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Dou-lhe a higiene, damos-lhe de comer, limpeza, lavar a loiça, dar banhos, é assim.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Sim, sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Eu sinto-me bem.”

**4. Gosta do que faz?**

“Sim, gosto, gosto muito.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Em equipa, aqui são sempre 2 a trabalhar.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em equipa, porque a gente precisa de os pôr na cama, na cadeira e alguns não se podem movimentar sozinhos.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Bem, bem elas quando têm alguma coisa uma vem contar.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Brincar com eles.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Quando eles se queixam e não sabemos o que fazer, é muito triste ver um idoso acamado.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Sim acho muito bem.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Está tudo bem organizado.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não, aumentou mais o polo, andam cá com obras. Penso que está tudo a correr bem.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável.

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Desde que a gente suporte. Sim bem.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Não, nada.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Um pouco mais de compreensão. Certos dias há um clima mais pesado. Também é bom discutirmos o que está bem e mal.”

#### **9ª Entrevista:**

##### **Informação pessoal:**

**1. Idade:** 60

**2. Escolaridade:** 4ª classe

**3. Função que desempenha:** Auxiliar de Ação Direta

4. **Função anterior:** Costureira
5. **Tempo na instituição:** 10 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“Uma boa maneira de tratar bem os idosos, de serem acarinhados. Foi a melhor coisa que me podia ter acontecido. Uma maneira de os ajudar, de os tratar bem, de terem uma velhice feliz.”

**1.1.O que a caracteriza?**

“Fazem muito por eles, têm cabeleireira, música, rancho, têm muitas atividades.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou Auxiliar.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Desde o levante, à higiene, dar a comida, a limpeza, fazer camas.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Vejo-me bem, vejo-me feliz, faz-me bem trabalhar com os idosos.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Em equipa.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Não, não, sozinha não podia.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Bem, quer dizer há de tudo um pouco.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Tudo o que posso dar, fazer motiva muito. Quando vejo um triste, chegar ao pé dele consola-lo um bocadinho, dar-lhe assim um carinho, apoio, fazê-lo sentir que não está sozinho.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Vê-los doentes, vê-los morrer.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Sim está.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Pra mim nenhum, está tudo bem.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não, o que fazia quando pra cá vim é o que faço agora.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não. Está tudo a fazer obras.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável.

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Depende das mudanças, se fosse a nosso favor tudo bem.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Não, sei. Penso que está tudo igual. Têm melhorado certas coisas para os idosos, preocupação com o bem-estar dos idosos.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Pra mim mais nada. Está tudo bem.”

**Para os Dirigentes**

**1ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 38
2. **Escolaridade:** Licenciatura em Sociologia
3. **Função que desempenha:** Diretora Técnica
4. **Função anterior:** Formadora
5. **Tempo na instituição:** 10 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É como se fosse a minha segunda casa, temos que nos dedicar de corpo e alma. Sou apaixonada pelo que faço e tenho muita motivação para trabalhar.”

**1.1 O que a caracteriza?**

“Defino mesmo com qualidade, humanista, a solidariedade, o companheirismo, a dedicação.”

**1.2 Como funciona?**

“É uma instituição que está muito credenciada e onde existe qualidade/preço. Fazer com que os dias deles sejam melhores e terem acesso à cultura e a atividades. Damos-lhe o desfrutar da vida. Muitos estão a aprender o que são momentos lúdicos, de descontração. Na qualidade, gerir a parte que tem a ver com as atividades lúdicas, com os passeios, com as idas ao cinema, museus, também com as atividades de convívio intergeracionais, com outras instituições e depois gerir maior qualidade na parte clínica.”

**1.3 Como está organizada?**

“A instituição está organizada por setores e que estão perfeitamente definidos. Está organizada por um gabinete técnico, que é composto por uma Diretora Técnica e 2 técnicas de serviço social, nós fazemos todo o acompanhamento dos clientes da instituição e damos toda a informação às pessoas que nos procuram. Temos a equipa de enfermagem e equipa médica, que está composta por uma equipa de 7 enfermeiros e temos 2 médicos. Depois temos a equipa que é composta pelas atividades lúdicas da

instituição que é o fisioterapeuta, o professor de educação física, o professor de música, ensina-lhes a tocar instrumentos do tempo deles, e temos a professora do rancho. Não podemos descuidar o setor da cozinha, o setor da lavanderia, o setor das encarregadas, o setor das ajudantes de ação direta de 1ª e 2ª e das auxiliares, o motorista, o porteiro, as administrativas, ou seja, está dividido por setores cada um com as funções delineadas.”

## **2. Que papel desempenha?**

“Gerir a instituição como Diretora Técnica, tenho a meu cargo a instituição no seu todo. Sou eu que faço o feedback com a Direção, sou eu que tenho que sinalizar as lacunas da instituição e criar mecanismos de intervenção para solucionar essas lacunas. Juntamente com as encarregadas estou responsável por gerir o setor das colaboradoras, tudo o que é a parte organizacional da instituição, a parte dos clientes e do acompanhamento, as técnicas de serviço social dão um grande apoio.”

## **3. Qual é o papel específico dos técnicos?**

“Tem a ver com todo o acompanhamento ao cliente da instituição. Os técnicos têm um acompanhamento dos clientes da instituição, o acompanhamento da família e depois as colaboradoras, as ajudantes de ação direta têm toda a parte de cuidado estético, higiene, cozinheiras, a alimentação, as dietas.”

## **4. Como são decididas as tarefas da organização?**

“A distribuição das tarefas estão implementadas no sistema organizativo da instituição. Faço reuniões mensais com a Direção. A nível dos técnicos reunimo-nos uma vez por semana.”

### **4.1 Quem as decide?**

“Passam por mim.”

## **5. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Tenho consciência que a organização nunca está totalmente bem organizada porque trabalhamos com seres humanos e para seres humanos e como tal também temos falhas, obviamente que tentamos que não haja falhas. Lá está o caminho agora para a certificação das instituições, caminha para que as falhas não existam. Podemos sempre melhorar alguma coisa.”

## **6. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Os aspetos que deveriam ser alterados já os alterei, obviamente na altura se calhar com alguma resistência porque como seres humanos somos animais de hábitos e por vezes não é fácil alterarmos hábitos que estavam institucionalizados há muitos muitos anos, algumas práticas. Tivemos que desenvolver mecanismos de boas práticas e fazer perceber às colaboradoras a importância deles, mas atualmente vamos progredir sempre para o melhor mas haver alguma coisa que eu mudasse... as mudanças de base já foram alteradas, agora é sempre na base da progressão e de melhoramento.”

## **7. Como é que os funcionários encaram o modelo organizativo em que estão inseridos?**

“Acho que bem. Acho que a renitência à mudança, foi difícil implementar mudanças de hábitos há alguns anos atrás, agora já estão de tal forma interiorizadas que cada vez que há alguma alteração que é preciso ser feita, nós explicamos muito bem explicado às colaboradoras, qual é a alteração que eu quero que seja feita e explicar o motivo, é sempre uma forma muito mais fácil de nós conseguirmos que elas vão ao nosso encontro.”

**8. Acha que os funcionários preferem trabalhar em equipa ou sozinhos?**

“Em equipa, até porque falamos de um serviço que não é fácil, fazer a higiene a um dependente de forma individual, aqui trabalha-se em equipa.”

**9. Acha que as tarefas são bem aproveitadas pelos funcionários?**

“Sim.”

**10. Se houver mudanças na instituição, acha que os funcionários aceitam-nas?**

“Acho que depende da forma como nós vamos ao encontro dos colaboradores. Se explicarmos acabam por ir ao nosso encontro. Sim acatam bem Todos somos precisos, não tenho grande dificuldade em mudar rotinas.”

**10.1 Acha que haveria alguma resistência?**

“Não. Pode haver sempre uma ou outra mais renitente À mudança mas depois o próprio grupo influência e acabamos por realmente chegar ao ponto que queremos chegar.”

**11. Na sua opinião o que acha que faz falta na organização?**

“Aumentar o volume da equipa de trabalho.”

**12. O que acha que os funcionários sentem que faz falta?**

“Mais um aumento de ordenado.”

## **Anexo 4: Transcrições das entrevistas da Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere, (ARPAZ)**

### **Para os funcionários e Técnicos**

#### **1ª Entrevista:**

##### **Informação pessoal:**

1. **Idade:** 29
2. **Escolaridade:** Licenciatura em Serviço Social
3. **Função que desempenha:** Diretora Técnica
4. **Função anterior:** Diretora Técnica
5. **Tempo na instituição:** 4 anos

##### **Informação para a Investigação Empírica:**

###### **1. O que é a instituição para si?**

“Então a instituição pra mim é a organização na qual eu desempenho funções pra levar a cabo a missão da própria instituição que é prestar apoio a pessoas idosas.”

###### **1.1. O que a caracteriza?**

“Caraterizo-a como uma instituição que já está no terreno há mais de 25 anos e que tem sido uma associação muito dinâmica, tem evoluído ano após ano, portanto já mudou 3 vezes de instalações, tem aumentado as instalações, tem havido um aumento de serviços prestados pela própria associação e penso que é uma instituição de referência no concelho da Covilhã.”

###### **2. O que faz na organização?**

“Sou responsável pelo funcionamento da instituição.”

###### **2.1. Que tarefas desempenha?**

“Faço tudo, sou eu faço os atendimentos a famílias, a pessoas, sou eu que levo a cabo os serviços de ação social, sou eu que sou responsável pela área do pessoal, sou eu que sou responsável pela área administrativa, eu sozinha sempre dei conta dos processos administrativos e da parte dos utentes. Sempre ajudei em qualquer área da instituição, tanto na higiene como no transporte de refeições, no transporte de utentes, já ajudei muitas vezes na cozinha, portanto é assim já prestei serviço em todo o lado da instituição.”

###### **2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“São o máximo aproveitadas. Faço parte de uma equipa multidisciplinar, faço as tarefas em função das necessidades da instituição.”

###### **3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Vejo-me parte de uma equipa, a minha máxima foi sempre o exemplo, sempre prestei funções transversais, tenho que dizer que ocupo um lugar central, tenho que ter uma comunicação aberta com todos os membros da instituição.”

###### **4. Gosta do que faz?**

“Gosto, nesta área o que sinto é que se as pessoas não gostam da população idosa é muito complicado, não nos podemos também esquecer do stress do cuidador, temos que levar as coisas com humor.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Aqui trabalha-se em equipa, o livro de ocorrências é um meio de comunicação entre nós. Temos reuniões.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Não, não não gosto (Sozinha).”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“É um grupo muito porreiro, trabalha-se bem, tenho muita confiança nelas, têm todas mais-valias. Falamo-nos muito bem, damo-nos muito bem. Eu conheço as potencialidades e as fraquezas de cada funcionária, além de serem funcionárias, umas são vizinhas, outras são parentes e acabamos por nos conhecer bem umas às outras. Acho que o facto de nos conhecermos é importantíssimo.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Eu gosto de trabalhar, gosto de trabalhar em equipa e gosto muito daquilo que faço, é o que me motiva.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Pessoas corrosivas, é assim eu gosto de trabalhar em equipa e quando há uma pessoa que prejudica o trabalho em equipa, pelo tipo de comportamento que adota, pelo tipo de comunicação que muitas vezes utiliza e eu costumo dizer que essas pessoas são corrosivas. Nessa situação chamo sempre a pessoa ao meu gabinete e digo o que está mal, já cheguei a fazer dinâmicas de grupo com situações que se passaram prá fazer perceber, ou através do psicodrama, que é encenar situações que se passam porque se sairmos do contexto é mais fácil perceber o que está bem e o que está mal é assim.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“A minha Direção não é autoritária, normalmente faço propostas e eles aceitam ou não, tenho uma relação bastante aberta com as colaboradas, normalmente reúno com elas e elas já me deram sugestões muito válidas e se são possíveis de concretizar eu aceito-as. Neste tipo de instituições o principal é tudo o que aconteça esteja registado, nós tentamos registar o máximo de informação e eu procuro transmitir o máximo de informação pra elas, relativamente ao funcionamento acho que funcionamos. Sempre fomos uma equipa reduzida mas sempre tentámos cumprir os objetivos.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Então é assim, acho pessoalmente que havia de haver algumas mudanças, não estou a falar em mudanças administrativas, nem em mudanças em termos de procedimentos técnicos. Estou mais a falar em por exemplo, eu gostava que a instituição fizesse a adaptação da nossa carrinha pra transportar pessoas em cadeira de rodas, promover esse tipo e saídas, gostava de alterar a decoração do Lar, porque acho que as instituições estão muito estereotipadas, se calhar fazia mudanças estruturais, aumento de pessoal.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Nos últimos tempos não, mas vão surgir agora com o aumento do lar, vamos aumentar a capacidade pro dobro e vamos ter 2 casas que vão ser unidas por um passadiço.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não mas vai haver.”

**13.1. Como reagiram?**

“É um bom grupo mas também é muito resistente à mudança, já lhes comuniquei e pedi sugestões, porque se não as for trabalhando pouco a pouco elas vão-me oferecer resistência. Mas elas vão oferecer resistência e vão colocar problemas, sempre colocam e dramatizam muito.”

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

Não aplicável.

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Tudo, muita coisa, em termos estruturais, passamos de um edifício pra outro, houve a mudança de horário, elas trabalhavam com horário fixo e passaram pra turnos, o que foi muito complicado, elas trabalhavam com um grupo de idosos autónomo e passaram a trabalhar com um grupo mais dependente, foi muito complicado. É por causa disso que tínhamos reuniões quase todos os meses.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Faz falta pessoas com vontade de trabalhar e fazer um bocadinho de tudo, não estou a dizer que não estejam. Gostava muito que a instituição adapta-se a nossa carrinha para deslocarmos os nossos idosos. Gostava muito que alterassem a decoração do lar, colocassem mais cor e gostava muito que oferecessem alguns benefícios às colaboradoras, acho que seria engraçado trabalhar as pessoas fora do contexto de trabalho.”

**2ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. Idade: 52
2. Escolaridade: 9º ano
3. Função que desempenha: Cozinheira
4. Função anterior: Cozinheira
5. Tempo na instituição: 26 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É uma casa boa pra idosos, pra apoio domiciliário, é bom pra toda a gente, é uma casa de acolhimento.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“Eu acho que de especial em parte tem tudo, é um serviço muito bem, tanto no apoio domiciliária como na parte de lar, acho que é um apoio muito bom que temos na nossa localidade.”

**2. O que faz na organização?**

“Comer, comer, comer.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Comida. Fazer comer.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Oh se são.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Cozinha. É um lugar importante porque é daqui que sai a alimentação dos idosos.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Em equipa, sozinha não era possível, até mesmo em equipa é difícil realizar as tarefas todas, quanto mais sozinha.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em equipa.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Eu vejo-os bem.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Vê-los bem-dispostos e contentes.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“É a gente às vezes não poder dar mais um bocadinho de atenção, não termos tempo pra eles.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Está, está.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Oh ter um bocadinho de mais 3 ou 4 pessoas porque se dava mais resposta ao trabalho.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não, é sempre as mesmas.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não, normalmente é sempre tudo igual.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Depende de quais fossem as mudanças. Podiam ser boas e a gente reagir bem ou podiam não ser tão boas e agente não reagir bem, tudo depende.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“É assim as coisas estão diferentes porque antigamente só tínhamos a parte do apoio, centro de dia e ATL, agora temos a parte de lar e alterou muita coisa, porque antigamente não tínhamos as pessoas que temos agora.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Ai tanta coisa, mão-de-obra por exemplo.”

**3ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 58
2. **Escolaridade:** 9º ano
3. **Função que desempenha:** Ajudante de cozinha
4. **Função anterior:** Auxiliar
5. **Tempo na instituição:** 15 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É uma casa, é uma mais-valia pra idosos.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“Tem tudo de bom, dá-nos emprego.”

**2. O que faz na organização?**

“Tou aqui na cozinha mas também faço muita vez apoio aos idosos na sala e assim.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Ajudante de cozinha.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Eu acho que sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Tenho um papel importante.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Em equipa.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em equipa também.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Eu vejo-os bem, nós aqui somos todos amigos uns dos outros por isso temos que nos ajudar uns aos outros.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Cozinhar.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Ter mais tempo pra eles, conversar.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Sim.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Ter mais pessoas a trabalhar.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não, mantém-se.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Depende das mudanças.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Houve mais trabalho, mais utentes e muitos com menos capacidade.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Ai tanta coisa, mais pessoal.”

**4ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. Idade: 22
2. Escolaridade: Licenciatura
3. Função que desempenha: Fisioterapeuta
4. Função anterior: Estudante
5. Tempo na instituição: 5 meses

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“Um lar de idosos.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“A maneira como tratam os idosos.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou fisioterapeuta.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Trabalho cos idosos a nível de mobilizações, de marcha.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Sim, sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“É importante.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“As duas coisas, quando preciso de ajuda peço, às vezes é sozinha, depende do tipo de tarefa que esteja a fazer.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em equipa.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Muito acessíveis, sempre dispostos a ajudar.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Ajudar os idosos.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Às vezes não atingir aquilo que pretendo, não atingir os objetivos que quero.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Acho que sim.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Da minha parte gostava de ter mais material e mais espaço.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Bem.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Nada de especial.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Mais espaço.”

**5ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. Idade: 46
2. Escolaridade: 12º ano
3. Função que desempenha: Auxiliar dos Serviços Gerais
4. Função anterior: Comercial
5. Tempo na instituição: 6 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É bom, pra mim é um emprego pra já, acho que é um serviço útil e bom pros idosos.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“É na terra e eu sou de cá. É um serviço útil pra todos.”

**2. O que faz na organização?**

“Dou apoio.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Trabalho cos idosos, faço o que for necessário, levantos, alimentação, faço entregas, cuidar dos idosos em casa, limpezas.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Sim, sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Todas nós somos importantes, necessárias.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Em equipa.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Neste caso aqui em equipa é muito melhor.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Bem, é uma boa instituição nisso.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Ajudar os outros.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“O ordenado porque a gente espera sempre mais.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Está.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Sei lá, às vezes a nível de material, no dia-a-dia é que a gente vai vendo isso.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não, as tarefas é praticamente sempre igual.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não, é quase sempre as mesmas, só os utentes é que mudam.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Bem, estamos sempre recetivos a mudanças.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Conhecimento, todos nós aprendemos com o crescimento da casa.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Mais pessoal pra trabalhar.”

**6ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 54
2. **Escolaridade:** 9º ano
3. **Função que desempenha:** Ajudante dos Serviços Gerais
4. **Função anterior:** Costureira
5. **Tempo na instituição:** 4 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

1. **O que é a instituição para si?**

“É o sítio onde as pessoas podem vir pra bem-estar delas.”

- 1.1. **O que a caracteriza?**

“Eu acho que pra mim eles estão tão bem, nós fazemos por eles aquilo que pudermos.”

2. **O que faz na organização?**

“Dou apoio.”

- 2.1. **Que tarefas desempenha?**

“Desde dar a alimentação, fazer a higiene, fazer as limpezas, cuidar deles.”

- 2.2. **Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Acho que sim, às vezes nem temos tempo.”

3. **Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Nós tanto estamos num lado como noutra, pra onde chamam é que nós vamos. Todas temos que ter um papel importante. Temos que zelar por eles.”

4. **Gosta do que faz?**

“Gosto.”

5. **Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Nós tanto trabalhamos individual como temos que chamar uma colega e a gente trabalha melhor acompanhada.”

6. **Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em equipa é melhor.”

7. **Como vê os seus colegas de trabalho?**

“São muito prestáveis e quando a gente precisa...”

8. **O que o/a motiva mais no trabalho?**

“É a gente dar resposta ao que conseguimos fazer porque nem sempre conseguimos fazer o trabalho que está destinado pa gente, já temos que deixar pas colegas e ficamos tristes.”

9. **O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Quando não conseguimos fazer o trabalho.”

10. **Acha que a instituição está bem organizada?**

“Sim, acho que sim.”

11. **Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Mais pessoal.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Sempre vai havendo coisas novas, vai havendo novos utentes, temos que nos adaptar a eles e eles a nós, sabe-los ouvir.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Vai havendo coisas novas.”

**13.1. Como reagiram?**

“Temos que tentar colaborar umas com as outras e falamos.”

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

Não aplicável

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Muita coisa, as coisas são diferentes, vão saindo umas vêm outras, vai havendo sempre a mesma rotina, vai alterando uma coisa ou outra.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Um aspirador.”

**7ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** Não respondeu
2. **Escolaridade:** Licenciatura em enfermagem
3. **Função que desempenha:** Enfermeira
4. **Função anterior:** Enfermeira
5. **Tempo na instituição:** 3 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É um lugar onde possamos tratar dos idosos, dar algum conforto, acolhe-los da melhor forma.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“Penso que é acolhedora, tem uma boa funcionalidade em relação aos funcionários.”

**2. O que faz na organização?**

“Desempenho as minhas tarefas próprias da carreira de enfermagem, dou apoio psicológico às vezes quando é necessário.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Presto apoio na área da saúde e apoio psicológico.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Aproveitamos o máximo, têm.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Vejo-me como uma funcionária igual às outras apesar da minha carreira, caracterizo este lar como um meio muito familiar, temos uma relação bom, damo-nos muito bem.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Em equipa mais uma colega minha. Ela vem à 2ª feira e eu venho à quinta.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Em equipa.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Vejo da mesma forma como eu, fazemos troca de experiências, o que é muito bom. De uma forma positiva e como uma aprendizagem contínua.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Proporcionar conforto no doente, proporcionar alguma qualidade de vida no resto de vida que lhe resta e terem um fim com mais alguma dignidade.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Às vezes a falta de tempo. Fazermos alguma coisa e não conseguirmos alcançar esse objetivo, é sempre uma frustração.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Sim, tá, tá.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Nada.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não, não, vão surgindo novas tarefas de acordo com as necessidades dos utentes.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Não sei.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Número de utentes, necessidades que cada um vão tendo.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Mais algumas funcionárias.”

#### **8ª Entrevista:**

##### **Informação pessoal:**

- 1. Idade:** 51 anos
- 2. Escolaridade:** 9º ano
- 3. Função que desempenha:** Auxiliar dos Serviços Gerais
- 4. Função anterior:** Operária fabril
- 5. Tempo na instituição:** 4 anos

##### **Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“Sei lá a gente vive muito, afeiçoa-se às pessoas, vivo muito disto mesmo.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“Tratamos todos como uma família, temos 15 utentes a dormir e depois o centro de dia, somos todos uma família.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou auxiliar.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Faço de tudo, faço noites, ajudo as cozinheiras quando estão de férias, ajudo nas higienes de rua, entrego os almoços, gosto muito de decorar quando temos festas de Natal, Páscoa.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“São, acho que sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Acho que é importante, dou o mais que posso.”

**4. Gosta do que faz?**

“Muito.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Mais com a equipa.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Tanto faz, dou-me bem com elas todas mas em equipa é melhor, gosto mais de trabalhar em grupo.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Isto é como tudo, temos que aprender a viver com muitos, há vários feitios, várias coisas, temos que saber lidar com elas. É tudo bom pessoal.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Gosto do que faço, somos uma família.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Se alguma coisa não correr bem às vezes basta eles adoecerem ou assim.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Está sim senhora.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Por enquanto agora está tudo bem.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Teriam que me adaptar, adapto-me facilmente.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“A gente está sempre a aprender, havia muita coisa que não sabia e agora aprendi. Fomos tendo formações.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Fazia falta mais pessoal.”

**9ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. **Idade:** 51
2. **Escolaridade:** 9º ano
3. **Função que desempenha:** Auxiliar dos Serviços Gerais
4. **Função anterior:** Operária fabril
5. **Tempo na instituição:** 2 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É bom, é um trabalho diferente, gosto.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“O ambiente das colegas, dos idosos, gosto, bom ambiente.”

**2. O que faz na organização?**

“Sou auxiliar.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Fazemos os levantamentos dos idosos, damos os banhos, fazemos as limpezas lá em cima e depois vamos para baixo ajudar a tratar o que seja preciso aqui em baixo, levá-los à casa de banho, ajudar a pôr as mesas, depois temos que lhes dar o almoço.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Acho que sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“Acho que é um lugar importante e de muita responsabilidade.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Em equipa.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Gosto mais de trabalhar em equipa, sempre conversamos, é melhor.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Gosto das colegas de trabalho, é um bom ambiente, são todas boas colegas.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“É o ambiente, os idosos, as colegas.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Quando eu própria não ando bem.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Eu acho que sim que está bem organizada.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Acho que está tudo bem organizado.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“Não, mantive sempre o mesmo.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Por enquanto ainda não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Não sei, penso que seja bom, há um bom ambiente, sim vou ter uma boa aceitação.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“Em princípio a gente faz mais ou menos o mesmo trabalho, altera um pouco quando vêm colegas novas.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Mais atividades pros idosos.”

**10ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

1. Idade: 34
2. Escolaridade: 9º ano
3. Função que desempenha: Auxiliar dos Serviços Gerais
4. Função anterior: Costureira
5. Tempo na instituição: 1ano e 6 meses

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“Pra mim neste momento é tudo.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“Convívio com as pessoas, nunca pensei adapta-me. Gosto muito de cá estar.”

**2. O que faz na organização?**

“Faço de tudo um pouco.”

**2.1. Que tarefas desempenha?**

“Vamos pá rua, domicílios, ficamos cá dentro, faço tardes, faço noites, faço limpezas, ajudo a pôr as mesas, levo-os à casa de banho, tratamos das roupas.”

**2.2. Acha que as tarefas são bem aproveitadas?**

“Sim, sim.”

**3. Que lugar ocupa dentro da instituição?**

“É importante, gosto.”

**4. Gosta do que faz?**

“Gosto.”

**5. Normalmente, trabalha em equipa ou sozinho/a?**

“Eu costumo trabalhar sempre em equipa.”

**6. Se pudesse escolher prefere trabalhar em conjunto ou sozinho?**

“Sempre em equipa.”

**7. Como vê os seus colegas de trabalho?**

“Bem, por acaso dou-me bem com toda a gente, pra mim é essencial.”

**8. O que o/a motiva mais no trabalho?**

“Principalmente ganhar o meu salário.”

**9. O que o/a desmotiva mais no trabalho?**

“Às vezes somos poucas pro serviço que há.”

**10. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Sim, sim.”

**11. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Mais 1 ou 2 pessoas ajudariam muito.”

**12. Nos últimos tempos surgiram novas tarefas para desempenhar?**

“A nível de tarefas vão-se mantendo.”

**13. Houve mudanças recentes na organização?**

“Não.”

**13.1. Como reagiram?**

Não aplicável

**14. Se não houve mudanças recentes como reagiria se houvesse?**

“Adapto-me bem.”

**15. O que acha que se tem alterado desde que cá chegou?**

“A nível dos utentes, estão mais dependentes, a nível de trabalho temos mais trabalho.”

**16. O que acha que lhe faz falta na instituição?**

“Mais 1 pessoa ou 2.”

**Para os Dirigentes**

**1ª Entrevista:**

**Informação pessoal:**

- 1. Idade:** 64
- 2. Escolaridade:** Licenciatura em Engenharia Têxtil
- 3. Função que desempenha:** Presidente
- 4. Função anterior:** Tesoureiro
- 5. Tempo na instituição:** 9 anos

**Informação para a Investigação Empírica:**

**1. O que é a instituição para si?**

“É uma instituição que procura inserir-se pra já na comunidade e simultaneamente dar resposta às carências que a comunidade tem nomeadamente com idosos, quer ao nível de lar, de apoio domiciliário e centro de dia.”

**1.1. O que a caracteriza?**

“É uma instituição que é familiar, portanto quer entre utentes, quer funcionários, quer Direção, nós funcionamos todos como uma família. Os atritos que poderão existir são mínimos.”

**1.2. Como funciona?**

“A instituição funciona portanto 24 horas por dia. Temos turnos desde as 8 até às 16, das 16 à meia-noite e da meia-noite até às 8 da manhã.”

**1.3. Como está organizada?**

“Portanto, na organização há um presidente, há a Direção, existe um gabinete técnico com a Diretora Técnica que é a assistente social, depois temos os serviços administrativos que tem que ser a Direção a fazer, depois temos o gabinete médico onde temos um médico que em 1 ou 2 vezes por semana e temos 2 enfermeiras.”

**2. Que papel desempenha?**

“Eu faço tudo, desde Presidente, gerir tudo o que se passa não só a nível administrativo mas também gerir empreiteiros, pedido de orçamentos. Ao fim ao cabo sou o bombeiro da instituição, tenho que fazer um bocadinho de tudo.”

**3. Qual é o papel específico dos técnicos?**

“Portanto a Diretora Técnica faz, até agora também me ajudava nos serviços administrativos, agora é dirigir o pessoal, arranjar formação para os funcionários, simultaneamente é gerir tudo o que se passa a nível de funcionários. Manter a relação entre os utentes e funcionárias sem haver qualquer atrito.”

**4. Como são decididas as tarefas da organização?**

“As tarefas são decididas de acordo com as necessidades da instituição e depois a Diretora Técnica tem o apanhado de todas as tarefas que existem, fazer o apoio domiciliário, temos depois o lar em si com várias tarefas, temos o centro de dia, o pessoal, isso é tudo coordenado pela Diretora Técnica. Todas as funcionárias têm rotatividade, fazem uma tarde ou noite.”

**4.1. Quem as decide?**

“A Diretora Técnica.”

**5. Acha que a instituição está bem organizada?**

“Está.”

**6. Que aspetos acha que deveriam ser alterados?**

“Neste momento precisava de ter uma enfermeira a tempo inteiro, quero também abrir a animação cultural a utentes de apoio domiciliário.”

**7. Como é que os funcionários encaram o modelo organizativo em que estão inseridos?**

“Eles têm que assumir, aceitam perfeitamente. Têm que cumprir as horas e todos têm que fazer todos os serviços.”

**8. Acha que os funcionários preferem trabalhar em equipa ou sozinhos?**

“Normalmente preferem trabalhar em equipa.”

**9. Acha que as tarefas são bem aproveitadas pelos funcionários?**

“Sim.”

**10. Se houver mudanças na instituição, acha que os funcionários aceitam-nas?**

“Têm que aceitar. Antes de haver qualquer modificação informamos as funcionárias que vai haver modificação e dizemos qual vai ser essa modificação para começarmos a interiorizar e a mentalizar que se calhar têm que mudar.”

**10.1. Acha que haveria alguma resistência?**

“Em princípio não haveria resistência.”

**11. Na sua opinião o que acha que faz falta na organização?**

“O que faz falta é comprar uma máquina de lavar roupa industrial e depois comprar um forno com ventilador.”

**12. O que acha que os funcionários sentem que faz falta?**

“Não têm sentido falta de nada, até agora tudo aquilo que pedem...”

**Anexo 5: Análise detalhada do conteúdo das entrevistas no Centro Paroquial Nossa Senhora das Dores**

**1. Perspetiva dos elementos que compõem as instituições em relação às mesmas:**

**Para Técnicos:**

**a) Forma de encarar a instituição**

Questão 1.	Questão 1.1.	Questão 2.	Questão 2. 1.
-“Meio familiar...trabalhar à vontade... dar o que se pode, 2ª casa”; -“Casa aberta a todos”; -“Prestadora de serviços; -“Algo bom”; -“Muito boa, aprende-se”; -“Algo grande, é dar, temos que dar muito”; -“Ocupa tempo livre, presta serviços individuais e coletivos”; -“Muita dedicação e paciência”; -“Acolhemos idosos, crianças”; -“Podia ser melhor ou pior, é novo isto”.	-“Solidária”; -“Casa para a qual vivo, dou-me para a casa... dá-se ao povo, a todos”; -“Ação social, atendendo os mais carenciados”; -“Coisa boa... Patrões excelentes”; -“Boa imagem”; -“Respeito pelo ser humano, trabalho bem feito, dedicação ao utente”; -“Espírito de equipa”; -“Corre normalmente”; -“Cariz social”; -“Em todos os lados há um ambiente bom e mau”.	-“Escriturária”; -“Cozinheira, supervisiono colegas... tenho responsabilidades”; -“Trabalho com papéis”; -“Auxiliar, faço tudo”; -“Organizar as coisas”; -“Coordeno as auxiliares ... fiz uma equipa de trabalho”; -“Sou animadora”; - “Auxiliar”; -“Trabalho com idosos”; -“Sempre na cozinha”.	-“Arquivo documentos, listagem de produtos necessários, atendimento ao público, organizo documentos”; -“Faço amostras, cozinho, faço um pouco de tudo, fornecedores, transmito aos superiores, faço ementas, requisições”; -“Contabilidade, organizar dossiers, faturas ... tarefas divididas”; -“Trabalho por turnos, faço limpezas...”; -“Limpezas, higiene...”; -“Faço ligação entre utentes, estou com eles, faço visitas domiciliárias”; -“Ginástica, expressão plástica, músicas, físico-motora, trabalhos”; -“Responsável pelo refeitório dá a medicação, pequenos-almoços, banhos, limpezas”; -“Higiene, limpezas, pôr as mesas, dar água aos idosos, levá-los à casa de banho”; -“Divisões de comer, lavo a loiça”.

**b) Papel na instituição**

Questão 3.	Questão 4.
------------	------------

<p>-“Tratada de igual modo”;</p> <p>-“Importante, a alma é a cozinha, pessoas quando entram vão ver a ementa”;</p> <p>-“Sou uma funcionária como outra qualquer”;</p> <p>-“ Importante”;</p> <p>-“Importante”;</p> <p>-“Importante, faço a mediação entre os utentes e familiares”;</p> <p>-“Como uma confidente, papel de amiga”;</p> <p>-“Tento desempenhar da melhor maneira, importante”;</p> <p>-“Importante, ajudar os idosos”;</p> <p>-“Não é um lugar importante porque não consideram”.</p>	<p>- “Sim”;</p> <p>-“Adoro, fazer mais cursos”;</p> <p>-“ Gosto”;</p> <p>-“Gosto muito”;</p> <p>-“Adoro”;</p> <p>-“Gosto”;</p> <p>-“Sim”;</p> <p>-“Gosto”;</p> <p>-“Gosto”;</p> <p>-“Gosto”;</p>
--	--

c) **Necessidades sentidas**

<b>Questão 16.</b>	
-“Cooperação entre colegas”;	-“Não sei, depende das realidades”;
-“Não se apercebe bem das tarefas”;	-“Uma animadora a tempo inteiro”
-“Muita coisa, mais atividades, uma fisioterapeuta”;	-“Mais ou menos bem”;
-“Acho que nada”;	-“Mais pessoal”;
-“Está tudo muito bem”;	-“ Mais controlo”.

d) **Modelo organizativo**

<b>Questão 10.</b>	<b>Questão 11.</b>
-“Sim”;	-“Mais exigência, mais severidade”;
-“Mais ou menos, está-se a ajustar porque mudou de um momento para o outro”;	-“Falta de reuniões”;
-“Sim, há sempre coisas a melhorar”;	-“Mais comunicação, mais sinceridade, mais abertas”;
-“Está sim”;	-“Nenhuns”;
-“Sim, cada vez tentam organizar melhor”;	-“Ter mais atenção às limpezas”;
-“Tentamos que seja bem mas há mudanças e temos que nos adaptar”;	-“Adequam-se as situações para as melhorar”;
-“Mais ou menos”;-	-“Relacionamentos entre idosos e colaboradoras”;
-“Sim”;	-“Penso que as coisas estão a entrar na normalidade”;
-“Mais ou menos”;	-“Horários melhores”;
-“Podia estar melhor”.	-“Não sei”.

**Para Dirigentes:**

e) **Forma de encarar a instituição**

<b>Questão 1.</b>	<b>Questão 1.1.</b>
-“Quase a casa, ... dedicação”;	-“Boa de mais para a localização”;
-“Obra para ajudar quem mais precisa”;	-“Importante porque é uma obra da igreja e

<p>-“Resposta social, preocupa-se com o bem-estar social, está associada a estruturas de apoio social”;</p> <p>-“Responsabilidade, punho pessoal caritativo, resposta a necessidades da comunidade”;</p> <p>-“Prolongamento da vida, história de família”.</p>	<p>leva a adquirir coisas que não se conseguem, recebem melhor educação”;</p> <p>-“Lema do evangelho: o amor ao próximo, preocupação com o bem-estar social, valores cristãos, valorização da dignidade humana”;</p> <p>-“IPSS, apoio aberto à família, idosos, obra da igreja, solidária, apoio, ajuda, solidariedade”.</p>
--	--

f) **Papel na instituição**

Questão 2.	Questão 3.
<p>-“Supervisionar, limpar, contratações, tratar da medicação, ver como tratam os utentes”;</p> <p>-“Colaboro nas decisões da casa”;</p> <p>-“Apoio na parte da secretaria e dou opiniões ao Presidente”;</p> <p>-“Presidente, tomo todas as decisões com a ajuda dos outros membros, decisões são tomadas em conjunto”;</p> <p>-“Vice-presidente, substituo o Presidente, colaboro, ajudo na administração e dou a cara”.</p>	<p>-“Cada uma tem a sua”;</p> <p>-“Cada uma tem a sua missão ... escala rotativa”;</p> <p>-“Quadro técnico, licenciados ... quadro intermédio, têm menos habilitações ... e pessoal auxiliar, há uma preocupação em escolher pessoas com nível académico”;</p> <p>-“Todas têm a sua função específica e fazem-na”.</p> <p>-“Cada uma tem a sua função”.</p>

g) **Necessidades sentidas**

Questão 11.	Questão 12.
<p>-“Ter uma boa Assistente Social, não há problemas de maior, há um inter-diálogo”;</p> <p>-“Os responsáveis têm que ser orientadores e não impor, colocar-se do outro lado”;</p> <p>-“Mais profissionalismo por parte da Direção”;</p> <p>-“Faz falta cada pessoa assumir os valores da instituição, damos a oportunidade de aprender, de se formarem..., inserir ou adequar os valores”;</p> <p>-“Pulso firme”.</p>	<p>-“Não sei”;</p> <p>-“Quem saiba mandar”;</p> <p>-“Dinheiro”;</p> <p>-“Uma boa Direção a tempo inteiro para orientar, dar confiança”;</p> <p>-“Dizem que sentem falta de ser ouvidas”.</p>

h) **Modelo organizativo**

Questão 1.2.	Questão 1.3.
--------------	--------------

<p>-“Várias valências”;</p> <p>-“Várias valências”;</p> <p>-“Temos os corpos dirigentes com conselho geral, onde o Bispo nomeia a Direção ... e o conselho fiscal”;</p> <p>-“Várias valências, vários colaboradores”;</p> <p>-“Várias valências”.</p>	<p>-“Tem uma Direção, o Presidente manda, que é o padre da terra escolhido pelo Bispo da Guarda e depois ele convida as outras pessoas. Temos a secretária, educadora de infância, auxiliares, cozinheira, e ajudantes, auxiliares de lar, assistente social, animadora cultural”;</p> <p>-“Dos 0 aos 100 anos”;</p> <p>-“Há uma Direção, há um conselho geral, um conselho fiscal. Há funções atribuídas a cada órgão e a Direção é a gestora, o executivo. O Presidente é o pároco”;</p> <p>-“Temos 2 valências, as crianças, ATL, jardim de infância, creches e a valência dos idosos, Apoio Domiciliário, Centro de Convívio, grupo etnográfico e também o Lar. Temos pessoas que dão resposta a essas valências, nomeadamente colaboradoras, educação de infância, Diretora técnica, enfermeiros, médicos”;</p> <p>-“Existe a Direção, várias valências, temos a Direção com um presidente, uma vice-presidente, o 1º secretário, o 2º secretário e o tesoureiro. Somos nomeados pelo Bispo da diocese com a apresentação da Direção, que é apresentada pelo pároco, que é sempre o presidente nato, não é uma associação, não temos sócios. Temos uma secretária, temos uma chefe de secretaria, que tem depois outra escriturária, a chefe da secretaria ao mesmo tempo é responsável pelo economato depois temos a cozinha com uma chefe de cozinha e cozinheira e uma ajudante. Temos depois a Direção Técnica da parte das crianças, temos a educadora de infância, ajudantes de ação educativa, temos monitor do CATL, depois temos Diretora Técnica do lar, Animadora Sócio Cultural, Fisioterapeuta, Enfermeiro, as noites são asseguradas por enfermeiros, depois temos pessoal auxiliar, temos um rapaz para a carrinha”.</p>
---	--

Questão 5.	Questão 6.	Questão 7.
<p>-“Sim está, corre tudo bem”;</p> <p>-“Sim”;</p> <p>-“Sim, está a implementar a certificação para a qualidade e a implementar impressos, novos hábitos”;</p> <p>-“Está, é preciso humanizar, criar relações entre as pessoas, apostar na ligação com os funcionários”;</p> <p>-“Não, não confio plenamente, nem vou descansada para casa... tentamos ter os melhores fornecedores”.</p>	<p>-“Se houvesse dinheiro, uma carrinha nova, mais educadores, mais passeios, mais atividades”;</p> <p>-“Formação para união no trabalho para desenvolverem melhor”;</p> <p>-“Nenhuns”;</p> <p>-“Há aspetos a aperfeiçoar, a relação entre funcionárias, colaboradoras, utentes, direção, aperfeiçoar as funções... formação continua”;</p> <p>-“Mais formação e formação humana”.</p>	<p>-“Bem, no início não mas depois aceitam... ainda há rivalidades de horários”;</p> <p>-“Aceitam-no perfeitamente”;</p> <p>-“Aceitam, pois quando são contratadas são-no para determinadas funções e elas têm que corresponder à expectativa”;</p> <p>-“Boa aceitação, quando não se sentem à vontade a Direção sabe que têm capacidades ... formação para funções”;</p> <p>-“Elas pensam que não há modelo organizativo”.</p>

## 2. Posição dos trabalhadores face à execução de tarefas

Para Técnicos:

Questão 2.2.	Questão 5.	Questão 6.
-“Sim”; -“Sim, apesar de desencontros”; -“Acho que sim”; -“Sim”; -“Sim”; -“Sim, vão agradecer”; -“Sim”; -“Faz-se os possíveis”; -“São a correr”; -“Podia ser melhor”.	-“Equipa”; -“Equipa, ... diferentes funções, respeito”; -“Equipa”; -“Equipa”; -“Equipa”; -“Equipa”; -“Sozinha”; -“Equipa”; -“Equipa”; -“Depende das pessoas mas em equipa”.	-“Equipa”; -“Em conjunto ... em colaboração, só assim se faz alguma coisa”; -“Em equipa, é mais enriquecedor e só não se consegue evoluir ... há diferentes opiniões”; -“Não, sozinha não, em equipa é melhor”; -“Tanto faz”; -“Hoje em dia é difícil trabalhar só”; -“Sozinha”; -“Sozinha é complicado”; - “Em equipa, sozinha é muito trabalho”; - “Em conjunto”.

Questão 7.	Questão 8.	Questão 9.
-“Cooperantes, mas há intrigas”; -“Vejo ótimo ...aceitação de ideias”; -“Responsáveis, abertos, dão sugestões”; -“Gosto muito deles”; -“Tento dar-me bem”; -“Prestáveis”; -“Cada um desempenha a sua função”; -“Tentamos dar bem mas há conflitos”; -“Adaptar a cada um”; -“Boas colegas mas também há intriguistas”.	-“Solidariedade”; -“Cozinhar, fazer coisas novas”; -“Tudo motiva mas o serviço é que provoca bem-estar, dignidade nos utentes”; -“Trabalhar com idosos”; -“Tudo, gosto de fazer de tudo”; -“O desafio que é, a novidade”; -“Ver a alegria deles todos os dias”; -“Temos que mostrar a melhor cara possível porque temos que dar o melhor”; -“Quando estou com os idosos”; -“Tem que se aproveitar o que há”.	-“As intrigas entre colegas”; -“Ter que registar”; -“Quando não se atinge o pretendido”; -“Não tenho assim nada”; -“Às vezes querer fazer melhor e não conseguir”; -“Nada me desmotiva”; -“Quando não querem participar e dizem que estão doentes”; -“Certas coisas que não estão bem e depois tentamos chamar a atenção e há quem não aceite”; -“Estão sempre ca pressa”; -“Às vezes o ambiente”.

Para Dirigentes:

Questão 4.	Questão 4.1.	Questão 8.	Questão 9.
-“Consoante o que é preciso ...	-“A Vice-	-“Equipa”;	-“Tentamos que sim, estão-se a

<p>escalas rotativas através de um mapa, 3 pessoas de manhã e 3 à tarde, pessoal que limpa, lavandaria e apoios domiciliários... Pela Direção e depois são distribuídas pelas funcionárias”;</p> <p>-“Repartição das tarefas e quem tem maior capacidade dirige”;</p> <p>-“Tarefas vêm de acordo com o cargo de cada um, podem-se conjugar tarefas de acordo com as necessidades da casa”;</p> <p>-“Organizar de acordo com a certificação”;</p> <p>-“ Cada um tem a sua tarefa”.</p>	<p>presidente”;</p> <p>-“Direção”;</p> <p>-“Vice-presidente”;</p> <p>-“Direção”;</p> <p>-“Direção”.</p>	<p>-“Equipa”;</p> <p>-“Equipa”;</p> <p>-“Equipa, é essencial”;</p> <p>-“Equipa”;</p>	<p>integrar”;</p> <p>-“Sim”;</p> <p>-“Podem ser mais ou menos de acordo com a gestão pessoal de cada um nas tarefas”;</p> <p>-“No regime de aperfeiçoamento levamo-los a desempenhar e a aprender com aquilo que fazem. Ao desempenharem uma função estão a aprender com essa função para a qual estão preparados também.”</p> <p>-“Não, algumas baldam-se”.</p>
---	---	--	--

### 3. Comportamento dos indivíduos face a mudanças organizativas

Para Técnicos:

Questão 12.	Questão 13.	Questão 13.1.	Questão 14.	Questão 15.
<p>-“Não”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não, mas fiquei como responsável da qualidade”;</p> <p>-“Sim, formação”;</p> <p>-“Não, quase igual”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Ajudo a dar as refeições, a responsável de turno vai mudando”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não”;</p>	<p>-“Não”;</p> <p>-“Sim”;</p> <p>-“Sim, mudanças de pessoal, de postos e tarefas”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não, não me apercebo”;</p> <p>-“Há sempre mudanças”;</p> <p>-“Sim, criei uma rotina com os idosos”;</p> <p>-“As entregas aos domicílios”;</p> <p>- “Não”;</p> <p>- “Às vezes sim porque há mais crianças e idosos”.</p>	<p>-“Aceito, se houver algo que não concordo digo, temos que acompanhar os tempos”;</p> <p>-“Bem foi conversado, não imposto”;</p> <p>-“Mais atividades, fisioterapeuta”;</p> <p>-“Bem, está tudo bem”;</p> <p>-“Bem”;</p> <p>-“Temos que aceitar”;</p> <p>-“Às vezes bem outras mal, depende da mudança”.</p>	<p>-“Bem, ganha-se experiência noutros campos”;</p> <p>-Não aplicável;</p> <p>-Não aplicável;</p> <p>-“Não tinha problema”;</p> <p>-Não aplicável;</p> <p>-Não aplicável;</p> <p>-“Temos que testar e falar com as pessoas”;</p> <p>-Não aplicável;</p> <p>-“Não sei”.</p>	<p>-“Cresceu, mais uma valência”;</p> <p>-“Menos crianças, melhorou a nível estrutural ... obras”;</p> <p>-“Muita coisa, pessoal, Direção, colegas ... temos que nos ajustar uns aos outros, subi de categoria, mais tarefas, mais responsabilidade”;</p> <p>-“O edifício, funcionárias, mais valências”;</p> <p>-“Nada”;</p> <p>-“Mudou muito”;</p> <p>-“Na equipa de trabalho e nos horários”;</p> <p>- “Só com os utentes, mudança de rotina”;</p> <p>- “Muitas alterações foi complicado habituarem-se, há mais idosos”;</p>

Individualismo e Coletivismo nas Organizações do Terceiro Setor

			-Não aplicável;	- “Umás coisitas mas nada de mais”.
--	--	--	-----------------	-------------------------------------

**Para Dirigentes:**

<b>Questão 10.</b>	<b>Questão 10.1.</b>
-“Aceitam”; -“Aceitam desde que sejam explicadas e orientadas”; -“Aceitam, mas acho que todo o ser humano tem renitência à mudança, tem que ser explicado”; -“Instituição são as pessoas que a compõem e quando se toma uma decisão é para o bem da mesma, está acima de tudo”; -“Sim, acho que estão abertas”.	-“Não, devido à situação atual”; -“Não”; -“Não”; -“Fazer-lhes ver que é para o bem maior da instituição”; -“Não, é preciso propor e não impor”;

## Anexo 6: Análise detalhada do conteúdo das entrevistas no Lar Major Rato

### 1. Perspetiva dos elementos que compõem as instituições em relação às mesmas:

Para Técnicos:

#### a) Forma de encarar a instituição

Questão 1.	Questão 1.1.	Questão 2.	Questão 2. 1.
<p>-“É enriquecedor trabalhar com os utentes”;</p> <p>-“Gosto muito de cá trabalhar. Gosto muito da Diretora Técnica e da Assistente Social. É tudo um convívio”;</p> <p>-“É uma casa que tem todo o valor, pra eu desempenhar as minhas funções e economicamente é o meu trabalho”;</p> <p>-“Uma coisa boa que gosto muito, gosto de trabalhar com os idosos”;</p> <p>-“É um lugar onde realmente acolhem pessoas que necessitam mesmo e que são bem acolhidas porque lhe dão carinho”;</p> <p>-“É uma coisa muito importante. É para mim em termos emocionais e sentimentais a minha 2ª casa. Gosto muito de aqui trabalhar e vejo a instituição como uma 2ª casa, uma 2ª família, quer as colegas, como os utentes, esses estão mesmo em 1º lugar. Em termos de sociedade acho que é uma instituição importante, dá uma resposta social muito</p>	<p>-“A formação constante”;</p> <p>-“Tudo de bom”;</p> <p>-“O acolhimento, a caridade”;</p> <p>-“Conviver com os idosos, gosto de tudo”;</p> <p>-“Pra mim está tudo bem, temos umas diretoras que são um espetáculo, que adoro e que colaboram muito connosco”;</p> <p>-“Está muito bem organizada em termos laborais, em termos funcionais, acho que cada pessoa sabe muito bem o papel que desempenha aqui dentro. É evidente que não é perfeita, tentamos todos os dias trabalhar mas vai havendo falhas como há em todo o lado”;</p> <p>-“São os idosos, quando pra aqui venho sinto-me melhor, sinto-me</p>	<p>-“Sou auxiliar”;</p> <p>-“Sou ajudante de ação direta”;</p> <p>-“Sou encarregada geral”;</p> <p>-“Sou encarregada geral”;</p> <p>-“Sou encarregada geral”;</p> <p>-“Sou Assistente Social”;</p> <p>-“Sou Auxiliar”;</p> <p>-“Sou Ajudante”;</p> <p>-“Sou Auxiliar”.</p>	<p>-“Faço a higiene deles, limpezas, lidamos com eles, fazemos pequenos-almoços, almoços, jantares”;</p> <p>-“Faço a higiene aos utentes, os levantos, vesti-los prepará-los, vi-los pôr ao refeitório, depois fazer as camas, fazer limpeza, lavar as casas de banho”;</p> <p>-“Toda a área, supervisionar funcionárias, faço mapas, faço os horários delas, faço as ementas, faço as encomendas que são necessárias para esta casa”;</p> <p>-“Vou com os doentes ao Hospital, às consultas, vigio, vejo se tá tudo bem, se tá mal, faço de tudo um pouco”;</p> <p>-“Faço de tudo um pouco o que é preciso, desde gerirmos a nossa função de encarregada, fornecedores, receber encomendas, ajudar em tudo”;</p> <p>-“São tarefas inerentes ao trabalho de Assistente Social, da área social, mas supervisionadas pela Diretora Técnica. Assisto a refeições, caracterizamos e identificamos idosos que se estejam a alimentar mal e fazemos um feedback com a enfermagem e com o médico. Gerimos toda a parte de marcação de</p>

<p>válida e muito importante. Felizmente temos uma boa imagem. Tem um papel importante quer a nível concelhio, distrital, quer nacional”;</p> <p>-“É uma coisa boa, que dá emprego, não há melhor”;</p> <p>-“Foi a melhor coisa, era um trabalho que já há algum tempo que gostava de fazer”;</p> <p>-“Uma boa maneira de tratar bem os idosos, de serem acarinhados. Foi a melhor coisa que me podia ter acontecido. Uma maneira de os ajudar, de os tratar bem, de terem uma velhice feliz”.</p>	<p>bem neste trabalho”;</p> <p>-“Damos tudo por eles. Há um espírito de equipa”;</p> <p>-“Fazem muito por eles, têm cabeleireira, música, rancho, têm muitas atividades”.</p>		<p>cabelos, a parte da relação com a família que também é muito importante, vemos o quotidiano do idoso na instituição, encaminhamos para a ginástica, tem tudo mais a ver com o dia-a-dia do idoso”;</p> <p>-“Faço de tudo, servimos à mesa, tratamos dos idosos, damos-lhes banho, vestimos, fazemos camas, fazemos limpezas”;</p> <p>-“Dou-lhe a higiene, damos-lhe de comer, limpeza, lavar a loiça, dar banhos”;</p> <p>-“Desde o levantar, à higiene, dar a comida, a limpeza, fazer camas”.</p>
--	---	--	--

**b) Papel na instituição**

Questão 3.	Questão 4.
<p>-“ Sim, tenho um papel importante. Todos temos uma função e todas são importantes”;</p> <p>-“Sou uma pessoa prestável, nunca causei problemas a ninguém. Acho que faço bem o meu desempenho”;</p> <p>-“Vejo-me bem, gosto daquilo que faço. Pra mim é importante”;</p> <p>-“Sou Encarregada de setor, vejo se está tudo organizado”;</p> <p>-“Sou Encarregada mas amiga de todas. Sou igual a todas mas tenho um bocadinho mais de responsabilidade”;</p> <p>-“De Assistente Social. Eu gosto do que faço. Sinto-me bem, é a minha 2ª casa”;</p> <p>-“Acho que é importante”;</p> <p>-“Eu sinto-me bem”;</p> <p>-“Vejo-me bem, vejo-me feliz, faz-me bem trabalhar com os idosos”.</p>	<p>-“Muito”;</p> <p>-“Gosto muito ... faço tudo com amor e carinho”;</p> <p>-“Gosto”;</p> <p>-“Gosto muito”;</p> <p>-“Gosto”;</p> <p>-“Gosto, gosto da relação cos idosos”;</p> <p>-“Gosto muito”;</p> <p>-“Sim, gosto, gosto muito”;</p> <p>-“Gosto”.</p>

**c) Necessidades sentidas**

Questão 16.
<p>-“Nada”;</p>

<p>-“Está tudo bem, não faz falta nada”;</p> <p>-“Uma parte de animação que os animasse mais”;</p> <p>-“Está tudo bem”;</p> <p>-“A instituição tem tudo. É um hotel de 5 estrelas”;</p> <p>-“Era importante se houvesse mais consciência das famílias o quão importante é a presença delas e a colaboração delas nas atividades da instituição. Obras, podia-se melhorar alguns espaços, o que era importante, era a presença de um animador”;</p> <p>-“Nada, acho que está tudo bem”;</p> <p>-“Um pouco mais de compreensão. Certos dias há um clima mais pesado. Também é bom discutirmos o que está bem e mal”;</p> <p>-“Está tudo bem”.</p>
---

d) **Modelo organizativo**

<b>Questão 10.</b>	<b>Questão 11.</b>
<p>-“Sim, está muito bem”;</p> <p>-“Está sim ... isto é impecável, está tudo bem organizado”;</p> <p>-“Está”;</p> <p>-“Está tudo bem”;</p> <p>-“Está muito bem”;</p> <p>-“Acho, acho. Acho que há sempre coisas a melhorar”;</p> <p>-“Sim está”;</p> <p>-“Sim acho muito bem”;</p> <p>-“Sim está”.</p>	<p>-“As noites, é o que me custa mais fazer”;</p> <p>-“Acho que tá tudo bem”;</p> <p>-“Acho que as coisas estão bem”;</p> <p>-“Está tudo bem, a Dr<sup>a</sup> Marta está sempre a tentar mudar coisas, portanto está sempre tudo muito bem”;</p> <p>-“Eles alteram tudo, está tudo cada vez melhor”;</p> <p>- “Nós notamos no dia-a-dia que há coisas a melhorar, no apoio aos idosos, na formação das colaboradoras. Nós ainda não temos os manuais de qualidade, poderíamos melhorar e vamos melhorar com os manuais de qualidade, é um ponto de partida”;</p> <p>- “Está tudo bem organizado”;</p> <p>- “Está tudo bem organizado”;</p> <p>-“Pra mim nenhum, está tudo bem”.</p>

**Para Dirigentes:**

e) **Forma de encarar a instituição**

<b>Questão 1.</b>	<b>Questão 1.1.</b>
<p>-“É como se fosse a minha segunda casa, temos que nos dedicar de corpo e alma. Sou apaixonada pelo que faço e tenho muita motivação para trabalhar”.</p>	<p>-“Defino mesmo com qualidade, humanista, a solidariedade, o companheirismo, a dedicação”.</p>

f) **Papel na instituição**

<b>Questão 2.</b>	<b>Questão 3.</b>
<p>- “Gerir a instituição como Diretora Técnica, tenho a meu cargo a instituição no seu todo. Sou eu que faço o feedback com a Direção, sou eu que tenho que</p>	<p>-“Tem a ver com todo o acompanhamento ao cliente da instituição. Os técnicos têm um</p>

<p>sinalizar as lacunas da instituição e criar mecanismos de intervenção para solucionar essas lacunas. Juntamente com as encarregadas estou responsável por gerir o setor das colaboradoras, tudo o que é a parte organizacional da instituição, a parte dos clientes e do acompanhamento, as técnicas de serviço social dão um grande apoio”.</p>	<p>acompanhamento dos clientes da instituição, o acompanhamento da família e depois as colaboradoras, as ajudantes de ação direta têm toda a parte de cuidado estético, higiene, cozinheiras, a alimentação, as dietas”.</p>
---	--

**g) Necessidades sentidas**

<b>Questão 11.</b>	<b>Questão 12.</b>
- “Aumentar o volume da equipa de trabalho”.	- “Mais um aumento de ordenado.”

**h) Modelo organizativo**

<b>Questão 1.2.</b>	<b>Questão 1.3.</b>	<b>Questão 5.</b>
<p>-“É uma instituição que está muito credenciada e onde existe qualidade/preço. Fazer com que os dias deles sejam melhores e terem acesso à cultura e a atividades. Damos-lhe o desfrutar da vida. Muitos estão a aprender o que são momentos lúdicos, de descontração. Na qualidade, gerir a parte que tem a ver com as atividades lúdicas, com os passeios, com as idas ao cinema, museus, também com as atividades de convívio intergeracionais, com outras instituições e depois gerir maior qualidade na parte clínica”.</p>	<p>-“A instituição está organizada por setores e que estão perfeitamente definidos. Está organizada por um gabinete técnico, que é composto por uma Diretora Técnica e 2 técnicas de serviço social, nós fazemos todo o acompanhamento dos clientes da instituição e damos toda a informação às pessoas que nos procuram. Temos a equipa de enfermagem e equipa médica, que está composta por uma equipa de 7 enfermeiros e temos 2 médicos. Depois temos a equipa que é composta pelas atividades lúdicas da instituição que é o fisioterapeuta, o professor de educação física, o professor de música, ensina-lhes a tocar instrumentos do tempo deles, e temos a professora do rancho. Não podemos descurar o setor da cozinha, o setor da lavandaria, o setor das encarregadas, o setor das ajudantes de ação direta de 1ª e 2ª e das auxiliares, o motorista, o porteiro, as administrativas, ou seja, está dividido por setores cada um com as funções delineadas”.</p>	<p>-“Tenho consciência que a organização nunca está totalmente bem organizada porque trabalhamos com seres humanos e para seres humanos e como tal também temos falhas, obviamente que tentamos que não haja falhas. Lá está o caminho agora para a certificação das instituições, caminha para que as falhas não existam. Podemos sempre melhorar alguma coisa.”</p>

<b>Questão 6.</b>	<b>Questão 7.</b>
-“Os aspetos que deveriam ser alterados já os alterei, obviamente na altura se calhar com alguma	-“Acho que bem. Acho que a renitência à mudança, foi difícil

<p>resistência porque como seres humanos somos animais de hábitos e por vezes não é fácil alterarmos hábitos que estavam institucionalizados há muitos anos, algumas práticas. Tivemos que desenvolver mecanismos de boas práticas e fazer perceber às colaboradoras a importância deles, mas atualmente vamos progredir sempre para o melhor mas haver alguma coisa que eu mudasse... as mudanças de base já foram alteradas, agora é sempre na base da progressão e de melhoramento”.</p>	<p>implementar mudanças de hábitos há alguns anos atrás, agora já estão de tal forma interiorizadas que cada vez que há alguma alteração que é preciso ser feita, nós explicamos muito bem explicado às colaboradoras, qual é a alteração que eu quero que seja feita e explicar o motivo, é sempre uma forma muito mais fácil de nós conseguirmos que elas vão ao nosso encontro”.</p>
---	---

## 2. Posição dos trabalhadores face à execução de tarefas

Para Técnicos:

Questão 2.2.	Questão 5.	Questão 6.
<p>-“Sim, às vezes devíamos ter mais tempo para passar com eles”;</p> <p>-“São”;</p> <p>-“Acho que sim”;</p> <p>-“Sim”;</p> <p>-“São”;</p> <p>-“Acho que sim”;</p> <p>-“Eu faço pra isso, acho que sim”;</p> <p>-“Sim, sim”;</p> <p>-“Sim”.</p>	<p>-“Sempre 2 a 2, em equipa”;</p> <p>-“Trabalhamos em equipa”;</p> <p>-“Em equipa, tenho mais 3 colegas que também são encarregadas”;</p> <p>-“Cada um faz o seu serviço”;</p> <p>-“Nós somos 4 encarregadas, é sempre em equipa”;</p> <p>-“Normalmente em equipa. Eu trabalho mais diretamente com a minha colega, somos ambas Assistentes Sociais mas para funcionarmos bem temos que funcionar as 3. Nas férias eu faço as funções de Diretora Técnica, muitas das vezes quando alguma de nós não está a Dr<sup>a</sup> Marta faz as nossas funções. Se não fosse a equipa não funcionávamos, não só aqui, há mais equipas. Esta relação inter disciplinas, acho que é importante, desde as pessoas mais simples até à Direção.”</p> <p>-“Em equipa”;</p> <p>-“Em equipa, aqui são sempre 2 a trabalhar”;</p> <p>-“Em equipa”.</p>	<p>-“Depende dos dias... mas em equipa é sempre melhor, pegarmos num idoso sozinhas é sempre muito complicado”;</p> <p>-“Em equipa é muito melhor”;</p> <p>-“Em equipa”;</p> <p>-“Gosto mais de conviver”;</p> <p>-“Em equipa porque colaboramos umas com as outras e é diferente, falamos muito umas com as outras”;</p> <p>-“Não, sozinha não”;</p> <p>-“Em equipa”;</p> <p>-“Em equipa”;</p> <p>-“Não, não, sozinha não podia”.</p>

Questão 7.	Questão 8.	Questão 9.
<p>- “Dou-me bem com toda a gente, também temos</p>	<p>-A Dr.<sup>a</sup> Marta, acho que é uma grande mulher, acho que nos</p>	<p>-“Às vezes se calhar recados que levamos que nem todas</p>

<p>que nos adaptar ao feitio de cada pessoa”;</p> <p>-“Como pessoas de família”;</p> <p>-“Bem, sim, há sempre umas mais e outras menos mas na maioria bem”;</p> <p>-“Bem, sim”;</p> <p>-“Acho que tudo bem. Há dias que uma pessoa está mais mal disposta mas tudo bem, tudo passa”;</p> <p>-“Como amigos. Há sempre aquelas pessoas eu nos identificamos mais e outros menos, mas de uma maneira geral amigos com respeito”;</p> <p>-“São todos bons colegas”;</p> <p>-“Bem, bem elas quando têm alguma coisa uma vem contar”;</p> <p>-“Bem, quer dizer há de tudo um pouco”.</p>	<p>dá muita energia para trabalhar e depois os idosos, gosto muito de trabalhar com eles”;</p> <p>-“É o convívio com os utentes, com as colegas”;</p> <p>-“São os idosos”;</p> <p>-“Gosto de vir para o trabalho, gosto da instituição em si”;</p> <p>-“O idoso que tem menos visitas e essa pessoa precisa mais de carinho”;</p> <p>-“Os clientes, nós sentimos que nós lhes somos úteis. É o nós chegarmos e sentimos que fizemos falta e que somos úteis. É motivador vir um idoso de casa doente e passado algum tempo estar melhor”;</p> <p>-“São os idosos”;</p> <p>-“Brincar com eles”;</p> <p>-“Tudo o que posso dar, fazer motiva muito. Quando vejo um triste, chegar ao pé dele consola-lo um bocadinho, dar-lhe assim um carinho, apoio, fazê-lo sentir que não está sozinho”.</p>	<p>merecemos levar”;</p> <p>-“Alguma situação que se passe”;</p> <p>-“Algumas situações menos boas que por vezes podiam ser escusadas”;</p> <p>-“Às vezes uns certos conflitos e a gente estar a dizer uma coisa e elas fazerem outra”;</p> <p>-“Vejo tudo a correr tão bem. Não há nada assim que me desmotive”;</p> <p>-“Por vezes há conflitos e é isso que desmotiva, os mexericos mas que nós tentamos colmatar mas o universo é grande. Desmotiva um pouco o investir-se e depois não ver o resultado em relação a um idoso mas já se trabalha aqui há alguns anos e aprendemos também a viver com esta realidade. Entristece vê-los partir”;</p> <p>-“Bem, às vezes algumas intrigas”;</p> <p>-“Quando eles se queixam e não sabemos o que fazer”;</p> <p>-“Vê-los doentes, vê-los morrer”.</p>
--	--	--

**Para Dirigentes:**

Questão 4.	Questão 4.1.	Questão 8.	Questão 9.
<p>-“A distribuição das tarefas estão implementadas no sistema organizativo da instituição. Faço reuniões mensais com a Direção. A nível dos técnicos reunimo-nos uma vez por semana”.</p>	<p>-“Passam por mim”.</p>	<p>-“Em equipa, até porque falamos de um serviço que não é fácil, fazer a higiene a um dependente de forma individual, aqui trabalha-se em equipa”.</p>	<p>-“Sim”.</p>

**3. Comportamento dos indivíduos face a mudanças organizativas**

**Para Técnicos:**

Questão 12.	Questão 13.	Questão 13.1.
<p>-“Sim, estamos sempre a desenvolver, há sempre pessoas a entrar, pessoas novas com outras necessidades e todos os dias estamos sempre a aprender com as pessoas novas que vão entrando. Há pessoas que vêm acamadas, precisam de mais acompanhamento”;</p> <p>-“Não, faço quase sempre as mesas, levantes, higiene, essas tarefas”;</p> <p>-“Não, são sempre as mesmas”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“As tarefas têm sido sempre as mesmas”;</p> <p>-“Não, as tarefas são basicamente as mesmas, não posso é dizer que sejam quase sempre feitas da mesma maneira”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não, o que fazia quando pra cá vim é o que faço agora”.</p>	<p>-“Houve umas mudanças nos horários, nas copas”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Sim, com obras, há sempre aquela parte que uma pessoa tem que se adaptar às normas”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não, recentes não”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não, aumentou mais o polo, andam cá com obras. Penso que está tudo a correr bem”;</p> <p>-“Não. Está tudo a fazer obras”.</p>	<p>-“Toda a gente se manifesta um bocado, mas depois acaba tudo por voltar a funcionar na mesma”;</p> <p>-Não aplicável</p> <p>-“Reagem bem”;</p> <p>-Não aplicável</p> <p>-Não aplicável</p> <p>-Não aplicável</p> <p>-Não aplicável</p> <p>-Não aplicável</p>

Questão 14.	Questão 15.
<p>-“Não me importava”;</p> <p>-“Acho que não iam reagir muito bem, tá tudo bem organizado”;</p> <p>-“Não sei, eu estou bem como estou, acho que em princípio há uma aceitação porque acho que é bom aprendermos tudo”;</p> <p>-“As mudanças nunca são bem aceites inicialmente. Às vezes basta mudar uma regrazinha, inicialmente é um drama. Passado 1 dia ou 2 elas próprias vêm reconhecer. A primeira reação é sempre negativa”;</p> <p>-“Acho que reagiam bem”;</p> <p>-“Desde que a gente suporte. Sim bem”;</p> <p>-“Depende das mudanças, se fosse a nosso favor tudo bem”.</p>	<p>-“Acho que a Dr.<sup>a</sup> é cada vez mais exigente, os utentes são cada vez pessoas mais exigentes. Todos os anos temos formação”;</p> <p>-“Tem ido pra melhor. Obras, para aumentar a instituição”;</p> <p>-“A casa era muito mais pequenina, era muito diferente, aumentou o dobro ... Houve alterações de normas e regras”;</p> <p>-“Muita coisa, então desde que entrou a Dr.<sup>a</sup> Marta mudou radicalmente para melhor. Mudanças de organização, de funcionamento de trabalho, mudou muito há uns anos pra cá”;</p> <p>-“Trouxe tanta coisa para melhor, cada vez está a aumentar mais e tudo para melhor”;</p> <p>-“Alterou muita coisa, muitas foram alteradas quer pela maneira de trabalhar da Direção, da própria Dr.<sup>a</sup> Marta e que fez e implementou muitas mudanças, outras exigências que não havia à 20 anos atrás. Há mais a implementação de qualidade quando entrei era mais a quantidade, acho que essa foi a mudança principal. Houve muitas mudanças na forma de funcionar da instituição, na forma de lidar com o cliente”;</p> <p>-“Alterou muita coisa, obras, mais formação”;</p> <p>-“Não, nada”;</p> <p>-“Não, sei. Penso que está tudo igual. Têm melhorado certas coisas para os idosos, preocupação com o bem-estar dos idosos”.</p>

**Para Dirigentes:**

<b>Questão 10.</b>	<b>Questão 10.1.</b>
- “Acho que depende da forma como nós vamos ao encontro dos colaboradores. Se explicarmos acabam por ir ao nosso encontro. Sim acatam bem Todos somos precisos, não tenho grande dificuldade em mudar rotinas”.	- “Não. Pode haver sempre uma ou outra mais renitente À mudança mas depois o próprio grupo influência e acabamos por realmente chegar ao ponto que queremos chegar.”

**Anexo 7: Análise detalhada do conteúdo das entrevistas na Associação Regional de Solidariedade para o Progresso do Alto Zêzere, (ARPAZ)**

**1. Perspetiva dos elementos que compõem as instituições em relação às mesmas:**

Para Técnicos:

**a) Forma de encarar a instituição**

Questão 1.	Questão 1.1.	Questão 2.	Questão 2. 1.
-“É a organização na qual eu desempenho funções pra levar a cabo a missão da própria instituição que é prestar apoio a pessoas idosas”;	-“Caraterizo-a como uma instituição que já está no terreno há mais de 25 anos e que tem sido uma associação muito dinâmica, tem evoluído ano após ano, portanto já mudou 3 vezes de instalações, tem aumentado as instalações, tem havido um aumento de serviços prestados pela própria associação e penso que é uma instituição de referência no concelho da Covilhã”;	-“Sou responsável pelo funcionamento da instituição”;	-“Faço tudo, sou eu faço os atendimentos a famílias, a pessoas, sou eu que levo a cabo os serviços de ação social, sou eu que sou responsável pela área do pessoal, sou eu que sou responsável pela área administrativa, eu sozinha sempre dei conta dos processos administrativos e da parte dos utentes. Sempre ajudei em qualquer área da instituição, tanto na higiene como no transporte de refeições, no transporte de utentes, já ajudei muitas vezes na cozinha, portanto é assim já prestei serviço em todo o lado da instituição”;
-“É uma casa boa pra idosos, pra apoio domiciliário, é bom pra toda a gente, é uma casa de acolhimento”;	-“De especial em parte tem tudo, é um serviço muito bem, tanto no apoio domiciliária como na parte de lar, acho que é um apoio muito bom que temos na nossa localidade”;	-“Sou fisioterapeuta”;	-“Comida”;
-“É uma casa, é uma mais-valia pra idosos”;	-“Tem tudo de bom, dá-nos emprego”;	-“Dou apoio”;	-“Ajudante de cozinha”;
-“Um lar de idosos”;	- “A maneira como tratam os idosos”;	-“Dou apoio”;	-“Trabalho cos idosos a nível de mobilizações, de marcha”;
-“É bom, pra mim é um emprego pra já, acho que é um serviço útil e bom pros idosos”;	-“É na terra e eu sou de cá. É um serviço útil pra todos”;	-“Desempenho as minhas tarefas próprias da carreira de enfermagem, dou apoio psicológico às vezes quando é necessário”;	-“Trabalho cos idosos, faço o que for necessário, levantos, alimentação, faço entregas, cuidar dos idosos em casa, limpezas”;
-“É o sítio onde as pessoas podem vir pra bem-estar	-“Eu acho que pra mim eles estão tão bem,	-“Sou auxiliar”;	-“Desde dar a alimentação, fazer a higiene, fazer as limpezas, cuidar deles”;
		-“Sou auxiliar”;	-“Presto apoio na área da saúde e apoio psicológico”;
		-“Faço de tudo um pouco”.	-“Faço de tudo, faço noites, ajudo as cozinheiras quando estão de férias, ajudo nas

<p>delas”;</p> <p>-“É um lugar onde possamos tratar dos idosos, dar algum conforto, acolhe-los da melhor forma”;</p> <p>-“Sei lá a gente vive muito, afeiçoa-se às pessoas, vivo muito disto mesmo”;</p> <p>-“É bom, é um trabalho diferente, gosto”;</p> <p>-“Pra mim neste momento é tudo”.</p>	<p>nós fazemos por eles aquilo que pudermos”;</p> <p>-“Penso que é acolhedora, tem uma boa funcionalidade em relação aos funcionários”;</p> <p>-“Tratamos todos como uma família, temos 15 utentes a dormir e depois o centro de dia, somos todos uma família”;</p> <p>-“O ambiente cas colegas, cos idosos, gosto, bom ambiente”;</p> <p>-“Convívio com as pessoas, nunca pensei adapta-me. Gosto muito de cá estar”.</p>		<p>higiene de rua, entrego os almoços, gosto muito de decorar quando temos festas de Natal, Páscoa”;</p> <p>-“Fazemos os levantamentos dos idosos, damos os banhos, fazemos as limpezas lá em cima e depois vimos pra baixo ajudar a tratar o que seja preciso aqui em baixo, levá-los à casa de banho, ajudar a pôr as mesas, depois temos que lhes dar o almoço”;</p> <p>-“Vamos pá rua, domicílios, ficamos cá dentro, faço tardes, faço noites, faço limpezas, ajudo a pôr as mesas, levo-os à casa de banho, tratamos das roupas”.</p>
---	--	--	---

**b) Papel na instituição**

Questão 3.	Questão 4.
<p>- “Vejo-me parte de uma equipa, a minha máxima foi sempre o exemplo, sempre prestei funções transversais, tenho que dizer que ocupo um lugar central, tenho que ter uma comunicação aberta com todos os membros da instituição”;</p> <p>-“Cozinha. É um lugar importante porque é daqui que sai a alimentação dos idosos”;</p> <p>-“Tenho um papel importante”;</p> <p>-“É importante”;</p> <p>-“Todas nós somos importantes, necessárias”;</p> <p>-“Nós tanto estamos num lado como noutra, pra onde chamam é que nós vamos. Todas temos que ter um papel importante. Temos que zelar por eles”;</p> <p>-“Vejo-me como uma funcionária igual às outras apesar da minha carreira, caracterizo este lar como um meio muito familiar, temos uma relação bom, damo-nos muito bem”;</p> <p>-“Acho que é importante, dou o mais que posso”;</p> <p>-“Acho que é um lugar importante e de muita responsabilidade”;</p> <p>-“É importante, gosto”.</p>	<p>-“Gosto, nesta área o que sinto é que se as pessoas não gostam da população idosa é muito complicado, não nos podemos também esquecer do stress do cuidador, temos que levar as coisas com humor”;</p> <p>-“Gosto”;</p> <p>-“Gosto”;</p> <p>-“Gosto”;</p> <p>-“Gosto”;</p> <p>-“Gosto”;</p> <p>-“Gosto”;</p> <p>-“Gosto”;</p> <p>-“Muito”;</p> <p>- “Gosto”;</p> <p>-“Gosto”.</p>

c) **Necessidades sentidas**

<b>Questão 16.</b>
<p>-“Faz falta pessoas com vontade de trabalhar e fazer um bocadinho de tudo, não estou a dizer que não estejam. Gostava muito que a instituição adapta-se a nossa carrinha para deslocarmos os nossos idosos. Gostava muito que alterassem a decoração do lar, colocassem mais cor e gostava muito que oferecessem alguns benefícios às colaboradoras, acho que seria engraçado trabalhar as pessoas fora do contexto de trabalho”;</p> <p>-“Ai tanta coisa, mão-de-obra por exemplo”;</p> <p>-“Mais pessoal”;</p> <p>-“Mais espaço”;</p> <p>-“Mais pessoal pra trabalhar”;</p> <p>-“Um aspirador”;</p> <p>-“Mais algumas funcionárias”;</p> <p>-“Fazia falta mais pessoal”;</p> <p>-“Mais atividades pros idosos”;</p> <p>-“Mais 1 pessoa ou 2”.</p>

d) **Modelo organizativo**

<b>Questão 10.</b>	<b>Questão 11.</b>
<p>-“A minha Direção não é autoritária, normalmente faço propostas e eles aceitam ou não, tenho uma relação bastante aberta com as colaboradas, normalmente reúno com elas e elas já me deram sugestões muito válidas e se são possíveis de concretizar eu aceito-as. Neste tipo de instituições o principal é tudo o que aconteça esteja registado, nós tentamos registar o máximo de informação e eu procuro transmitir o máximo de informação pra elas, relativamente ao funcionamento acho que funcionamos. Sempre fomos uma equipa reduzida mas sempre tentámos cumprir os objetivos”;</p> <p>-“Está, está”;</p> <p>-“Sim”;</p> <p>-“Acho que sim”;</p> <p>-“Está”;</p> <p>-“Sim, acho que sim”;</p> <p>-“Sim, tá”;</p> <p>-“Está sim senhora”;</p> <p>-“Eu acho que sim que está bem organizada”;</p> <p>-“Sim, sim”.</p>	<p>-“Acho pessoalmente que havia de haver algumas mudanças, não estou a falar em mudanças administrativas, nem em mudanças em termos de procedimentos técnicos. Estou mais a falar em por exemplo, eu gostava que a instituição fizesse a adaptação da nossa carrinha pra transportar pessoas em cadeira de rodas, promover esse tipo e saídas, gostava de alterar a decoração do Lar, porque acho que as instituições estão muito estereotipadas, se calhar fazia mudanças estruturais, aumento de pessoal”;</p> <p>-“Ter um bocadinho de mais 3 ou 4 pessoas porque se dava mais resposta ao trabalho”;</p> <p>- “Ter mais pessoas a trabalhar”;</p> <p>- “Gostava de ter mais material e mais espaço”;</p> <p>-“Sei lá, às vezes a nível de material, no dia-a-dia é que a gente vai vendo isso”;</p> <p>- “Mais pessoal”;</p> <p>-“Nada”;</p> <p>- “Por enquanto agora está tudo bem”;</p> <p>-“Acho que está tudo bem organizado”;</p> <p>-“Mais 1 ou 2 pessoas ajudariam muito”.</p>

Para Dirigentes:

e) Forma de encarar a instituição

Questão 1.	Questão 1.1.
-“É uma instituição que procura inserir-se pra já na comunidade e simultaneamente dar resposta às carências que a comunidade tem nomeadamente com idosos, quer ao nível de lar, de apoio domiciliário e centro de dia”.	-“É uma instituição que é familiar, portanto quer entre utentes, quer funcionários, quer Direção, nós funcionamos todos como uma família. Os atritos que poderão existir são mínimos”.

f) Papel na instituição

Questão 2.	Questão 3.
-“Eu faço tudo, desde Presidente, gerir tudo o que se passa não só a nível administrativo mas também gerir empreiteiros, pedido de orçamentos. Ao fim ao cabo sou o bombeiro da instituição, tenho que fazer um bocadinho de tudo”.	-“A Diretora Técnica faz, até agora também me ajudava nos serviços administrativos, agora é dirigir o pessoal, arranjar formação para os funcionários, simultaneamente é gerir tudo o que se passa a nível de funcionários. Manter a relação entre os utentes e funcionárias sem haver qualquer atrito.”

g) Necessidades sentidas

Questão 11.	Questão 12.
-“O que faz falta é comprar uma máquina de lavar roupa industrial e depois comprar um forno com ventilador”.	-“Não têm sentido falta de nada, até agora tudo aquilo que pedem...”.

h) Modelo organizativo

Questão 1.2.	Questão 1.3.	Questão 5.
-“A instituição funciona portanto 24 horas por dia. Temos turnos desde as 8 até às 16, das 16 à meia-noite e da meia-noite até às 8 da manhã”.	-“Há um presidente, há a Direção, existe um gabinete técnico com a Diretora Técnica que é a assistente social, depois temos os serviços administrativos que tem que ser a Direção a fazer, depois temos o gabinete médico onde temos um médico que em 1 ou 2 vezes por semana e temos 2 enfermeiras”.	-“Está”.

Questão 6.	Questão 7.
-“Neste momento precisava de ter uma enfermeira a tempo inteiro, quero também abrir	-“Eles têm que assumir, aceitam perfeitamente. Têm que cumprir as horas

a animação cultural a utentes de apoio domiciliário”.	e todos têm que fazer todos os serviços”.
---	---

## 2. Posição dos trabalhadores face à execução de tarefas

Para Técnicos:

Questão 2.2.	Questão 5.	Questão 6.
-“São o máximo aproveitadas. Faço parte de uma equipa multidisciplinar, faço as tarefas em função das necessidades da instituição”; -“Oh se são”; -“Eu acho que sim”; -“Sim, sim”; -“Sim, sim”; -“Acho que sim, às vezes nem temos tempo”; -“Aproveitamos o máximo, têm”; -“São, acho que sim”; - “Acho que sim”; -“Sim, sim”.	- “Aqui trabalha-se em equipa, o livro de ocorrências é um meio de comunicação entre nós. Temos reuniões”; -“Em equipa, sozinha não era possível, até mesmo em equipa é difícil realizar as tarefas todas, quanto mais sozinha”; -“Em Equipa”; -“As duas coisas, quando preciso de ajuda peço, às vezes é sozinha, depende do tipo de tarefa que esteja a fazer”; -“Em equipa”; - “Nós tanto trabalhamos individual como temos que chamar uma colega e a gente trabalha melhor acompanhada”; -“Em equipa mais uma colega minha. Ela vem à 2ª feira e eu venho à quinta”; -“Mais com a equipa”; -“Em equipa”; -“Eu costumo trabalhar sempre em equipa”.	-“Não, não não gosto (Sozinha)”; -“Em equipa”; -“Em equipa”; -“Em equipa”; -“Neste caso aqui em equipa é muito melhor”; -“Em equipa é melhor”; -“Em equipa”; -“Tanto faz, dou-me bem com elas todas mas em equipa é melhor, gosto mais de trabalhar em grupo”; -“Gosto mais de trabalhar em equipa, sempre conversamos, é melhor”; -“Sempre em equipa”.

Questão 7.	Questão 8.	Questão 9.
- “É um grupo muito porreiro, trabalha-se bem, tenho muita confiança nelas, têm todas mais-valias. Falamo-nos muito bem, damo-nos muito bem. Eu conheço as potencialidades e as fraquezas de cada funcionária, além de serem funcionárias, umas são vizinhas, outras são parentes e acabamos por nos conhecer bem umas às outras. Acho que o facto de nos conhecermos é	-“Eu gosto de trabalhar, gosto de trabalhar em equipa e gosto muito daquilo que faço, é o que me motiva”; -“Vê-los bem-dispostos e contentes”; -“Cozinhar”; -“Ajudar os idosos”; -“Ajudar os	-“Pessoas corrosivas, é assim eu gosto de trabalhar em equipa e quando há uma pessoa que prejudica o trabalho em equipa, pelo tipo de comportamento que adota, pelo tipo de comunicação que muitas vezes utiliza e eu costumo dizer que essas pessoas são corrosivas. Nessa situação chamo sempre a pessoa ao meu gabinete e digo o que está mal, já cheguei a fazer dinâmicas de grupo com situações que se passaram prá fazer perceber, ou através do

<p>importantíssimo”;</p> <p>-“Eu vejo-os bem”;</p> <p>-“Eu vejo-os bem, nós aqui somos todos amigos uns dos outros por isso temos que nos ajudar uns aos outros”;</p> <p>-“Muito acessíveis, sempre dispostos a ajudar”;</p> <p>-“Bem, é uma boa instituição nisso”;</p> <p>-“São muito prestáveis e quando a gente precisa”;</p> <p>-“Vejo da mesma forma como eu, fazemos troca de experiências, o que é muito bom. De uma forma positiva e como uma aprendizagem contínua”;</p> <p>-“Isto é como tudo, temos que aprender a viver com muitos, há vários feitiços, várias coisas, temos que saber lidar com elas. É tudo bom pessoal”;</p> <p>-“Gosto das colegas de trabalho, é um bom ambiente, são todas boas colegas”;</p> <p>-“Bem, por acaso dou-me bem com toda a gente, pra mim é essencial”.</p>	<p>outros”;</p> <p>-“É a gente dar resposta ao que conseguimos fazer porque nem sempre conseguimos fazer o trabalho que está destinado pa gente, já temos que deixar pas colegas e ficamos tristes”;</p> <p>-“Proporcionar conforto no doente, proporcionar alguma qualidade de vida no resto de vida que lhe resta e terem um fim com mais alguma dignidade”;</p> <p>-“Gosto do que faço, somos uma família”;</p> <p>-“É o ambiente, os idosos, as colegas”;</p> <p>-“Principalmente ganhar o meu salário”.</p>	<p>psicodrama, que é encenar situações que se passam porque se sairmos do contexto é mais fácil perceber o que está bem e o que está mal é assim”;</p> <p>-“Às vezes não poder dar mais um bocadinho de atenção, não termos tempo pra eles”;</p> <p>-“Ter mais tempo pra eles, conversar”;</p> <p>-“Às vezes não atingir aquilo que pretendo, não atingir os objetivos que quero”;</p> <p>-“O ordenado porque a gente espera sempre mais”;</p> <p>-“Quando não conseguimos fazer o trabalho”;</p> <p>-“Às vezes a falta de tempo. Fazemos alguma coisa e não conseguirmos alcançar esse objetivo, é sempre uma frustração”;</p> <p>- “Se alguma coisa não correr bem às vezes basta eles adoecerem ou assim”;</p> <p>-“Quando eu própria não ando bem”;</p> <p>-“Às vezes somos poucas pro serviço que há”.</p>
---	--	---

**Para Dirigentes:**

Questão 4.	Questão 4.1.	Questão 8.	Questão 9.
<p>-“As tarefas são decididas de acordo com as necessidades da instituição e depois a Diretora Técnica tem o apanhado de todas as tarefas que existem, fazer o apoio domiciliário, temos depois o lar em si com várias tarefas, temos o centro de dia, o pessoal, isso é tudo coordenado pela Diretora Técnica. Todas as funcionárias têm rotatividade, fazem uma tarde ou noite”.</p>	<p>-“A Diretora Técnica”.</p>	<p>-“Preferem trabalhar em equipa”.</p>	<p>-“Sim”.</p>

**3. Comportamento dos indivíduos face a mudanças organizativas**

Para Técnicos:

Questão 12.	Questão 13.	Questão 13.1.
<p>-“Nos últimos tempos não, mas vão surgir agora com o aumento do lar, vamos aumentar a capacidade pro dobro e vamos ter 2 casas que vão ser unidas por um passadiço”;</p> <p>-“Não, é sempre as mesmas”;</p> <p>-“Não, mantém-se”;</p> <p>- Não”;</p> <p>-“Não, as tarefas é praticamente sempre igual”;</p> <p>-“Sempre vai havendo coisas novas, vai havendo novos utentes, temos que nos adaptar a eles e eles a nós, sabe-los ouvir”;</p> <p>-“Não, não, vão surgindo novas tarefas de acordo com as necessidades dos utentes”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não, mantive sempre o mesmo”;</p> <p>-“A nível de tarefas vão-se mantendo”.</p>	<p>-“Não mas vai haver”;</p> <p>-“Não, normalmente é sempre tudo igual”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não, é quase sempre as mesmas, só os utentes é que mudam”;</p> <p>-“Vai havendo coisas novas”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Não”;</p> <p>-“Por enquanto ainda não”;</p> <p>-“Não”.</p>	<p>-“É um bom grupo mas também é muito resistente à mudança, já lhes comuniquei e pedi sugestões, porque se não as for trabalhando pouco a pouco elas vão-me oferecer resistência. Mas elas vão oferecer resistência e vão colocar problemas, sempre colocam e dramatizam muito”;</p> <p>-“Temos que tentar colaborar umas com as outras e falamos”.</p>

Questão 14.	Questão 15.
<p>-“Depende de quais fossem as mudanças. Podiam ser boas e a gente reagir bem ou podiam não ser tão boas e agente não reagir bem, tudo depende”;</p> <p>-“Depende das mudanças”;</p> <p>-“Bem”;</p> <p>-“Bem, estamos sempre recetivos a mudanças”;</p> <p>-“Não sei”;</p> <p>-“Teriam que me adaptar, adapto-me facilmente”;</p> <p>-“Não sei, penso que seja bom, há um bom</p>	<p>-“Tudo, muita coisa, em termos estruturais, passamos de um edifício pra outro, houve a mudança de horário, elas trabalhavam com horário fixo e passaram pra turnos, o que foi muito complicado, elas trabalhavam com um grupo de idosos autónomo e passaram a trabalhar com um grupo mais dependente, foi muito complicado. É por causa disso que tínhamos reuniões quase todos os meses”;</p> <p>-“As coisas estão diferentes porque antigamente só tínhamos a parte do apoio, centro de dia e ATL, agora temos a parte de lar e alterou muita coisa, porque antigamente não tínhamos as pessoas que temos agora”;</p> <p>-“Houve mais trabalho, mais utentes e muitos com menos capacidade”;</p> <p>-“Nada de especial”;</p> <p>-“Conhecimento, todos nós aprendemos com o crescimento da casa”;</p> <p>-“Muita coisa, as coisas são diferentes, vão saindo umas vêm outras, vai havendo sempre a mesma rotina, vai alterando uma coisa ou outra”;</p> <p>-“Número de utentes, necessidades que cada um vão tendo”;</p> <p>-“A gente está sempre a aprender, havia muita coisa que não sabia e</p>

ambiente, sim vou ter uma boa aceitação”; -“Adapto-me bem”.	agora aprendi. Fomos tendo formações”; -“Em princípio a gente faz mais ou menos o mesmo trabalho, altera um pouco quando vêm colegas novas”; - “A nível dos utentes, estão mais dependentes, a nível de trabalho temos mais trabalho”.
--	--

**Para Dirigentes:**

<b>Questão 10.</b>	<b>Questão 10.1.</b>
-“Têm que aceitar. Antes de haver qualquer modificação informamos as funcionárias que vai haver modificação e dizemos qual vai ser essa modificação para começarmos a interiorizar e a mentalizar que se calhar têm que mudar”.	-“Em princípio não haveria resistência”.