



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Ergonomia e Gestão das IPSS

Marília da Fonte Lourenço

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão de Unidades de Saúde
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Luís Mendes

Covilhã, Outubro de 2010

Agradecimentos

Ao professor Doutor Luís Mendes, agradeço o apoio, a partilha do saber e as valiosas sugestões que contribuíram para a execução deste trabalho. Agradeço-lhe em especial todo o empenho e dedicação em todo o processo de elaboração da dissertação.

Agradeço aos meus pais por todo o apoio, carinho e dedicação. Agradeço-lhes ainda por estarem a meu lado, nos momentos mais difíceis e felizes da minha vida e, por poder contar com eles sempre que precisar. Por serem as pessoas que mais amo e admiro nesta vida.

Ao meu querido irmão, por todo o apoio e carinho. Por ser o meu alento em todos os momentos da minha vida. Pelos conselhos essenciais ao longo de todo o meu percurso pessoal e académico e acima de tudo por estar presente nas decisões mais importantes.

Agradeço a todos os meus amigos que me apoiaram e incentivaram para a realização deste novo projecto da minha vida e, aos meus colegas e amigos de turma Sara Fonseca e Tiago Anjos por todo o apoio e troca de sugestões.

Agradeço de uma forma especial à Isabel Monteiro por toda a compreensão na minha ausência no trabalho, para que fosse possível alcançar este patamar académico.

Agradeço a todas as IPSS que colaboraram e contribuíram para a realização deste estudo.

Resumo

A escassez de investigação é notória no que toca às características e comportamentos das Instituições de Solidariedade Social (IPSS), apesar da importância que estas têm a nível social. A presente investigação procura contribuir para um melhor conhecimento acerca deste tipo de organizações, tendo como principal objectivo analisar as IPSS, do distrito da Guarda. O estudo pretende analisar a organização ao nível da sua ergonomia, ou seja, ao nível dos recursos humanos e da estrutura orgânica, de acordo com a legislação 12/98 de 25 de Fevereiro e, ao nível dos recursos financeiros, onde se procura averiguar quais as principais fontes a que recorrem, para financiar a sua actividade.

Esta investigação reveste-se de natureza exploratória recorrendo para o efeito a um questionário, enviado por correio a cento e onze IPSS e, obtendo-se uma taxa de resposta de 24%. Para efeitos de análise, os dados recolhidos foram tratados através da utilização do SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Após a análise dos resultados obtidos conclui-se que as organizações do distrito da Guarda ainda têm de superar lacunas quer, ao nível das estruturas orgânicas e quer, sobretudo, ao nível dos recursos humanos. É de facto crucial realçar que, as lacunas detectadas já prevalecem por mais de dez anos, desde a saída de legislação específica para este tipo de IPSS, o que indica a pouca fiscalização por parte dos órgãos competentes Quanto aos recursos financeiros é notório que as IPSS financiam sua actividade através dos recursos fixos que obtêm das mensalidades dos utentes e, dos acordos sociais que mantêm com a segurança social, conseguindo frequentemente, excedentes financeiros aplicados sobretudo na melhoria da qualidade de vida do idoso.

Palavras-chaves:

Organização, Meio envolvente, IPSS, Papel do Estado, Lar de Idosos

Abstract

The lack of research is evident in relation to the characteristics and behaviours of Skilled Nursing United (SNU), despite the importance they have on the social level. This research seeks to contribute to a better knowledge of such organizations, having as primary aim the analysis of the IPSS in Guarda district. The study aims to analyze the organization in terms of its ergonomics, i.e. at the level of human resources and organizational structure, according to the law 12/98 of February 25 and at financial resources level, were we pretend to evaluate which are the main sources used to finance the activity.

This research is of exploratory nature and for this purpose we used a questionnaire, mailed to one hundred and eleven SNU, with a rate of return of 24%. For analysis purposes, the data collected was computed using SPSS software (Statistical Package for Social Sciences).

After the results analysis we concluded that Guarda district institutions still have to overcome gaps at the organic structure level, and especially at the level of the human resources. It is crucial to highlight that the detected gaps are prevailing for over ten years, since the specific legislation for this type of institutions was issued, which indicates the lack of supervision by the responsible entities. As for the financial resources is evident that the activity is financed through fix assets, obtained from the monthly rate of the residents, and from the social arrangements with the social security institution, achieving often surplus funds that are used mainly for the improvement of the life quality of the elderly.

Keywords:

Organization, Surrounding Environment, Role of the State, Elderly residences

Índice

1-Enquadramento.....	1
1.1-Objectivo de Estudo.....	2
1.2-Estrutura da Dissertação	3
Capítulo 1 - Revisão da Literatura	5
1-Ergonomia das Organizações e Influência do Meio Envolverte	5
1.1-As Organizações e seu Meio Envolverte.....	7
1.2-Análise Ambiental (Swot) das Organizações.....	13
1.3-Os Recursos na Ergonomia Organizacional.....	18
2-O Caso Particular das IPSS	23
2.1-Organizações Sem Fins Lucrativos	23
2.2-Evolução e Caracterização das IPSS	24
2.3-Os Serviços de Apoio a Idosos - Evolução	29
2.4- Ergonomia das IPSS - Lar de Idosos	31
Capítulo 2 - Metodologia	37
1-Desenho de Investigação	37
1.1-Objectivo de Estudo.....	37
1.2-Questões de Investigação	38
1.3-População Alvo.....	38
2-Instrumentos de Recolha e Tratamento de Dados	42
Capítulo 3 - Apresentação e Discussão dos Resultados	45
1-Apresentação dos Resultados.....	45
1.1-Personalidade Jurídica.....	45
1.2-Ergonomia da Organização	47
1.2.1-Recursos Humanos	47
1.2.2-Estrutura Orgânica.....	51
1.3-Characterização Sócio-Demográfica do Empresário	58
1.3.1-Characterização do papel do empresário na Organização	60
1.4-Motivos para a Criação da Organização	62
1.5-Desempenho da Organização	62
1.6-Dificuldades enfrentadas	64
1.7-Fontes de Financiamento da Organização	65
1.8-Aspectos Financeiros.....	68
1.8.1-Orçamento global da Organização	68
1.8.2-Receitas da Organização.....	69
1.8.3-Excedentes Financeiros	69
2-Discussão dos Resultados.....	71

Capítulo 4 - Principais Conclusões e Limitações	85
1-Conclusões.....	85
2-Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	86
Referências Bibliográficas.....	89

Lista de Figuras

Figura 1: Organização como um sistema aberto	6
Figura 2: Ambiente geral e de tarefa da Organização	9
Figura 3: Principais forças do meio de tarefa	12
Figura 4: Influência das forças ambientais.....	14
Figura 5: Matriz SWOT.....	16
Figura 6: Tipografia de ambiente de tarefa segundo Thompson	16
Figura 7: Evolução histórica da legislação específica para a 3ª idade.....	31
Figura 8: Relação entre a População Idosa (≥ 65 anos) e a população total, por distrito Ano de 2007.....	39
Figura 9: Evolução dos Equipamentos sociais em Portugal.....	40
Figura 10: Relação entre a População Idosa (≥ 65 anos) e a População Total, por distrito e por concelho	41
Figura 11: Distribuição percentual da oferta e da população-alvo (≥ 65 anos), por distrito ..	41

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Personalidade Jurídica da Organização.....	46
Gráfico 2: Planta de Emergência com sinalização de Extintores	58
Gráfico 3: Tempo à frente da Organização	60
Gráfico 4: Eficiência na Gestão dos Recursos Humanos e Formação do Pessoal no Desempenho da Organização.....	63
Gráfico 6: Recorrência a Programas de Desemprego	65
Gráfico 7: Aplicação dos excedentes mais significativos	70
Gráfico 8: Aplicação dos excedentes menos significativos	71

Lista de Quadros

Quadro 1: Mapa Ambiental	8
Quadro 2: Adaptação Empresarial ao Ambiente de Tarefa segundo Thompson.....	17
Quadro 3: Classificação dos Recursos Empresariais	22
Quadro 4: Representatividade Organizacional ao nível Distrital	43
Quadro 5: Personalidade Jurídica e Ano de Abertura	46
Quadro 6: Formação Profissional Facultada pela Organização	48
Quadro 7: Grau de Satisfação dos Colaboradores.....	48
Quadro 8: Animador Sócio-Cultural	49
Quadro 9: Enfermeiros	49
Quadro 10: Cozinheiros	50
Quadro 11: Instalações Sanitárias por cada dez Utilizadores	52
Quadro 12: Instalações Sanitárias na área do Refeitório	52
Quadro 13: Zonas da Cozinha	53
Quadro 14: Zonas da Lavandaria	53
Quadro 15: Quartos Agrupados em Núcleos de Dez	54
Quadro 16: Sala de Estar e Copa por Unidade de Quartos	54
Quadro 17: 50% de Quartos Individuais.....	55
Quadro 18: Mesas de refeição por Cama e Quarto	56
Quadro 19: Zona de Sujos e Pia De Despejos por Piso	56
Quadro 20: Iluminação Junto às Camas dos Quartos	57
Quadro 21: Idade do Empresário	59
Quadro 22: Escolaridade do Empresário	59
Quadro 23: Funções Desempenhadas pelo Empresário da Organização	61
Quadro 24: Motivos para a Criação da Organização	62
Quadro 25: Factores que Potenciam um Bom Desempenho da Organização	63
Quadro 26: Alternativas para Ultrapassar Debilidades Organizacionais.....	64
Quadro 27: Recurso ao Voluntariado	65
Quadro 28: Fontes de Financiamento.....	67
Quadro 29: Orçamento Global de Rendimentos Fixos.....	68
Quadro 30: Capacidade de Gerar Excedentes.....	69
Quadro 31: Aplicação dos Excedentes.....	70
Quadro 32: Escolaridade versus Tempo de Gestão da Organização.....	72
Quadro 33: Relação da Escolaridade do Empresário com Papel Activo	73
Quadro 34: Grau de Satisfação versus G R.H. como factor critico do desempenho.....	74
Quadro 35: Formação Profissional G R.H. como factor critico do desempenho	74
Quadro 36: Formação Profissional Facultada versus Formação como Factor Critico de Desempenho	75

Quadro 37: Relação entre o Número de Utentes das IPSS e a Categoria de Ajudante de Lar .	77
Quadro 38: Ano de Abertura versus Personalidade Jurídica	78
Quadro 39: Ano de Abertura versus Quarto Zonas da Cozinha.....	79
Quadro 40: Ano de Abertura versus Cinco Zonas da Lavandaria.....	79
Quadro 41: Ano de Abertura versus Área dos Quartos	80
Quadro 42: Receitas Superiores às despesas versus Contratação de Novos Colaboradores	83

Lista de Acrónimos

SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities and threats
ONL	Organização Não Lucrativa
ONG	Organização Não Governamental
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
SAD	Serviço de Apoio Domiciliário
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
POC	Programa Ocupacional

1-Enquadramento

O envelhecimento humano é um acontecimento mundial que é visível a uma larga escala. Segundo Somchinda e Fernandes (2003, p.1) “há uma clara evidência quanto ao crescente número de idosos na população mundial, mais especificamente nos países em desenvolvimento.”

Nos anos setenta, de acordo com Quintão (2004), já existiam organizações sem fins lucrativos, em vários países incluindo Portugal, que se preocupavam com o envelhecimento, prestando serviços aos idosos mais desfavorecidos. Apesar de vários peritos na área da gerontologia referirem que o envelhecimento se inicia desde que nascemos, na visão demográfica só começou a ser tema de discussão a partir do século XX, (Nazareth, 1988).

O Estado Português, após percepção de que o envelhecimento se tornara um problema social, considerou que as organizações sem fins lucrativos que prestam serviços a idosos constituem um instrumento privilegiado no desenvolvimento e prossecução das políticas sociais, (BARROS & SANTOS, 1999). Deste modo, foram criadas legislações específicas para este tipo de organizações que se expandiram em Instituições de Solidariedade Social, (IPSS).

As IPSS, segundo REAPN (2009, p.11) “tentam assumir uma identidade que assenta numa prática que tem sido desenvolvida ao longo de décadas, (...), solidificando-se e adaptando-se às realidades, às necessidades e às vicissitudes de cada época.”

Cattelan, Pandolfo, Longhi e Schumann (2007), referem que devido a este aumento da proporção de idosos na população é necessária uma adaptação da sociedade, havendo assim necessidade, de aumentar a quantidade e qualidade de casas de longa permanência, ou seja, IPSS para idosos - designados lares.

Estas organizações apesar dos serviços sociais, psicológicos e biológicos que prestam, e de tentarem servir a sociedade da melhor forma possível, necessitam enquadrar um sistema de gestão, de forma a poderem manter-se no meio envolvente. As organizações para se desenvolverem e vingarem nos mercados, devem traçar objectivos para poderem criar uma relação com o meio que as envolve. Sendo assim, estas devem manter-se em constante evolução para se poderem adaptar também à evolução do meio.

É através do meio envolvente que as organizações obtêm os recursos e informações necessárias, para a subsistência e funcionamento, onde também colocam os seus resultados, (Chiavenato, 1982). Oliveira, Ross e Altimeyer (2005), referem que as organizações sem fins lucrativos, pela necessidade, desenvolveram auto-sustentabilidade, para poderem

desempenhar os vários papéis como também, concorrer com outras organizações da mesma natureza. Assim, devem utilizar técnicas administrativas eficazes a fim de, obter benefícios próprios.

O grande desafio desta última década, para estas organizações, de acordo com Cordeiro e Ribeiro (2002), é a capacidade e a competência que enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, atitudes e comportamentos necessários a mudanças para uma sobrevivência sadia e competitiva perante o meio envolvente ou mercado. É necessário que as organizações prestem serviços com qualidade e que mostrem que têm recursos e capacidades através de uma gestão eficiente e eficaz. É através dos vários recursos e capacidades estratégicas, com que as organizações actuam no meio envolvente, circunstanciados pelas variáveis externas ou internas que, levam ao seu desenvolvimento administrativo, (Britto & Sousa, 2007).

Concluindo, estas organizações após longas décadas para se desenvolverem no mercado, prestam à comunidade envelhecida um número variado de serviços, através de valências como, lar, centro de dia, serviço de apoio domiciliário entre outros. Sendo assim, este estudo tem como principal interesse mostrar um pouco da realidade das diversas IPSS existentes, que prestam cuidados ao idoso. A falta de recursos humanos especializados e em quantidades essenciais ao bom funcionamento da organização, bem como, as estruturas orgânicas dos vários lares conhecidos em distritos distintos, levam a uma constante preocupação da eficiência e eficácia dos cuidados prestados aos idosos.

1.1-Objectivo de Estudo

Assim, inicialmente ao propor-se uma investigação deste género, o principal objectivo era verificar as condições em que os idosos vivem nos lares, através da análise dos recursos humanos e estruturas orgânicas da organização. Posteriormente, a forma como a organização é gerida financeiramente e o papel que o empresário desempenha, podem estar relacionadas com a lacuna verificada o que, suscitou também interesse em analisar as IPSS ao nível dos recursos económicos e estudar um pouco o empresário que gere a organização.

Deste modo tomou-se como principal objectivo, estudar as IPSS do ponto de vista dos recursos focando os seguintes pontos:

- i. Estudar os recursos humanos das IPSS segundo a legislação nº12/98 de 25 de Fevereiro, do ponto de vista da formação e quantidade;
- ii. Analisar a estrutura orgânica das IPSS - segundo a legislação nº12/98 de 25 de Fevereiro;

- iii. Estudar os recursos financeiros do ponto de vista económico, analisando os principais meios para suprimir dificuldades existentes bem como as suas fontes de financiamento;

Atendendo aos objectivos delineados, este estudo é de natureza exploratória e descritiva. Optou-se por recolher a informação necessária através de um questionário enviado, por correio às IPSS da região, identificados através da carta social que, é um micro site pertencente à segurança social que, dispõe toda a informação dos diversos equipamentos de apoio às várias faixas etárias da população. O tratamento da informação foi efectuado com base no SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 17.

1.2-Estrutura da Dissertação

O restante trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos. O capítulo 1 descreve a parte teórica do estudo que serve de suporte à investigação empírica abordando aspectos gerais de gestão das organizações, numa fase inicial, focalizando depois o estudo, na realidade específica das IPSS. O capítulo 2 começa por clarificar os objectivos do estudo e questões de investigação, prosseguindo com a descrição dos procedimentos metodológicos adoptados, bem como a indicação de como os dados recolhidos foram tratados.

No capítulo 3 expõe-se os resultados obtidos e a sua discussão, respondendo às questões inicialmente levantadas. E por último o capítulo 4 expõe as principais conclusões e as limitações do estudo, propondo-se algumas linhas de investigação futuras.

Capítulo 1 - Revisão da Literatura

1-Ergonomia das Organizações e Influência do Meio Envolverte

A ergonomia é uma ciência multidisciplinar que, através de conhecimentos científicos de diversas áreas, tais como Fisiologia, Antropologia, Sociologia, Antropometria e Biomecânica, analisa a relação entre o homem, seu ambiente e o trabalho, (Pascale, 2002).

Assim pode-se referir que a ergonomia abarca um vasto campo de actuação adequando-se às necessidades de cada organização desde, o seu ambiente até aos recursos que estas dispõem.

Santos e Fialho (1997), referem que o desenvolvimento ergonómico de uma organização só existe se houver uma análise do mesmo, com vista a determinar riscos, observar excessos e propor mudanças de melhoria.

Na actual sociedade, é nas organizações que é realizado quase todo o trabalho produtivo. Assim, a sociedade moderna e industrializada caracteriza-se por ser uma sociedade composta de organizações. O contexto organizacional, de acordo com Bertrand e Guillemet (1988), representa as forças sociais, culturais, políticas, tecnológicas e económicas que, exercem influência na organização.

Hoje, gerir estas organizações, envolve uma série muito mais abrangente e diversificada de actividades do que no passado. Em consequência o gestor precisa estar mais apto a perceber, reflectir, decidir, agir e em condições totalmente diferentes (Cordeiro & Ribeiro, 2002).

Segundo Chiavenato (1982, p.35) “uma das razões que explicam a enorme variedade e densidade de organizações no mundo actual é o facto de que a organização é o mais eficiente meio de satisfazer um grande número de necessidades humanas.” Este tipo de organizações surgem de uma necessidade de cooperação entre variadas limitações físicas, biológicas e psicológicas e os objectivos que o ser humano pretende atingir. Sendo assim, qualquer organização é composta por duas ou mais pessoas que mantenham relações recíprocas e que atinjam objectivos comuns (Chiavenato, 1982).

As formas jurídicas destas organizações são as mais variadas. Todas elas possuem um objectivo comum: “produzir riqueza de forma de ir ao encontro das necessidades da

sociedade e assegurando ao mesmo tempo a sobrevivência das organizações”, (Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2004, p.11).

Assim, e ainda de acordo com Chiavenato (1982), os objectivos oficialmente aceites pelas organizações são geralmente apresentados ou comunicados através de documentos oficiais da própria organização como os estatutos, actas de assembleia, relatórios anuais ou, através de pronunciamentos públicos de dirigentes, que ajudam a compreender o comportamento e as decisões tomadas pelos membros da organização. Thompson e McEwen “visualizam o estabelecimento de objectivos empresariais como um processo de interacção com o ambiente, pois não se trata de um processo estático, mas um problema permanente e necessário (...)” (citado em Chiavenato, 1982,p.50). A organização pode ser estudada através dos seus objectivos, isto porque, o que estabelece base para uma relação entre a organização e o meio envolvente é, a estrutura de objectivos que, esta contém. Os objectivos, assim sendo, não são estáticos mas dinâmicos e em continua evolução, alterando as relações (externas) da organização com o seu meio envolvente e com os seus participantes (internas).

Pode assim referir-se, que as organizações são moldadas pelo meio envolvente que as integra, sendo estas consideradas como um sistema aberto em que, existe entrada de recursos e saída de produtos ou serviços acarretando um grande envolvimento de várias características que as definem (figura 1), (Chiavenato, 1982).

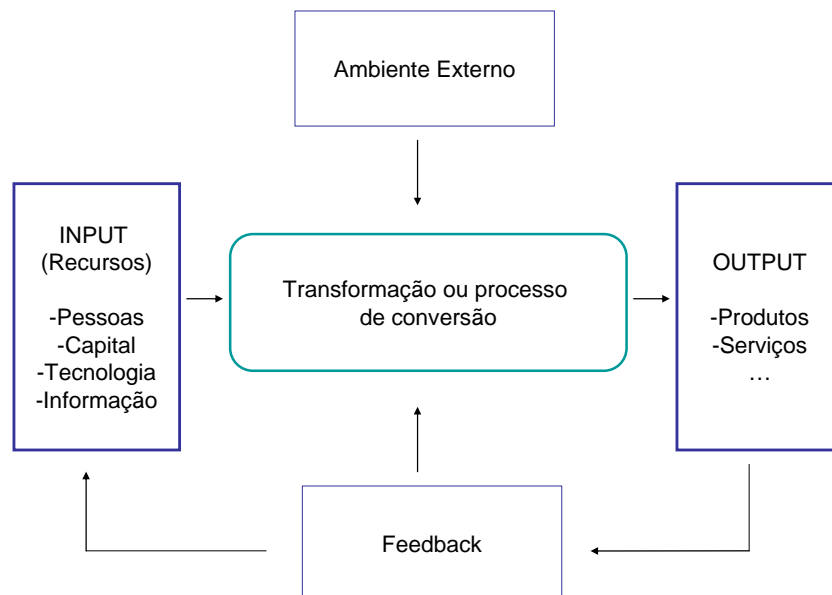


Figura 1: Organização como um sistema aberto

Fonte: Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, (2004, p.96).

“O sistema aberto mantém uma interacção contínua com o ambiente e atinge um “estado estável”, ou equilíbrio dinâmico, ao mesmo tempo em que conserva a capacidade de trabalho

e de transformação da energia” (Kast & Rosenzweig, 1976, p.132). Assim, ainda de acordo com os mesmos autores, o sistema necessita de receber uma entrada contínua de recursos para poder manter suas operações em andamento, bem como, exportar para o meio envolvente, os recursos transformados em quantidade suficiente de forma a manter o prosseguimento do ciclo.

1.1-As Organizações e seu Meio Envolve

Para se conhecer uma organização é importante compreender o meio em que está inserida. Chiavenato (1982) refere assim, que o meio envolvente é a própria sociedade que rodeia a organização, constituído pelas empresas, grupos sociais, etc. É através do meio envolvente que as organizações obtêm os recursos e informações necessárias, para a subsistência e funcionamento, onde também colocam os seus resultados. O meio serve de base, de acordo com Bertrand e Guillemet (1988, p.94), “para qualquer acção da organização, mas a organização pode intervir e estruturar este meio”.

Assim, o meio envolvente das organizações, de acordo com Lisboa et al (2004), é constituído por todas as influências externas que têm impacto nas suas decisões e desempenho, sofrendo mudanças contínuas e rápidas, que têm um embate decisivo na organização e nas suas estratégias.

Alguns autores, de acordo com Chiavenato (1982), salientam que as organizações são inventadas pelo homem para se adaptarem a circunstâncias ambientais a fim de alcançarem objectivos.

A gestão das organizações obedece a um determinado processo que passa por vários pontos, tais como, a planificação, a organização, a liderança e o controlo das várias actividades aí desenvolvidas. Assim, a planificação passa por definir os objectivos e a melhor forma para os atingir. Ao desenvolver um programa, para atingir os objectivos inicialmente traçados, deve ter-se em conta a viabilidade da sua concretização, (Lisboa et al, 2004).

Sempre que a adaptação dos objectivos seja bem conseguida, a organização é considerada como sendo eficaz, apresentando condições de sobrevivência e de crescimento no meio envolvente, (Chiavenato, 1982). Mas, ainda de acordo com o mesmo autor, o meio envolvente é um meio muito complexo e vasto, tornando as organizações incapacitadas para absorver e compreender toda a informação, que este acarreta, na totalidade. Para colmatar tal facto, as organizações, precisam estudar e discernir o meio envolvente procedendo a um mapeamento ambiental, sintetizado no quadro 1.

Quadro 1: Mapa Ambiental

Etapas do Mapa	Designação
I - Selecção Ambiental	Apenas uma pequena porção de todas as inúmeras variáveis ambientais participam do conhecimento e da experiência da organização.
II - Percepção Ambiental	Construção, conjunto de informações seleccionadas e estruturadas em função das necessidades e das intenções da organização.
III - Consonância e Dissonância	Consonância quando a organização confirma as presunções do seu ambiente, na pratica e quotidiano; Dissonância é a tentativa de restabelecer a consonância da organização,
IV - Limites ou Fronteiras	Podem ser definidos em termos de valores e atitudes com os empregados, em termos legais, em termos fiscais como também através de uma infinidade de outras diferentes abordagens.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, (1982).

Pode assim referir-se que a organização é composta por subsistemas principais, em que um deles diz respeito aos valores e afins da organização, sendo este moldado por uma vertente sociocultural, (Lisboa et al, 2004).

Para uma melhor compreensão do que é o meio envolvente e o que o constitui, é necessário analisa-lo com as complexas variáveis que o compõem, (Chiavenato, 1982). O mesmo autor refere ainda que as organizações, estão inseridas num meio envolvente geral extremamente amplo e complexo do qual, recebem uma enorme influencia.

O meio envolvente, como referem Lisboa et al (2004), é o contexto no seio do qual a organização existe e actua, sendo caracterizado em duas grandes vertentes: o ambiente geral e ambiente da tarefa. Este meio caracteriza-se por um dinamismo e complexidade crescente em que, as fronteiras entre ambos sejam cada vez menos visíveis, (figura 2).

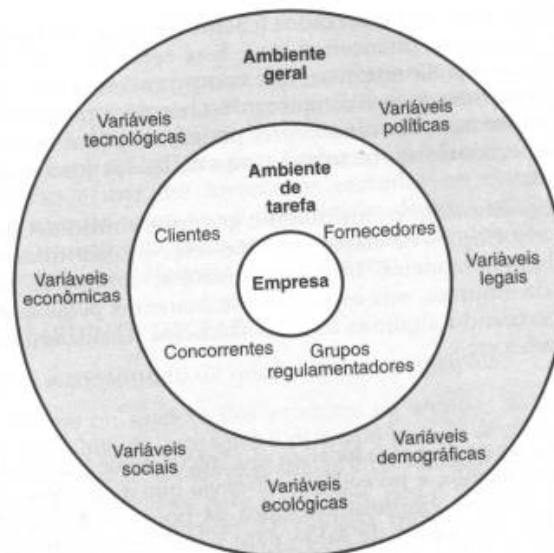


Figura 2: Ambiente geral e de tarefa da Organização

Fonte: Chiavenato, (1982 p.105).

O ambiente geral, segundo Chiavenato (1982 p.95), é “constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e factores externos que envolvem e influenciam difusamente todas as organizações”. A finalidade, da análise do ambiente geral é segundo Lisboa et al (2004, p.194) “ tentar perceber quais os factores do ambiente económico e social que em geral afectam a actividade da organização.”

Em suma, Bertrand e Guillemet (1988) referem que as organizações trabalham num meio envolvente composto por forças e por factores que têm influência nas suas próprias operações. Ainda de acordo com os mesmos autores, o meio é de tal modo complexo que é absolutamente preciso estabelecer categorias para o compreender. Segundo Hall as principais variáveis, realçadas na literatura, que constituem o ambiente geral são (citado em Chiavenato, 1998):

1. Variáveis tecnológicas;
2. Variáveis políticas;
3. Variáveis legais;
4. Variáveis económicas;
5. Variáveis sociais;
6. Variáveis demográficas;
7. Variáveis ecológicas.

As variáveis tecnológicas exercem uma forte influência e impacto nas organizações sobre a sua gestão e principalmente sobre as suas operações. A tecnologia envolve um total de conhecimentos e avanços científicos de como efectuar determinados trabalhos: as invenções, técnicas e aplicações, são algumas das características que envolvem a tecnologia. Kotler

(1991) refere que o ambiente tecnológico é a força mais dramática de transformação e ampliação da capacidade do homem, para melhorar a sua sorte, tais como a tecnologia, o conhecimento técnico e o capital acumulados de uma sociedade.

Pode referenciar-se que a tecnologia é basicamente o conhecimento de como fazer as coisas para alcançar os objectivos pretendidos. Para além de ser uma variável ambiental, a tecnologia também é parte do sistema interno das organizações visto ser aplicada internamente na consecução dos objectivos da organização, (Chiavenato, 1982).

Em suma, a força tecnológica é uma energia dominante da evolução da sociedade actual sendo esta, feita de técnicas da ciência da produção e da distribuição bem como, da automatização e maquinaria, (Bertrand & Guillemet, 1988).

As variáveis políticas envolvem um clima político e ideológico geral que o próprio governo pode criar. Este clima político também pode trazer às organizações estabilidade ou instabilidade na medida em que estes factores se repercutem consideravelmente no comportamento das organizações. As operações e actividades das organizações podem ser facilitadas ou dificultadas pelas tendências ideológicas dos governos devido ao rumo que os vários tipos de políticas possam seguir relativamente a matérias como, à saúde pública, o emprego, a educação, a habitação, etc. (Chiavenato, 1982).

As variáveis legais de acordo com Chiavenato (1982), são compostas pelo contexto de leis e de normas legais que, regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento organizacional em geral. Este tipo de variáveis depende tanto das variáveis políticas como das económicas como ainda do contexto social. Para Kotler (1991) o homem deve estar familiarizado com as leis, porque as decisões que são tomadas sobre a actividade da organização devem ser tomados de acordo com a legislação em vigor. Por sua vez, Lisboa et al (2004) integram a variável política e legal numa só. Estes autores referem que, esta variável resulta de um processo político. Um exemplo de factores externos à organização que, podem ter influência no seu desempenho a longo prazo é a alteração do código de trabalho para conferir maior flexibilidade à organização, no que diz respeito às relações laborais destas com os trabalhadores.

As variáveis económicas exercem um enorme efeito sobre as organizações, o volume das operações, o nível dos preços e de lucratividade potencial, a facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos básicos, os mecanismos de oferta e procura do mercado geral, etc. Factores que definem a conjuntura que determina o desenvolvimento ou retracção da economia, (Chiavenato, 1982). As mudanças neste tipo de variável são constantes, o que leva a que, os gestores necessitem prever e antecipar estas mudanças para melhor prepararem as suas organizações, (Lisboa et al, 2004). Em suma, de acordo com (Donnelly, Gibson &

Ivancevich, 2000, p.40), “as organizações devem acompanhar continuamente as alterações dos principais indicadores económicos, para minimizar os riscos e capitalizar as oportunidades”.

As variáveis sociais influenciam as organizações ao nível de pressões sociais, influencia do meio social e cultural. As influências sociais, que podem ser benéficas ou nocivas, as atitudes sociais como as alterações da opinião pública e as mudanças sociais que ocorrem no ambiente trazem um impacto considerável para as organizações, (Chiavenato, 1982). Estas variáveis, segundo Lisboa et al (2004, p.133) “reflectem os valores sociais e culturais, os costumes e tradições da sociedade, bem como as características demográficas da população.” Assim, as forças sociais e culturais, de acordo com Donnelly, Gibson e Ivancevich, (2000), deveriam ser acompanhadas pelas organizações para um melhor desempenho.

As variáveis demográficas são representadas pelas características da população. Todas as mudanças ocorridas neste sector afectam directa ou indirectamente as organizações. Assim estas devem considerar, nos seus planos e estratégias factores como, o crescimento populacional e as mudanças nas estruturas da população. Através destas variáveis a organização pode analisar o seu mercado actual e prever o seu futuro mercado Para além do seu carácter ambiental as variáveis demográficas também penetram no meio da organização através das pessoas que nela participam, tornando-se também variáveis internas, (Chiavenato, 1982).

Por último Chiavenato (1982), refere que as variáveis ecológicas dizem respeito ao quadro físico e natural que circunda a organização. Todas as organizações funcionam dentro de ecossistemas naturais e físicos que podem ser modificados pelo homem. Pode referir-se que as variáveis ecológicas tanto abordam a ecologia em si, como também a ecologia social mais conhecida por ecologia organizacional. A perspectiva ecológica pode ser então encarada como, as interacções entre a organização e o seu ambiente, (Kotler, 1991).

Em suma e analisando o ambiente geral, a organização deve ter em conta que, os vários grupos de factores não são independentes, uma vez que existem relações cruzadas entre eles. Assim, os gestores devem não só acompanhar as tendências do meio envolvente mas, também tentar influenciar a sua evolução, (Lisboa et al, 2004).

“Uma organização é submetida à influência do seu ambiente geral mas as forças vivas situam-se no ambiente imediato, específico ou de tarefa,” (Bertrand & Guillemet, 1988, p.99).

O ambiente de tarefa é, como refere Chiavenato (1982) o meio específico da organização. Segundo Lisboa et al (2004,p.135), este meio é “constituído por todos os elementos que interagem de uma forma mais directa e próxima com a indústria onde a organização actua”.

De acordo com os mesmos autores o meio ambiente de tarefa procura estudar as oportunidades e ameaças provenientes da estrutura da indústria.

Este tipo de ambiente é constituído pelas outras instituições, empresas, grupos e indivíduos que interagem directamente com diversas organizações para poderem actuar, trabalhar, interagir.

“O ambiente de tarefa é pelas partes do ambiente que são relevantes ou potencialmente relevantes para a empresa poder estabelecer e alcançar seus objectivos,” (Chiavenato, 1982 p.101).

O ambiente de tarefa, segundo Dill, é caracterizado na literatura, por um conjunto de quatro agentes principais (Figura 3): (i) os consumidores ou usuários, (ii) os fornecedores de recursos, (iii) os concorrentes e (iv) as entidades reguladoras, (citado em Chiavenato, 1982).

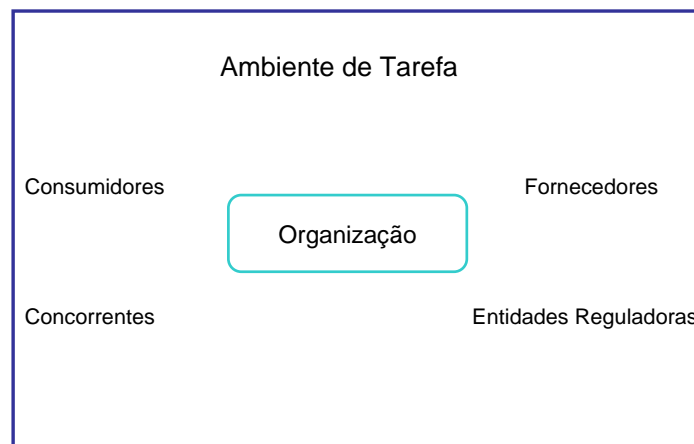


Figura 3: Principais forças do meio de tarefa
Fonte: Adaptado de Bertrand e Guillement (1988).

Os Consumidores/usuários são denominados geralmente de mercado de clientes que se encarrega de absorver as saídas ou resultados organizacionais, (Chiavenato, 1982). De acordo com Lisboa et al (2004), os clientes são os consumidores actuais e potenciais, dos produtos ou serviços da organização, constituindo no seu conjunto a procura ou o mercado. São os designados compradores dos produtos ou serviços sendo caracterizados como sendo a força vital, mais provável, para a organização, (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2000).

Os Fornecedores de recursos, ou seja, de matérias, capital, de mão-de-obra, etc. representam o mercado de fornecimento das entradas necessárias às operações da organização, (Chiavenato, 1982). Todas as organizações, como referem Donnelly, Gibson e Ivancevich, (2000), necessitam de recursos para produzirem um produto ou serviço que tenha sucesso no mercado. Pode dizer-se assim, que os materiais e a tecnologia, dos fornecedores

são as organizações que fornecem os recursos necessários ao funcionamento organizacional, em geral e à produção em particular, (Bertrand & Guillemet, 1988).

Os concorrentes, são organizações que concorrem entre si para a obtenção dos recursos necessários e também que conquistam o mercado para expansão dos seus produtos ou serviços, (Chiavenato, 1982). Segundo Lisboa et al (2004), os competidores actuais e potenciais que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes são os concorrentes, constituindo no seu conjunto a industria ou oferta.

As entidades reguladoras são um sector constituído por instituições, que impõem o controlo de alguma forma, limitações ou restrições, às actividades desenvolvidas pelas organizações através da fiscalização e regulação das actividades desenvolvidas, (Chiavenato, 1982).

Em suma, é através do ambiente de tarefa que a organização desenvolve o seu conjunto de actividades, ou seja, estabelece o seu domínio, O qual identifica os pontos em que esta depende, ou seja, das entradas do ambiente e das saídas para o ambiente podendo estarem ligados directa ou indirectamente entre si, (Chiavenato, 1982). Ainda de acordo com o mesmo autor, o domínio centra-se assim, entre o poder e a dependência da organização em relação ao seu meio envolvente. Assim sendo, o domínio é definido e conquistado através da competição e da negociação entre as diversas empresas e organizações inseridas no mesmo meio de tarefa. A organização ao escolher o seu âmbito de actuação, seu domínio, vai determinar qual o seu ambiente de tarefa onde vai actuar.

“O conceito de ambiente de tarefa é fundamental para se ter uma ideia do alcance da interacção entre a empresa e seu meio ambiente externo através de uma complexa gama de influências e reacções, de estímulos e de respostas, de contingências e de ajustamentos,” (Chiavenato, 1982, p.105).

Assim é essencial a análise da relação entre o meio e a organização para uma boa gestão e planificação, não esquecendo que uma organização é um sistema aberto que tem múltiplas relações com o meio que a envolve, (Bertrand & Guillemet, 1988).

1.2-Análise Ambiental (Swot) das Organizações

Como já se constou as organizações, estão sujeitas a diversas influências e condições exteriores provenientes do meio envolvente, o qual, como refere Kotler (1991), define suas ameaças e oportunidades, sendo este complexo, passando por várias mudanças contínuas em que, a organização exerce influência sobre o meio que a rodeia. Assim, de acordo com Chiavenato (1982), o meio envolvente pode ser desdobrado teoricamente em estratos desde,

o ambiente geral até um ambiente de tarefa, onde a organização exerce o seu domínio e efectua as suas actividades. Contudo o que foi referido anteriormente sobre o meio envolvente não é o suficiente para caracterizá-lo.

“O ambiente não é uma massa homogénea e estável, uniforme e bem disciplinada, mas um campo dinâmico onde actuam uma multidão de diferentes forças, de diferentes naturezas e de diferentes dimensões, em direcções e sentidos diferentes, mudando a cada momento,” (Chiavenato, 1982, p.106).

Assim é crucial que a organização analise todos os elementos do seu meio envolvente para identificar as possíveis ameaças e oportunidades, (Lisboa et al, 2004).

Algumas dessas forças, de acordo com Chiavenato (1982), provocam influências positivas sobre a organização facilitando suas operações, enquanto que outras impõem influências negativas e restritivas dificultando as suas actividades. O meio envolvente assim apresenta continuamente uma série de restrições (limitação que reduz o grau de liberdade da organização), coações (imposição do ambiente à qual a organização não pode furtar-se, ex. falência), contingências (evento futuro que pode afectar seriamente o trabalho da organização, ex. greve), problemas (evento corrente que afecta desfavoravelmente o desempenho organizacional), e oportunidades (situação favorável que deve ser explorada pela organização) às organizações. Assim, por um lado, as organizações procuram aproveitar as influências positivas e facilitadoras do meio envolvente e, por outro lado procuram atenuar as más influências ou simplesmente adaptarem-se a elas. A resposta organizacional às várias influencias (negativas ou positivas) leva a que a organização aprenda a comportar-se frente às diversas dificuldades encontradas de forma a saber aproveitar as forças favoráveis e a evitar o impacto das desfavoráveis (figura 4).

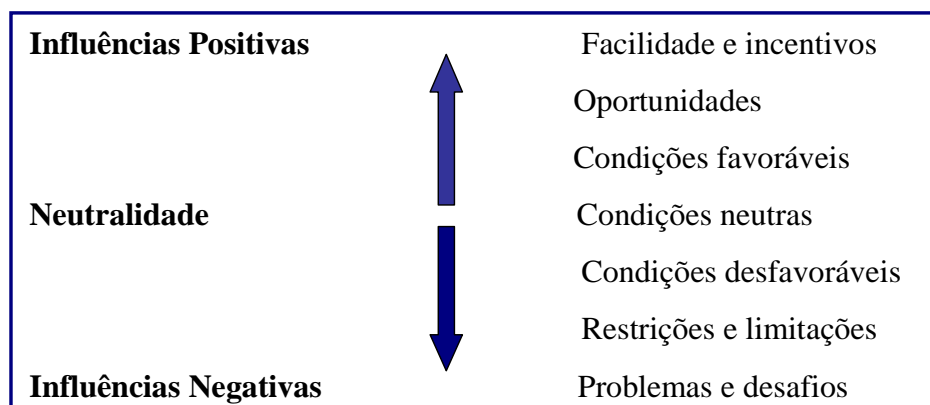


Figura 4: Influência das forças ambientais

Fonte: Paulo Vasconcelos citado em Chiavenato (1982, p.105).

Vários foram os autores que procuraram estudar o processo e as reacções que ocorrem no meio envolvente como um todo, no “sentido de classificar a natureza e características do ambiente que circunda a organização” bem como, “as consequências da natureza e características do ambiente sobre a estrutura e comportamento organizacional, (Chiavenato, 1982 p.108).”

Kotler (1998), assim como diversos autores, diferenciam o meio envolvente em externo e interno, como referido anteriormente. O ambiente externo é caracterizado pelas oportunidades e ameaças. As oportunidades podem ser classificadas como atractivas e pela sua probabilidade de sucesso. Esta probabilidade de sucesso não depende apenas da força do negócio, das exigências básicas, para ser bem sucedida num mercado mas também, das suas competências para superar os seus concorrentes. As ameaças são classificadas conforme o grau de relevância e probabilidade de ocorrência. Numa organização a existência de ameaças faz com que, os técnicos/administrativos combinem as suas forças para as converter em algo que traga benefícios internos, ou seja, em oportunidades, (Kotler, 1991).

“A análise da oportunidade, da mesma forma que a análise da ameaça, requer que a empresa estabeleça procedimentos para a identificação, avaliação e resposta às oportunidades,” (Kotler, 1991, p.97). O ambiente interno é por sua vez caracterizado pelas forças e fraquezas que a organização manifesta. Para aproveitar bem as oportunidades é necessário possuir competências, e daí ser necessário a avaliação das forças e fraquezas, (Kotler, 1998).

A análise do meio envolvente também pode ser designada, de acordo com Teixeira (2005), em análise SWOT - *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Pode referir-se assim que a análise SWOT, segundo o mesmo autor (p.52), “pode sintetizar-se numa matriz - matriz SWOT - de quatro células (figura 5), a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da organização e à maximização das ameaças bem como redução dos efeitos dos pontos fracos da organização.”

Analise Interna Analise Externa	S (strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
O (Opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e simultaneamente aproveitem as oportunidades emergentes.
T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face ás ameaças.

Figura 5: Matriz SWOT
 Fonte: Teixeira (2005, p.53)

Em suma, Teixeira (2005) refere que a análise SWOT deve ser, o máximo possível, dinâmica e permanente. É importante, para além da análise da situação actual também, confronta-la com a situação do passado verificando qual a sua evolução para previsões futuras.

Ainda relativamente à adaptação das organizações ao meio envolvente que os rodeia, considerou-se oportuno realçar o estudo desenvolvido por Thompson, (citado em Chiavenato, 1982). Este autor limita-se apenas ao ambiente da tarefa caracterizando-o segundo dois *continuum*: homogeneidade -heterogeneidade e estabilidade - instabilidade, (figura 6).

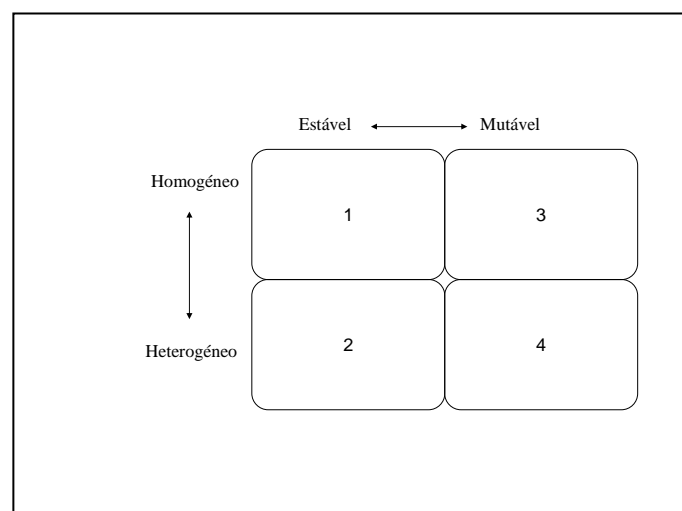


Figura 6: Tipografia de ambiente de tarefa segundo Thompson
 Fonte: Chiavenato (1982, p.105)

Como se depreende da figura 4 e do quadro 2, o ambiente de tarefa, numa das dimensões do *continuum*, varia desde um extremo onde ocorre homogeneidade e relativa simplicidade, ate um outro extremo onde ocorre a heterogeneidade carregada de diversidade e complexidade. Numa outra dimensão do *continuum* os ambientes de tarefa variam desde a estabilidade rotina, ate a mutabilidade turbulência. Para Thompson a organização só consegue sobreviver e crescer na medida em que consegue adaptar-se às circunstâncias ambientais, aproveitando as oportunidades e atenuando as coações e contingências impostas pelo ambiente de tarefa.

Quadro 2: Adaptação Empresarial ao Ambiente de Tarefa segundo Thompson

Tipos de Ambientes	Ambiente Estável	Ambiente Mutável
Ambiente Homogéneo	<p>Estrutura organizacional simples face à simplicidade do ambiente.</p> <p>Reacções padronizadas ao ambiente através de regras e regulamentos de rotina.</p> <p>Os departamentos são aplicadores das regras e regulamentos.</p>	<p>Estrutura organizacional simples face à simplicidade do ambiente.</p> <p>Reacções não padronizadas mas voltadas ao planeamento contingencial e à absorção da incerteza.</p> <p>Tomada de decisão descentralizada ao nível dos departamentos.</p>
Ambiente Heterogéneo	<p>Estrutura organizacional complexa com varias divisões funcionais, cada uma correspondendo a um segmento do ambiente.</p> <p>Divisões de base geográfica ou semelhante por causa da heterogeneidade ambiental.</p>	<p>Estrutura organizacional complexa e diferenciada para lidar com multivariados segmentos ambientais.</p> <p>Descentralização para lidar com a absorção da incerteza e planeamento contingencial descentralizado.</p>

Fonte: Chiavenato (1982, p.105)

As organizações em conjunto com o macroambiente formam um ecossistema no qual, constantes perturbações podem originar profundas ameaças ou gerar novas oportunidades, (Chiavenato, 1982).

Em suma, deve ser gerado um conjunto de possíveis medidas estratégicas que permitam à empresa aproveitar as oportunidades, ou seja, tentar transformar as ameaças em oportunidades ou pelo menos, tentar diminuir o seu impacte, bem como reforçar os seus pontos fortes e minimizar os seus pontos fracos, (Lisboa et al, 2004).

1.3-Os Recursos na Ergonomia Organizacional

As organizações sem fins lucrativos constituem uma vasta área de pesquisa económica abordando as tradicionais categorias da economia a partir das margens do mercado, (Barros & Santos, 1997).

As organizações não lucrativas (ONL), de um modo geral, “são todas as organizações privadas que, em virtude das suas regras constitutivas, não podem distribuir lucro às pessoas que as controlam (membros, directores, administradores, etc.) ” (p.38), não sendo, interdita a procura do lucro mas sim obrigatório a sua afectação à realização dos objectivos da própria organização. De acordo ainda com Barros & Santos (1997), muitos foram os investigadores que se questionaram sobre a função económica desempenhada por este tipo de instituições. Assim, várias são as teorias que tentam explicar o desempenho económico das organizações do sector não lucrativo:

- i. No ano 1987 são apresentadas dois tipos de teorias que tentam explicar qual a função deste sector: a tese de confiança descrita por Hausman, que defende que a restrição de não distribuição do lucro torna as ONL (organizações não lucrativas) mais fiáveis em contexto de assimetria de informação e, a teoria da heterogeneidade enumerada por Estelle James que advoga que são os empreendedores religiosos que determinam a ONL;
- ii. Em 1988 surge a teoria dos bens públicos apresentada por Weisbrod, B. que considera que as ONL aparecem para satisfazer procuras específicas de bens públicos ou quase públicos;
- iii. Em 1991 surge a teoria dos stakeholders de BenNer e Van Hormissen em que o enfoque sobre a procura não é capaz nem o suficiente para explicar, por si só, a existência das ONL;
- iv. Em 1994 por Salamon e Anheier surge a teoria neo-institucional que se define como sendo o sistema legal, o grau de centralização política e o grau de desenvolvimento socio-económico que explica a existência das ONL;
- v. Por fim surge a teoria institucional ligada à escola institucional americana que considera que as ONL constituem um processo de contrabalançar a influência das grandes cooperações no processo de decisão governamental, assumindo estas, um papel de canais de informação;

De forma generalista segundo Drucker, (1990 p.3) “ [...] a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. O ambiente empresarial estrutura-se mediante fenómenos económicos e sociais de alcance mundial. Deste modo, as organizações são avaliadas pela eficiência e pela adequação às exigências sociais, quando submetidas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional (citado em Cordeiro & Ribeiro).

Os institucionalistas consideram que a sociedade moderna foi responsável pelo desenvolvimento das instituições quer sociais como políticas e até mesmo económicas. As instituições multiplicaram-se, adquiriram uma considerável porção de poder e tornaram-se mais complexas e eficazes. Esse crescente desenvolvimento está na origem do interesse da ciência política e na perspectiva institucional, (Carvalho, Vieira & Lopes, 1999)

Rossetto e Rosseto (2005) referem que o ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços e o ambiente institucional, para alcançar a legitimidade organizacional, conduz o estabelecimento e a difusão de normas de actuação.

Pensar no meio ambiente que a instituição proporciona aos seus utentes é uma forma de se pensar em qualidade de vida e qualidade da própria instituição. As organizações são vistas como um modelo político, económico e até mesmo social, em que o utente deve estar no topo do desenvolvimento destas, (Carvalho, Vieira & Lopes, 1999)

Em suma segundo Eisenhardt (2005), o peso da história da empresa para explicar as acções organizacionais e a perspectiva institucional é uma estrutura determinística que coloca grande ênfase sobre as normas do ambiente, (citado em Rosseto & Rosseto).

Mas, é importante referir que a teoria que explica o ambiente institucional (teoria institucional) não é constituído por apenas uma variável mas, por várias. Diversas são as abordagens e autores que tentam encontrar uma definição completa que, abarque as várias variáveis que incorporam e explicam esta teoria, (Scott, 1987).

Por sua vez, Wernefelt (1984) refere que a base estratégica de qualquer organização assenta primordialmente em dois pontos: na combinação de recursos e nas oportunidades de mercado que estas identificam. Para propor opções de estratégias, a teoria da visão apoiada nos recursos, surgiu com o objectivo de desenvolver ferramentas para analisar a posição da organização em relação aos recursos por ela utilizados. Deste modo, uma organização tem como objectivo, obter ou organizar recursos que sejam superiores aos dos seus concorrentes.

De acordo com Rosseto e Rosseto (2005), as organizações tomam decisões estratégicas para se adaptarem ao ambiente, em vez de assumirem um papel passivo das forças ambientais, tentando estas se relacionar activamente com o ambiente, manipulando-o para seu próprio benefício. Pode referir-se assim que sobre os resultados das estratégias a perspectiva da dependência de recursos reconhece os efeitos do ambiente mas, também se concentra no papel da gerência em captar recursos para obter performance satisfatória, (Rosseto & Rosseto, 2005).

Barney (1991) menciona ainda que a teoria de recursos, foca a organização como um conjunto de recursos e capacidades combinadas e articuladas em que, proporcionam uma base estável para definição dos próprios propósitos e identidade.

Grant (1991) refere que, as organizações utilizam para realizarem e efectuarem as suas actividades os vários recursos disponíveis. De forma a sustentar a sua competitividade no mercado futuro, as organizações devem explorar oportunidades de negócio existentes utilizando os seus próprios recursos com o objectivo de desenvolver um novo conjunto de recursos, (Makadok, 2001).

Em consonância os autores Barney (1991) e Grant (1991) referem que os processos de formulação de estratégia e gestão incluem a análise dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização em que, a ênfase é muito maior na análise das oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo. Em concomitância, salienta-se que os factores externos devem ser objecto de importante consideração. Uma visão alternativa proposta pela teoria dos recursos é que as estratégias são desenvolvidas a partir dos recursos internos de uma organização e não da análise externa. Pode dizer-se assim, que as organizações possuem características próprias o que as torna mais incapacitadas de rápida adaptação ao meio externo. Dai que, a teoria de recursos seria mais adequada, para as organizações se, fosse utilizada como base para a formulação de estratégias de gestão.

Pettigrew (1985) menciona que é fundamental compreender o contexto em que se situam as organizações, para poder entender suas estruturas e processos. Assim, a perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e económicos para destacar a presença de elementos culturais - valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais, (Carvalho, Vieira & Lopes, 1999).

Em suma, a teoria institucional e a de recursos interligam-se na actividade desenvolvida pelas diversas organizações a fim de uma melhor gestão e administração organizacional, (Rosseto & Rosseto, 2005).

A habilidade de coordenar e gerir recursos, de acordo com Britto, Borini & Souza (2007), cria as capacidades de uma organização. O facto de uma organização ter colaboradores talentosos e alta tecnologia, não implica que os recursos utilizados sejam coordenados e geridos de forma a criar um hábito administrativo. Portanto, qualquer organização “dispõe de recursos e capacidades estratégicas, a partir do momento que começa a pôr em prática seus hábitos administrativos para a realização das directrizes estratégicas”, (p.271).

O conceito de organização, segundo Lisboa et al (2004, p.263), “pressupõe a existência de pelo menos duas pessoas que articulam esforços no sentido de atingir um fim comum, (...)” sendo estas consideradas como um produto social que só fazem sentido na medida em que “as pessoas consideram que a sua existência encerra uma qualquer utilidade.”

Para gerir uma organização é necessário a existência de recursos podendo ser próprios da organização, alugados ou resultantes de leasing, (Kotler, 1991).

De acordo com Chiavenato (1982) através dos recursos disponíveis, a gestão da organização, tenta fazer o melhor possível para atingir os objectivos. A organização é constituída por um vasto conjunto de recursos que a caracterizam, tais como as pessoas, edifícios, equipamentos, matérias-primas, etc; ou seja, a organização necessita de recursos obtidos através do meio externo (ambiente de tarefa) e aplicados, processados e transformados em produtos ou serviços que voltam a ser colocados ou distribuídos novamente pelo mesmo ambiente externo (ambiente de tarefa). Uma boa gestão da organização pode ser avaliada pela eficiência e eficácia que esta apresenta. Se os recursos disponíveis forem correctamente aplicados e utilizados, obtém-se eficiência e, se os objectivos forem atingidos então obtém-se eficácia. A organização é assim descrita como um empreendimento social através do qual se reúnem recursos diversos para atingir determinados objectivos. Se não existirem recursos não há como atingir objectivos.

Kotler (1991) refere que tradicionalmente, as organizações possuíam e controlavam os seus próprios recursos.

Ao contrário do meio envolvente os recursos, expostos em resumo no quadro 3 são algo que pode ser gerido e sobre os quais se podem tomar decisões. Assim, de acordo com Chiavenato (1982) os recursos organizacionais constituem meios para o sistema operar e atingir os objectivos e podem ser classificados em:

- i. Recursos físicos ou materiais - necessários para as operações básicas da organização, como prestar serviços ou produzir bens ou produtos;
- ii. Recursos financeiros - referem-se ao capital da organização, fluxo de caixa, empréstimos, incluindo também a receita decorrente das operações da organização;
- iii. Recursos humanos - pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, seja qual for o nível hierárquico. Constitui o único recurso vivo e dinâmico da organização/empresa;
- iv. Recursos mercadológicos - meios através dos quais a organização localiza, entra em contacto e influência os seus clientes/usuários incluindo, o seu próprio mercado de consumidores dos produtos ou dos serviços prestados pela organização/empresa;
- v. Recursos administrativos - todos os meios através dos quais as actividades empresariais são planeadas, organizadas dirigidas ou controladas.

Quadro 3: Classificação dos Recursos Empresariais

Recursos	Conteúdo Principal	Denominação Tradicional
Materiais e Físicos	Equipamentos Instalações Matérias	Natureza
Financeiros	Fluxo de Dinheiro Receita Financiamento	Capital
Humanos	Gerentes Funcionários Técnicos	Trabalho
Mercadológicos	Mercado de clientes, consumidores ou usuários	_____
Administrativos	Planeamento Organização Controle	Empresa

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1982, p.57)

De acordo com Cordeiro e Ribeiro (2002), no meio envolvente em que vivem hoje as organizações, a vantagem está no melhor uso dos recursos disponíveis e não na diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho, para atingir os objectivos.

O que é crucial é gerir a aplicação dos recursos, sejam estes materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos.

2-O Caso Particular das IPSS

2.1-Organizações Sem Fins Lucrativos

A sociedade é constituída por vários sectores, dos quais se destacam o sector privado, o sector público e o sector sem fins lucrativos designado por vezes de terceiro sector, (Werther & Berman, 2001). De acordo com os mesmos autores, as organizações sem fins lucrativos procuram desenvolver objectivos sociais tais como, educacionais, culturais, de saúde, entre outros, procurando servir o público no geral ou situações estritas para o bem da população.

O sector não lucrativo é assim constituído pelos vários tipos de instituições organizadas sob a forma de associação, fundação, misericórdias, cooperativas, mutualidades, entre outras. Numa perspectiva económica, as características comuns deste tipo de organizações reside, “na regra de não distribuição dos lucros gerados na actividade e no desenvolvimento de uma actividade que prossegue o bem-estar social, caracterizando-se portanto pela oferta de bens e serviços quase públicos ou quase privados,” (Barros & Santos, 1997, p.14).

É importante assim expor os vários termos do sector não lucrativo, mencionando as características comuns existentes entre eles. Economia social ou terceiro sector têm sido conceitos debatidos nos últimos tempos, no sentido de encontrar uma resposta condutora do seu verdadeiro significado. De acordo com Caeiro (2008) o conceito social da economia deriva de uma terminologia francesa que leva à pratica de solidariedade, levando à origem das presentes associações, cooperativas e mutualidades enquanto que, a expressão “terceiro sector” é uma tradução do termo inglês “*third sector*” que foi empregue pela primeira vez por J. Delors e J. Gaudin em 1979 sendo a sua utilização cada vez mais crescente desde a década de 90, (Quintão, 2004). Nos EUA, terceiro sector é usada juntamente com os conceitos “organizações sem fins lucrativas ou sector voluntário” e na Europa Continental, é designada como organizações não-governamentais (ONG), (Albuquerque, 2006).

A economia social centra-se num “conjunto variado de organizações da sociedade civil organizada, cujas actividades económicas se orientam para a finalidades de utilidade social e de solidariedade”, sendo desencadeadas a partir de uma complementaridade entre recursos comerciais, não comerciais e monetários, (Parente, 2006, p.3). Por sua vez, terceiro sector pode ser definido sinteticamente como “integrante de organizações que, não sendo Estado, produzem bens e serviços de interesse geral e que, sendo privadas, não têm como objectivo principal a apropriação individual do lucro, (Ferreira, 2004, p.1).”

O termo social da economia surgiu por volta de 1830 quando em Paris, Charles Dunoyer publica um tratado de economia social. A evolução desta terminologia da economia, de

acordo com Caeiro (2008) pode ser distinguida do ponto de vista académico, em cinco períodos: “a génese da economia social entre 1791 e 1848” marcada pela revolução francesa; “a questão social e o movimento operário entre 1850 e 1900” com o fim da comuna de Paris; “os regimes totalitários e a contestação ao liberalismo entre 1901 e 1945” - marcados pela fria 1ª Guerra Mundial e a Revolução Russa de 1917; “o Estado - Providência e os direitos sociais entre 1945 e 1975” - a seguir à 2ª Guerra Mundial e por fim a “crise do Estado - Providência e o redimensionamento da economia social entre 1975 e 2006” - altura em que a economia social volta a adquirir dimensão e importância.

Perante a evolução do conceito em causa, pode ainda referir-se que “situa-se na área de liberdade e da função social do ter e do ser ao serviço da comunidade humana e do desenvolvimento harmonioso da sociedade numa perspectiva de promoção, simultaneamente, individual e colectiva,” (Caeiro, 2008, p.64). As diferentes entidades privadas sem fins lucrativos, devem ser consideradas como economia social visto que, o resultado destas é a decifração dos problemas sociais.

Parente (2006), refere que a economia social em Portugal, está representada no tecido institucional visto que, se trata de uma realidade organizacional heterogénea. Assim, segundo Albuquerque (2006, p.19), as organizações que constituem o terceiro sector/economia social, têm características comuns que se manifestam em vários âmbitos:

- i. “Fazem contraponto às acções do governo: os bens e serviços públicos resultam da actuação do estado e também da multiplicação de varias iniciativas particulares;
- ii. Fazem contraponto às acções do mercado: abrem o campo dos interesses colectivos para a iniciativa individual;
- iii. Dão maior dimensão aos elementos que as compõem: realçam o valor tanto político quanto económico das acções voluntárias sem fins lucrativos;
- iv. Projectam uma visão integradora da vida pública: enfatizam a complementação entre acções públicas e privadas;”

2.2-Evolução e Caracterização das IPSS

O sector não lucrativo tem recebido uma atenção crescente associada à incapacidade do Estado de assegurar o bem-estar social. Este sector situado entre o sector privado e o sector público encontra-se em posição para explorar actividades desenvolvidas anteriormente pelo Estado, (Barros & Santos, 1997).

Assim, Quintão (2004) refere que o termo terceiro sector integra realidades sociais heterogéneas e difusas, constituídas por um conjunto diverso de organizações: as associações, as cooperativas e as mutualidades, entre outras formas institucionais. Este constitui uma

problemática conceptual e teórica, designando, a ideia de um sector económico diferente do sector público e do sector privado lucrativo.

“Nascidas do século XIX por iniciativa da sociedade civil, estas organizações desenvolveram-se de formas diferentes entre si, de país para país, de região para região, registando-se, desde o final dos anos 70, dinâmicas de renovação da capacidade de iniciativa e da inovação da sociedade civil”, (Quintão, 2004, p.1).

À medida que as desigualdades iam crescendo perante a sociedade civil, o governo tornou-se impotente para dar respostas sociais suficientes e eficientes à população. Devido a este facto governamental, surgiram propostas alternativas, para fazer face às necessidades da sociedade, (Tenório, 2005). Estas alternativas passavam por criar organizações capazes de responder às necessidades sociais.

De acordo com Quintão (2004) o desenvolvimento, das organizações na Europa, pode ser descrito em quatro fases:

Fase I - as ideias revolucionárias do século XIX, caracterizada por três movimentos sociais (cooperativismo, mutualismo e associativismo) que emergiram como actividades económicas alternativas à economia capitalista vivida naquele momento. Fase II - a institucionalização das organizações em ramos jurídicos diferentes, caracterizada pelas actividades desenvolvidas pelos três movimentos como a beneficência, protecção social, cuidados de saúde, entre outras. O cooperativismo incidia na cooperação entre os membros, o mutualismo na entre ajuda dos membros e o associativismo no interesse filantrópico ou geral de uma comunidade. Fase III - a instrumentalização das organizações caracterizada pela expansão do estado social na vertente dos sistemas de protecção social, produtor de bens e serviços de utilidade pública e regulador da actividade económica. Fase IV - a reestruturação das organizações nos últimos 30 anos caracterizada pela crise económica e social vivida no final dos anos 70 e da progressiva globalização económica da crise e retracção do estado providencia e das transformações nas políticas do mercado, trabalho e da protecção social.

Na sociedade norte-americana nos anos 50, as instituições sem fins lucrativos eram consideradas como elementos marginais. Já nesta época, este tipo de instituições partilhavam entre si a opinião de que, o governo podia e devia cumprir todas as tarefas sociais importantes em que, o papel destas organizações seria meramente complementar os programas oficiais, (Drucker, 1990). Inicialmente, como refere o mesmo autor, as organizações sem fins lucrativos criaram-se com vista a satisfazer os requisitos das empresas tendo presente que estas, organizações, necessitam de uma boa gestão que as mantenha activas no meio que as envolve.

Em Portugal, as Instituições sem fins lucrativos desenvolvem fins no âmbito da segurança social/acção social e, “constituem a esmagadora maioria das instituições existentes no nosso país, sendo indiscutível que é o sector para onde se vem canalizando muito do esforço da nossa sociedade,” (Barros & Santos, 1997, p.60). Ainda de acordo com os mesmos autores, esta intervenção social, desenvolvida pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social, IPSS, veio substituir, a partir dos anos setenta o de assistência que, com o apoio do Estado, constituem um instrumento privilegiado no desenvolvimento e prossecução das políticas sociais. Embora as instituições não lucrativas sejam formadas livremente por qualquer cidadão, de acordo com o art.º 46 da Constituição da Republica Portuguesa, são regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado, executando objectivos da segurança social tais como - protecção à família, à infância, à juventude, aos deficientes e à terceira idade, como descrito no art.º63 da mesma constituição.

Assim as organizações sem fins lucrativos têm como principal missão suprimir necessidades específicas da sociedade, (Werther & Berman, 2001).

As IPSS caracterizam-se, segundo a Decreto-Lei 119/83 de 25 de Fevereiro do art.º 1 por terem “o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos”. Não devem ser administradas pelo estado, de acordo ainda com a mesma legislação, ou por um corpo autárquico. Estas têm ainda como principal objectivo, a prestação de vários serviços: (i) apoio a crianças e jovens, (ii) apoio à família; (iii) apoio à integração social e comunitária, (iv) protecção dos cidadãos na velhice na invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, (v) promoção e protecção de saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação, (vi) educação e formação profissional dos cidadãos e resolução dos problemas habitacionais das populações.

As IPSS revestem-se assim de formas e agrupamentos característicos. Segundo o Decreto-Lei 119/83 de 25 de Fevereiro, art.º 2, estas instituições apresentam-se como sendo:

- i. Associações de solidariedade social - são associações constituídas com qualquer dos objectivos previstos no art.º1 do estatuto das IPSS;
- ii. Associação de voluntários de acção social - constituída por indivíduos que se propõem, a colaborar activamente na realização dos objectivos descritos no art.º1 do estatuto das IPSS;
- iii. Associações de socorros mútuos - regem-se pelas descrições do Decreto De Lei Nº 347/81 de 22 de Dezembro;
- iv. Fundações de solidariedade social - são as instituídas no termo do estatuto das IPSS e que, prossigam alguns dos objectivos enumerados no art.º1;
- v. Irmandades da misericórdia - associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objectivo de satisfazer carências sociais e de praticar actos de culto católico;

Ainda de acordo com a mesma legislação as IPSS podem agrupar-se em, (i) Uniões (instituições da mesma área geográfica, que revistam formas idênticas e cujo regime específico assim o indique), (ii) Federações (instituições que prossigam actividades congéneres) e (iii) Confederações (resultam do agrupamento a nível nacional, de federações e uniões de instituições). Este tipo de instituições, segundo o art.º 3 do Decreto-Lei 119/83 de 25 de Fevereiro, são autónomas na medida em que são elas próprias a gerir a sua organização interna podendo escolher livremente a sua área de actuação.

De salientar que “não podem as pessoas colectivas adquirir ou exercer direitos, nem contrair ou cumprir obrigações (praticando os respectivos actos jurídicos) senão em concordância com os seus fins estatutários (...).” Tudo o mais está fora da sua capacidade, (Parecer 13/95 Da Procuradoria-Geral Da República de 4 de Julho).

“O estatuto das IPSS contém essencialmente normas respeitantes à constituição, modificação, extinção e organização interna das instituições, bem como os poderes de tutela atribuídos ao Estado,” (Barros & Santos, 1997, p.66).

No que concerne ao apoio do Estado e dos corpos autárquicos, este é prestado sob a forma de cooperação mediante acordos entre ambos. Pode então referir-se no que toca a efectivação dos direitos sociais, que o Estado aceita, apoia e valoriza o contributo das instituições. Estas ainda carecem a seu cargo, mediante acordos, a gestão das instalações e equipamentos pertencentes ao Estado e autarquias locais, (art.º 4. do Decreto-Lei 119/83 de 25 de Fevereiro).

No que toca aos acordos entre as IPSS e a segurança social, o Estado encarrega-se de dar apoio técnico e comparticipação financeira em contrapartida dos serviços que as IPSS prestam. Anualmente são fixadas as comparticipações financeiras previstas nos acordos de cooperação através, de protocolo celebrado entre o Ministério da Tutela e as uniões representativas das IPSS, (Despacho Normativo nº 75/92 de 20 de Maio).

Os acordos de cooperação são celebrados, para salvaguardar os direitos e obrigações de ambas as partes envolvidas - IPSS e Estado, tendo em vista o fim social a atingir, (Barros & Santos, 1997). Os apoios do Estado através da segurança social, para as IPSS, podem revestir-se ainda sob a forma de apoio financeiro à construção, recuperação e ou remodelação de equipamentos sociais através, da atribuição de subsídios eventuais para fins considerados relevantes. Este apoio facultado pelo Estado e a respectiva tutela não pode constituir limitações à livre actuação das instituições.

Assim que é criada uma instituição deste carácter jurídico, adquire automaticamente natureza de pessoa colectiva de utilidade pública regendo-se por estatutos livremente

elaborados. Dos estatutos das IPSS referenciado no art.º10 do Decreto-Lei 119/83 de 25 de Fevereiro, devem constar: (i) a denominação; (ii) a sede e âmbito de actuação; (iii) os fins e as actividades da instituição; (iv) a denominação, composição e a competência dos corpos gerentes; (v) a forma de designar os respectivos membros e o regime financeiro. No que diz respeito aos corpos gerentes, cada instituição deverá ter no mínimo um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização em que, cada um destes órgãos é constituído por um número ímpar de titulares, sendo um dos titulares o presidente. O órgão de administração referenciado no art.º13 da mesma legislação, deverá zelar: pela organização interna; funcionamento e gestão da instituição e, pelo destino dos bens por esta, produzidos. Por sua vez, como refere o art.º14 do estatuto das IPSS, à fiscalização, compete exercer a fiscalização sobre a escrituração e documentos da instituição bem como dar o parecer de relatórios, contas e orçamentos. Todas as instituições de forma associativa, segundo o art.º12 dos estatutos das IPSS, deveram ter uma assembleia-geral de associativos. Para além das normas, do estatuto das IPSS, já referenciadas pode ainda referir-se, segundo o art.º34, que os serviços competentes podem ordenar a realização de inquéritos, sindicâncias e inspecções às instituições e seus estabelecimentos.

Contudo, segundo Barros e Santos (1997 p.126), as organizações “têm uma existência mais antiga, algumas delas anterior ao aparecimento dos sistemas públicos de protecção social”. Ainda de acordo com os mesmos autores, estas organizações passaram a ser regulamentadas, embora de uma forma incipiente, no âmbito do Estatuto da Assistência social (Lei nº 1998, de 15 de Maio de 1944) e no Estatuto da Saúde e Assistência (Lei nº 2120, de 19 de Julho de 1963). Eram assim reconhecidas, dentro da legislação referida, as associações de solidariedade social (associações de assistência ou beneficência), as Misericórdias, as associações de socorros mútuos e as fundações.

Estas organizações eram assim o principal meio de acção social e assistência social, visto que, de acordo com Santos Luís (1997) o Estado nesta década tinha um papel meramente secundário neste tipo de protecção (citado em Barros & Santos)

Em 1977 as IPSS eram designadas de Instituições Privadas de Solidariedade Social e descritas como pessoas colectivas de utilidade pública Decreto-Lei Nº 460/77, de 7 de Novembro. Posteriormente surgiu o primeiro estatuto das IPSS, aprovado pelo Decreto-Lei Nº 51 9-G2/79, de 2 de Dezembro que foi revogado e substituído pelo actual estatuto Decreto-Lei Nº 119/83, de 25 de Fevereiro. O Estado passou em 1984, a exercer acções ao nível de controlo de legalidade, através dos poderes de inspecção e fiscalização às IPSS, segundo a Lei Nº 28/84 de 14 de Agosto, para além das já referidas no Estatuto, ainda em vigor, das IPSS.

Segundo Barros e Santos (1997, p.137), “embora o conceito de Instituições Particulares de Solidariedade Social seja de origem recente, as organizações que integra são bem mais antigas, mesmo prévias aos sistemas de protecção social”.

2.3-Os Serviços de Apoio a Idosos - Evolução

Barros e Santos (1997) referem que o envelhecimento humano, considerado vulgarmente como uma questão privada e familiar, começou há poucas décadas a ser considerado como um problema social. Não existiam, até à década de 60, estruturas específicas ou adaptadas a idosos.

“O apoio a idosos carenciados era efectuado através dos asilos e albergues, onde se concentravam situações indigência, qualquer que fosse a origem,” (Barros & Santos, 1997, p.164). Devido à falta de condições e meios para gerir situações sociais complexas, levados a cabo através de um funcionamento militarizado, levava à existência de um clima social que se revelava por uma ausência de personalização e socialização.

Em 1969 surgiu pela primeira vez, a 13 de Fevereiro, um aviso prévio da Assembleia Nacional, abordando o problema do envelhecimento e da necessidade da existência de uma política específica para a velhice. Após o surgimento desta questão, ao nível político, foi criado uma comissão para o estudo de questões que se prendiam com “a situação social dos idosos, focalizando a sua atenção, particularmente, sobre problemas económicos da velhice, alojamento e política habitacional, trabalho e ocupação dos idosos como também ajuda domiciliaria integral”, em suma, uma estruturação geronto-geriátrica, (Barros & Santos, 1997 p.165).

Apesar de em alguns países da União Europeia já existir o designado “serviço de apoio domiciliário”, em Portugal, só começou a aparecer na década de 60, em que, este tipo de serviço era prestado através de serviços médicos e paramédicos, apresentando um cariz de apoio familiar ao idoso. Em 1971 já começa a notar-se uma certa preocupação política, com esta problemática, com a criação do Serviço de Reabilitação e Protecção dos Diminuídos e Idosos. Só em 1976 com a nova Constituição da Republica, a política direccionada para a velhice começa a tomar contornos visíveis no âmbito dos direitos sociais definindo uma política específica à população idosa. Paralelamente, a este passo político no âmbito social do envelhecimento, inicia-se o processo de remodelação das estruturas já existentes - os asilos e os albergues. É nesta altura que surgem os primeiros centros de dia dedicados ao apoio gerontológico. Os serviços actualmente existentes, de suporte ao idoso, apenas começaram a surgir nos finais da década de 70. Posteriormente na década 80, houve um grande passo político, ao nível de legislação específica a este tipo de serviços, onde surge o Decreto-Lei nº119/83 designado de Estatutos das IPSS, (Barros & Santos, 1997).

Em complemento a legislação criada para as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), surge em 1988 a Comissão Nacional para a Política da Terceira Idade, promovendo um enquadramento mais amplo das políticas de segurança social. Ao longo dos vários anos, a legislação relacionada ou direccionada à área do envelhecimento, tem vindo a ser aumentada e remodelada. Em 1997, o Estado português começa a consciencializar-se de que o envelhecimento é cada vez mais um problema que merece atenção pública, lançando assim para o mercado uma nova legislação ao nível de licenciamento e fiscalização dos estabelecimentos que prestam serviços de solidariedade social - “O XIII Governo Constitucional incluiu nas suas preocupações a melhoria do bem-estar da população, com prioridade para as pessoas que se encontram em dificuldade económica e social ou as que, pelas suas características físicas ou situação social, sejam especialmente vulneráveis,” (Despacho Normativo Nº 12/98, p.766).

Neste contexto, foi aprovado o Decreto-Lei Nº 133-A/97, de 30 de Maio, que reformulou o regime de licenciamento e fiscalização dos estabelecimentos e serviços de apoio social, do âmbito da segurança social que, tem como principal objectivo “o regime de licenciamento e de fiscalização da prestação de serviços e dos estabelecimentos, (...) em que sejam exercidas actividades de apoio social do âmbito da segurança social relativas a crianças, jovens, pessoas idosas ou pessoas com deficiência, bem como os destinados à prevenção e reparação de situações de carência, de disfunção e de marginalização social” (p.2), determinando nos termos do seu artigo 46º, a criação de normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento dos estabelecimentos, nas suas diversas valências (Lares de Idosos e Serviço de apoio domiciliário - SAD).

Em 1998, na sequência deste problema social o governo português aprova as normas que regulam as condições de instalação e funcionamento dos lares para idosos, abrangidas pelo Decreto-Lei Nº 133-A/97, de 30 de Maio, que fazem parte integrante do presente despacho. Assim, através do Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro, estabelecem-se as “condições a que devem obedecer a instalação e o funcionamento dos lares para idosos, tendo-se em consideração que o exercício de uma actividade desta natureza deve ser propiciador de um ambiente de convívio e de participação gerador de bem-estar social e de uma vivência saudável nos estabelecimentos,” (p.767).

Por sua vez, em 1999 o governo português, aprova as normas que regulam as condições de instalação e funcionamento dos serviços de apoio domiciliário, abrangidas pelo Decreto-Lei Nº 133-A/97, de 30 de Maio “tendo-se em consideração, que o exercício de uma actividade desta natureza deve ser propiciador de condições de bem-estar, de uma vivência saudável no seu meio ambiente e da participação na vida social,” (Despacho Normativo, 62/99, p.7960). Assim a figura 7 mostra a evolução da legislação direccionada à terceira idade.

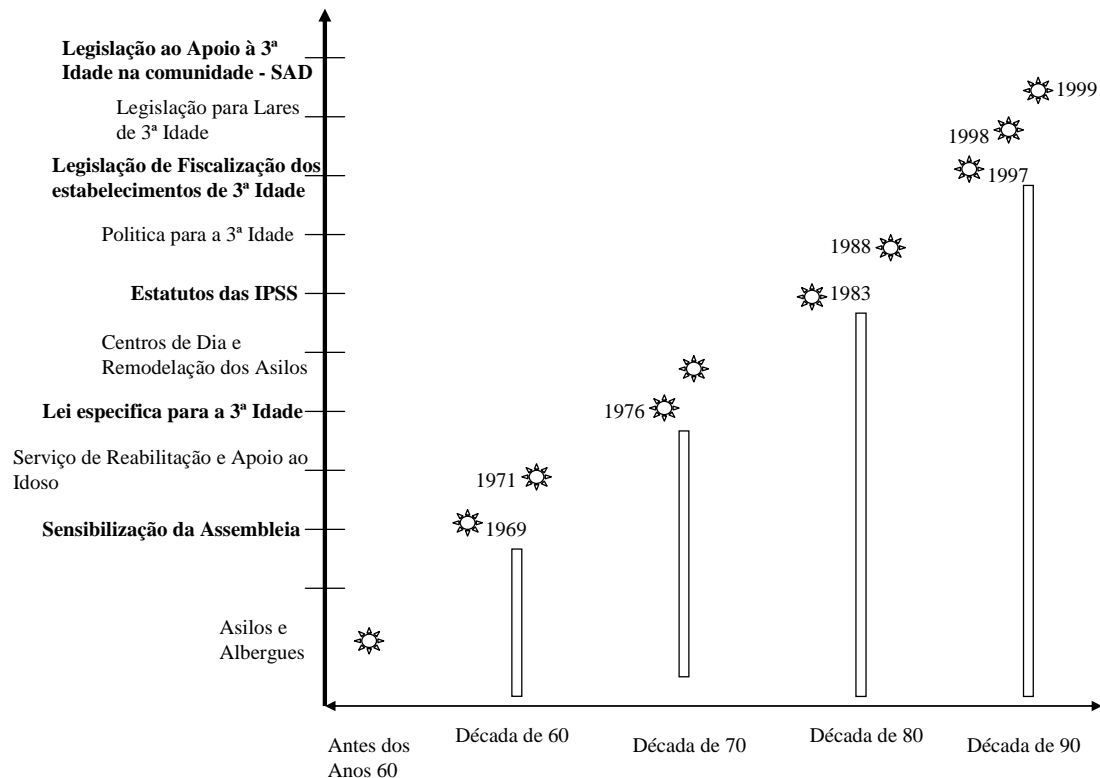


Figura 7: Evolução histórica da legislação específica para a 3ª idade

“Os objectivos da política da terceira idade foram progressivamente canalizados para uma melhoria da qualidade dos equipamentos e para a diversificação e flexibilização das alternativas, com vista à manutenção do idoso no seu meio familiar e social,” (Barros & Santos, 1997, p.166).

2.4- Ergonomia das IPSS - Lar de Idosos

“Considera-se lar para idosos, o estabelecimento em que sejam desenvolvidas actividades de apoio social a pessoas idosas através do alojamento colectivo, de utilização temporária ou permanente, fornecimento de alimentação, cuidados de saúde, higiene e conforto, fomentando o convívio e propiciando a animação social e a ocupação dos tempos livres dos utentes,” (Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro, p.767).

Os lares de 3ª idade têm como objectivos específicos, segundo o Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro, (p.767):

- i. Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática bio psicossocial das pessoas idosas;
- ii. Contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento;
- iii. Criar condições que permitam preservar e incentivar a relação inter familiar;
- iv. Potenciar a integração social.

Os lares não devem ter uma capacidade inferior a quatro pessoas nem superior a quarenta. Em casos excepcionais e devidamente justificados e avaliados, poderá ir até aos sessenta utentes idosos.

Para assegurar níveis adequados de qualidade no funcionamento do lar é necessário a existência de recursos humanos eficazes, capazes de proporcionar o máximo de qualidade de vida. Para tal facto é necessário a existência de: (i) um animador social em regime de tempo parcial; (ii) um enfermeiro por cada 40 utentes; (iii) um ajudante de lar por cada 8 idosos; (iv) um encarregado de serviços domésticos em estabelecimentos com capacidade igual ou superior a 40 idosos; (v) um cozinheiro por estabelecimento; (vi) um ajudante de cozinheiro por cada 20 idosos; (vii) um empregado auxiliar por cada 20 idosos.

Deverá ser assegurada a permanência de um ajudante de lar para vigilância nocturna por cada 20 idosos e, sempre que o lar acolha idosos em situação de grande dependência, as unidades de pessoal de enfermagem, ajudante de lar e auxiliar deverão ser: (i) um enfermeiro por cada 20 idosos; (ii) um ajudante de lar por cada 5 idosos; (iii) um empregado auxiliar por cada 15 idosos.

Apesar de a legislação enumerar o número mínimo de pessoal trabalhador, os indicadores referidos podem ser adaptados, com a necessária flexibilidade, em função das características gerais, quer de instalação, quer de funcionamento, quer do número de utentes de cada estabelecimento, sem trazer prejuízo para assegurar os cuidados necessários aos utentes nas vinte e quatro horas. Para além do pessoal já descrito a legislação citada também indica que cada instituição deste âmbito tenha um director técnico com formação técnica e académica adequada. Ao director compete, em geral, dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de actividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento.

As condições de admissão e gestão do pessoal trabalhador nos lares de terceira idade devem seguir normas tal como nas diversas organizações. O pessoal técnico e auxiliar devem ter formação adequada, devendo-lhe ser proporcionado e facultado o acesso à frequência de acções de formação e ambos, devem ser sujeitos a observação médica, no mínimo, uma vez por ano, obtendo dessa informação um documento comprovativo do seu estado de saúde.

Para além de medidas de indicadores e gestão do pessoal trabalhador, os lares também têm de seguir medidas, impostas pelo Estado, para a estrutura orgânica. Assim o lar é composto por varias áreas funcionais que constituem a estrutura orgânica do edifício. As áreas funcionais dos lares são descritas como sendo o conjunto de compartimentos e espaços necessários para realizar determinadas funções específicas, devidamente articuladas entre si,

de forma a possibilitar o bom funcionamento da organização. A estrutura orgânica do lar está assim, dividida em nove áreas funcionais:

1. Área de acesso - Deve ser ampla e fazer o encaminhamento para os diversos acessos horizontais e verticais do edifício;
2. Área de direcção e dos serviços administrativos - Inclui espaços para a direcção do estabelecimento e para os serviços administrativos;
3. Área das instalações para o pessoal - Estas instalações serão localizadas onde melhor se considerar, desde que assegurem o fácil acesso aos funcionários e não impliquem atravessamentos de circulações com outras áreas funcionais distintas;
4. Área de convívio e de actividades - Destina-se ao convívio, lazer e desempenho de actividades a desenvolver pelos idosos;
5. Área de refeições - A sala de refeições não deve ter grandes dimensões e deve ser concebida por zonas;
6. Área de serviços - É constituída por duas áreas distintas, a cozinha e a lavandaria;
7. Área de quartos - Deve constituir uma zona de acesso restrito;
8. Área de serviços de saúde - O gabinete de saúde deve permitir o atendimento das pessoas, espaço de trabalho para médico ou enfermeiro;
9. Área de serviços de apoio.

Segue-se assim, de uma forma generalizada, a definição e caracterização dos espaços necessários ao desenvolvimento das actividades no estabelecimento:

1. Área de acesso: Esta área funcional depende directamente da dimensão do edifício.
2. Área de direcção e dos serviços administrativos é constituído por: (i) gabinete do director; (ii) sala de reuniões Gabinetes administrativos; (iii) instalação sanitária;
3. Área das instalações para o pessoal é constituído por: (i) sala do pessoal; (ii) instalação sanitária; - Devem ser incluídas instalações para o pessoal em funções na zona de serviços sempre que o lar tenha uma capacidade superior a 15 idosos. Estas devem localizar-se perto da cozinha e da lavandaria e devem conter um vestiário, zona de descanso e instalação sanitária, com duche;
4. Área de convívio e de actividades é constituída por: (i) sala de estar; (ii) instalação sanitária; - Para capacidades superiores a 15 utentes devem ser considerada uma cabina com sanita por cada 10 utilizadores e um lavatório para cada 10 utilizadores e as instalações sanitárias devem ser separadas por sexo;
5. Área de refeições: Caso o número de utentes seja superior a vinte, devem ser projectadas zonas de refeição, sendo a área total necessária deste compartimento subdividida em pequenos espaços por qualquer tipo de paramento amovível ou equipamento móvel: (i) sala de refeições; (ii) instalações sanitárias; - Em lares com capacidade inferior ou igual a quinze utilizadores, são dispensáveis as instalações

sanitárias e desde que a sala de refeições e salas de convívio e de actividades sejam anexas, havendo um bloco sanitário de apoio, comum a todas as salas.

6. Área de serviços é constituída por duas zonas distintas: A Cozinha/copa que deve situar-se junto da sala de refeições e deve ser constituída por quatro zonas distintas: preparação dos alimentos, confecção, lavagem, arrumos dos utensílios e copa de distribuição dos alimentos. E a Lavandaria que deve ser composta por cinco zonas distintas: lavagem, secagem, engomadoria, arrumos e expediente;
7. Área de quartos:
 - i. Os quartos são agrupados por núcleos de dez unidades, no máximo, em que cada unidade dispõe de uma sala de estar com uma pequena copa;
 - ii. Todos os quartos devem permitir o acesso e a circulação em cadeira de rodas;
 - iii. As camas devem ser individuais, devendo existir camas articuladas na percentagem mínima de 30% da totalidade de camas existentes;
 - iv. Devem existir mesas de refeições próprias para apoio às camas articuladas na mesma proporção destas;
 - v. Todos os quartos devem ter instalação sanitária própria, com acesso privado., em que estas devem ter totalmente acessíveis e permitir a circulação interior em cadeira de rodas;
 - vi. Cada piso deve possuir uma instalação sanitária completa, com banho de ajuda;
 - vii. Por piso, é instalada uma zona de sujos, com pia de despejos hospitalares, para que possibilite o devido tratamento a pessoas acamadas;
 - viii. Nos quartos, junto às camas, deve ainda prever-se uma iluminação local, fixa na parede e com comando independente;
 - ix. O lar deve incluir 50% de quartos individuais;

As IPSS deve também ser dotada de uma área com um gabinete de saúde, onde os técnicos da área possam exercer sua função.

8. Condições de Iluminação: Deve ser prevista uma iluminação de vigília que permita a circulação nocturna sem utilização da iluminação normal e também uma iluminação de emergência que permita a circulação em casos de falha da iluminação normal;
9. Condições de Segurança: Deve prever-se a colocação de extintores adequados na zona dos quartos (um extintor para cada quatro a seis quartos), na sala de refeições, nas salas de estar e de actividades, na cozinha e próximo do depósito de gás.

“O edifício onde irá funcionar o lar deve obedecer ainda à legislação aplicável, designadamente quanto a edificações urbanas, segurança e higiene no trabalho, segurança contra incêndios, licenciamento de obras particulares, acessibilidade a pessoas com mobilidade condicionada, segurança de instalações de utilização de energia eléctrica e segurança de instalações colectivas em edifícios e entradas, segurança de postos de transformação e seccionamento, instalações telefónicas de assinantes, betão armado e pré-esforçado e canalizações de águas e esgotos,” (p.769).

Em suma, é importante mencionar que as organizações sem fins lucrativos reconhecem a necessidade, de se organizar, adoptando praticas de gestão eficazes e eficientes e utilizar as novas tecnologias e as modernas formas de comunicação, (Lisboa et al, 2004). Ainda segundo os mesmos autores (p.685), “toda e qualquer organização precisa de definir indicadores que permitam aferir o êxito alcançado na mobilização dos recursos, a eficiência e a eficácia com que as pessoas que nela trabalham estão a realizar as funções e as tarefas que lhes foram atribuídas e, acima de tudo, o progresso conseguido na concretização da missão e dos grandes objectivos que traçaram”.

Capítulo 2 - Metodologia

1-Desenho de Investigação

A presente investigação reveste-se de natureza exploratória, pois tal como refere Gil (1999, p.44), “ (...) tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Optou-se ainda por um método de natureza quantitativa porque, tal como refere Haguette (1998, p.2), este método “deve ser utilizado nas situações que exigem um estudo exploratório para um conhecimento mais profundo do problema ou objecto de pesquisa”, adequando-se assim aos propósitos desta investigação, (citado em Santos & Clos).

1.1-Objectivo de Estudo

Segundo Fortin, Vissandjée e Côté (1999, p.48) “qualquer investigação tem um ponto de partida, uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal-estar, uma irritação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado”.

Pode dizer-se assim que para se desenvolver uma investigação numa determinada área, é necessário a existência de um objectivo, ou seja, indicar o porquê do estudo. “O objectivo de um estudo é um enunciado declarativo que precisa as variáveis chaves, a população alvo e a orientação da investigação”, (Fortin, 1999, p.100).

Pretende-se assim, com este trabalho, estudar as IPSS - lar de idosos, do ponto de vista dos recursos. Procura-se, mais precisamente, responder a questões ergonómicas das instituições de 3ª idade, estudadas através da legislação - 12/98 de 25 de Fevereiro, bem como conhecer quais os meios utilizados, por estas para fazer face às condicionantes/dificuldades financeiras que enfrentam.

Os objectivos específicos de estudo passam assim por:

- i. Analisar os principais motivos que levaram à criação de uma organização deste tipo;
- ii. Averiguar qual o papel do empresário dentro da organização;
- iii. Estudar a organização sob o ponto de vista dos recursos humanos através da legislação específica dos lares: Despacho normativo 12/98 de 25 de Fevereiro;

- iv. Estudar a organização sob o ponto de vista estrutural e orgânico através da legislação específica para lares: Despacho normativo 12/98 de 25 de Fevereiro;
- v. Analisar as principais dificuldades sentidas por este tipo de organização;
- vi. Analisar quais as principais fontes de financiamento destas organizações;
- vii. Verificar onde são aplicados os excedentes que a organização gera;

1.2-Questões de Investigação

De acordo com Talbot (1999, p.101), “os resultados que derivam de um estudo, apoiam-se nas questões de investigação, as quais se caracterizam como um enunciado interrogativo, escrito no presente que inclui habitualmente uma ou duas variáveis e a população a estudar”, (citado em Fortin). Estas questões são utilizadas nos estudos exploratórios - descritivos, em que estas são mais precisas que o objectivo de onde elas decorrem.

O estudo desenvolvido pretende assim, responder as seguintes questões:

1. Quais os motivos que levaram os empresários à criação deste tipo de organizações?
2. Qual o papel do empresário dentro da organização?
3. Quais os principais factores que influenciam o desempenho das organizações de terceira idade?
4. As organizações de terceira idade cumprem, segundo a legislação 12/98 de 25 de Fevereiro, os requisitos mínimos ao nível de recursos humanos?
5. As organizações de terceira idade cumprem, segundo a legislação 12/98 de 25 de Fevereiro, os requisitos mínimos ao nível de estruturas orgânicas?
6. De que forma as organizações de terceira idade procuram ultrapassar as dificuldades financeiras?
7. Quais as principais fontes de financiamento a que recorrem as organizações de terceira idade?
8. De que forma são aplicados os excedentes financeiros das organizações de terceira idade?

1.3-População Alvo

A descrição deste ponto fomenta uma boa ideia sobre a eventual generalização dos resultados, (Fortin, 1999). O grupo de sujeitos, a serem incluídos no estudo é definido pelas características da população, enquanto que o tamanho da amostra do ponto de vista estatístico é um factor importante na determinação de resultados.

A população deste estudo está directamente relacionada com o envelhecimento e percussões que esta está a tomar. Assim, o envelhecimento da população portuguesa é um factor visível e preocupante nos tempos actuais, sendo claro, através da figura 8, o impacto que este tem nas várias regiões do país.

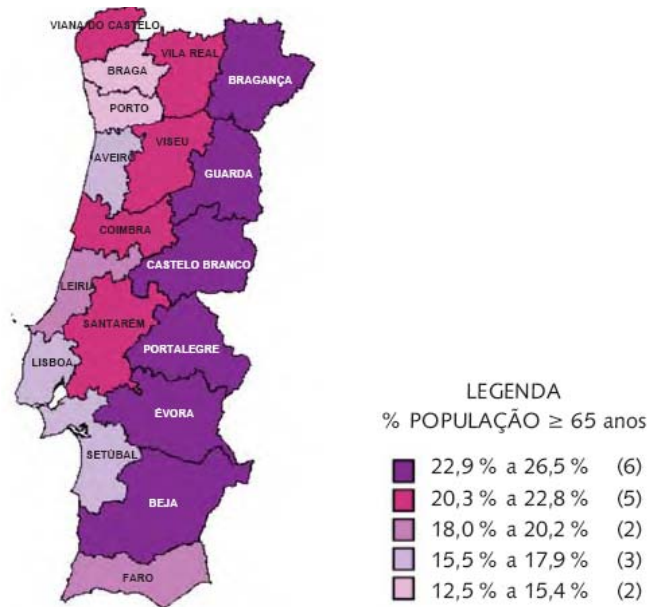


Figura 8: Relação entre a População Idosa (≥ 65 anos) e a população total, por distrito Ano de 2007
Fonte: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2009, p.24)

É na zona oeste de Portugal que, o envelhecimento é superior aos 25 % do total da população idosa, distritos como o de Bragança, Guarda, Castelo Branco, Portalegre, Évora e Beja. Em Portugal, o envelhecimento demográfico mantém-se como os grandes desafios e as oportunidades que a sociedade enfrenta e, para os quais tem de encontrar respostas de modo a garantir uma sociedade adaptada para todos, (Carrilho & Patrício, 2008).

Assim, devido ao envelhecimento populacional que se verifica na sociedade portuguesa, torna-se importante estudar este tipo de população tão específica e característica, visto também ser, uma área ainda pouco desenvolvida e com pouco assistência quer social quer de saúde. Para dar respostas às necessidades da população idosa, como solidão, pobreza, necessidades de saúde, entre outras, a política social, apostou em serviços e equipamentos adequados, as várias faixas etárias existentes, entre elas a terceira idade, ou seja, as designadas IPSS.

Assim, Barros e Santos (1997) referem que as IPSS visam a protecção social de indivíduos prevenindo situações de carências, disfunções sociais e marginalização social.

Segundo o relatório do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2009) divulgado na Carta Social encontram-se identificadas cerca de 6400 respostas sociais para esta população-alvo. Em Portugal as respostas sociais, a que os idosos mais recorrem são equipamentos. Como se verifica na figura 9, os lares de terceira idade, residências para seniores e centros de dia são dos equipamentos mais procurados.

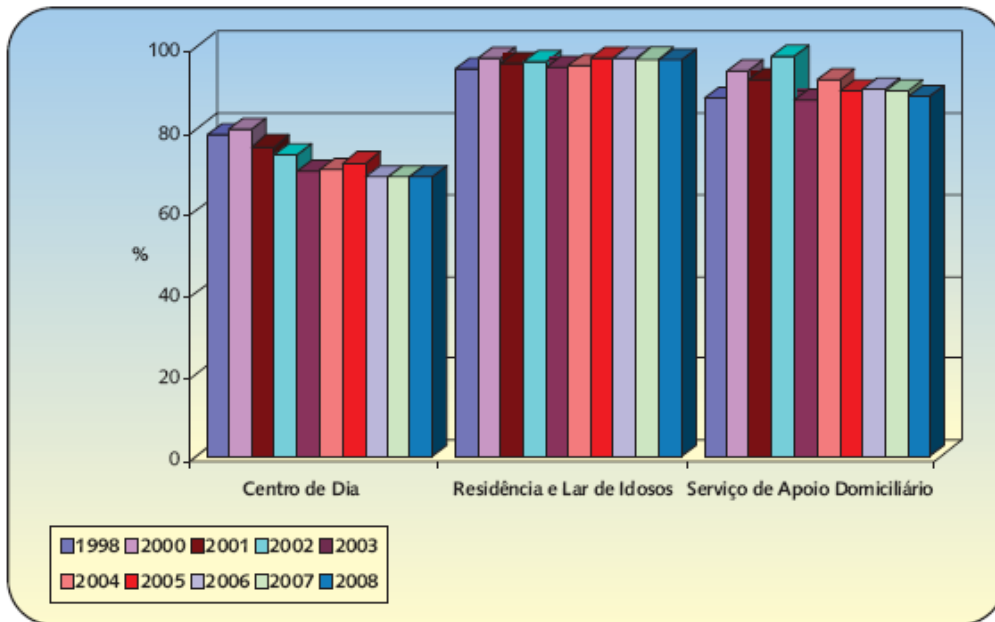


Figura 9: Evolução dos Equipamentos sociais em Portugal

Fonte: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2010, p.25)

Como se observa, através da figura 8, o equipamento social mais solicitado, por esta faixa etária, é a residência e lar. Segundo o Relatório do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2010, p.25) “durante esta década a percentagem mais elevada de ocupação incidu sempre na Residência e Lar de Idosos, apresentando valores superiores a 95 %”. Assim sendo, este estudo recai nas instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) de terceira idade - lar de idosos, visto que a prestação dos serviços da acção social, direccionados à terceira idade, em Portugal é executada, essencialmente, por este tipo de instituições.

Depois de definida a população, torna-se necessário delimitar uma amostra onde o estudo vai ser aplicado. Como se constou, anteriormente, os distritos nacionais com maior número de população idosa passam pela zona oeste de Portugal que, por sua vez, são os distritos que apresentam maior percentagem de respostas sociais, direccionadas à terceira idade, como se verifica na figura 10.

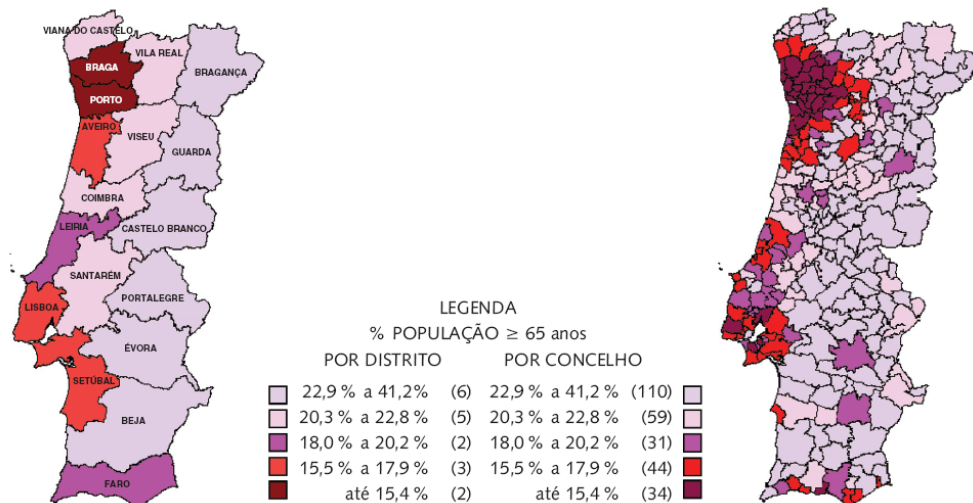


Figura 10: Relação entre a População Idosa (≥ 65 anos) e a População Total, por distrito e por concelho
Fonte: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2009, p.25)

Os distritos, segundo o Relatório do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2009, p.26) “com uma estrutura mais envelhecida localizam-se no interior. Os distritos de Portalegre (25,8 %), Bragança e Castelo Branco (25,5 %), Guarda (25,1 %), Beja (23,9 %) e Évora (23,7 %) apresentam os valores mais elevados de envelhecimento.”

Por outro lado, segundo o Relatório do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2009, p.26), “na análise da distribuição da população por concelho verifica-se que o índice de distribuição não é uniforme.” A figura 11 “mostra a existência de uma relação entre a oferta e a população-alvo na maioria dos distritos, colocando em evidência a adequação entre o envelhecimento da população e a oferta de respostas sociais para estas área de intervenção.”

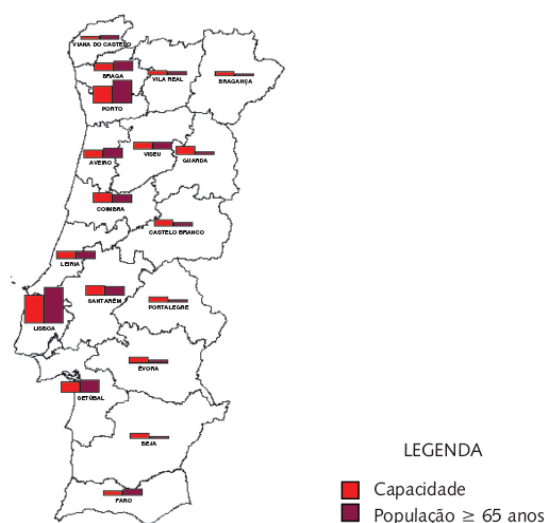


Figura 11: Distribuição percentual da oferta e da população-alvo (≥ 65 anos), por distrito
Fonte: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, (2009, p.26)

Assim, como é visível através da figura 11, dos que apresentam maior população envelhecida, o distrito da Guarda é o que maior capacidade de resposta apresenta para o total da população idosa. Desta forma e, através dos dados relatados o enfoque deste estudo insere-se no âmbito das IPSS do distrito da Guarda.

2-Instrumentos de Recolha e Tratamento de Dados

Utilizou-se como instrumento de recolha de dados, um questionário com perguntas de resposta fechada. Estes questionários foram enviados por correio, para as várias organizações dos concelhos do distrito da Guarda em estudo. A este documento foi anexado uma carta de apresentação (anexo), com a descrição do objectivo do estudo e informando que o seu preenchimento deveria ser efectuado pelos presidentes de cada organização.

O questionário, (anexo), desenvolvido neste estudo foi dividido em duas grandes partes. A primeira parte aborda a ergonomia dos lares de terceira idade, caracterizando a estrutura orgânica e recursos humanos da instituição, segundo a legislação nº 12/98 de 25 de Fevereiro e onde também é abordada, a personalidade jurídica da IPSS. Para posteriormente poder tratar-se este tipo de dados foi essencial determinar algumas características das organizações, nomeadamente o ano de abertura e o número de utentes que estas possuem. A segunda parte do questionário baseia-se em dados relativos à descrição do empresário e às principais prioridades da instituição perante os vários tipos de recursos financeiros aí, praticados.

Para recolha de informação geográfica, das IPSS de terceira idade, do distrito em estudo, recorreu-se ao site da carta social. A carta social é um instrumento multiuso de extrema flexibilidade nos domínios da informação social, da preparação da tomada de decisão aos diversos níveis, de apoio à cooperação institucional e, em particular, de informação ao cidadão. Esta consubstancia-se numa base de dados que comporta diversos ficheiros temáticos com a informação mais relevante da rede de serviços e equipamentos, relacionáveis entre si, e com referência geográfica ao nível da freguesia/concelho.

No distrito da Guarda, existe um total de cento e dezoito IPSS, com e sem fins lucrativos, que prestam este tipo de serviços. Estes apresentam uma capacidade de resposta a quatro mil, cento e noventa e quatro idosos. Do total das organizações existentes no distrito estudado, sete são de carácter privado e com fins lucrativos. As restantes, cento e onze organizações são IPSS, nos quais incidiu o estudo.

Assim este enfoque de estudo é constituída pelas, cento e onze IPSS do distrito da Guarda. Estas encontram-se divididas pelos catorze concelhos e apresentam uma percentagem de 7% do total das IPSS a nível nacional, como mostra o quadro 4.

Quadro 4: Representatividade Organizacional ao nível Distrital

Designação dos Distritos	Nº Total de Equipamentos	%Representativa
Aveiro	83	5%
Braga	118	7%
Bragança	76	4%
Beja	52	3%
Castelo Branco	59	3%
Coimbra	113	6%
Évora	72	4%
Faro	58	3%
Guarda	118	7%
Leiria	126	7%
Lisboa	286	16%
Portalegre	61	3%
Porto	170	10%
Santarém	86	5%
Setúbal	97	6%
Viana de Castelo	43	2%
Vila Real	51	3%
Viseu	92	5%

O distrito de Lisboa e Porto são os que apresentam maior percentagem de IPSS, no país. Distritos como os da Guarda, Leiria e Braga são os terceiros do país que apresentam maior percentagem de IPSS para idosos.

Do total da amostra seleccionada, ou seja, cento e onze IPSS para o qual foi enviado o questionário, apenas se obteve um total de vinte e sete respostas. Isto indica assim, que não se pode generalizar os dados, quer devido ao número reduzido de questionários obtidos quer devido à pequena percentagem de representação que o distrito da Guarda tem a nível nacional.

Por fim os dados recolhidos através dos questionários, foram tratados em suporte informático, com recurso ao programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 17.

Capítulo 3 - Apresentação e Discussão dos Resultados

1-Apresentação dos Resultados

Os resultados, de acordo com Fortin (1999), provêm dos factos observados no decurso da recolha de dados, sendo analisados e apresentados de forma a fornecer uma ligação lógica com o problema inicialmente proposto.

Assim sendo, a apresentação dos resultados encontra-se exposta de acordo com a linha de seguimento que se aplicou, no questionário utilizado, para o desenvolvimento deste estudo. Deste modo, a apresentação encontra-se dividida em duas partes. A primeira descreve a caracterização e ergonomia das diversas Organizações de Terceira Idade, enquanto que, a segunda expõe a caracterização do empresário das Instituições em causa, e a sua gestão de recursos.

A caracterização da organização, neste estudo, passa por conhecer a personalidade jurídica da instituição bem como o ano em que esta iniciou a sua actividade, ou seja, antes ou depois de 1998.

1.1-Personalidade Jurídica

Do total das IPSS do distrito da Guarda estudadas, ou seja, das cento e onze, pode dizer-se que setenta são Associações de Solidariedade Social, vinte e uma são Santas Casas de Misericórdia, cinco são Fundações de Solidariedade Social e quinze são Centros Paroquiais.

Os dados expostos mostram as respostas obtidas no total e pelas diferentes personalidades jurídicas que as organizações podem ter. Assim do total de vinte e sete questionários tratados, vinte cinco responderam a esta questão.

No que concerne às respostas obtidas das várias categorias da personalidade jurídica, que cada organização possui, o quadro 5 expõe-as segundo a década de abertura, ou seja, antes ou depois de 1998.

A data de 1998, foi tomada como referencia visto ser o ano em que foi lançada pela primeira vez uma legislação, exclusivamente para as organizações de terceira idade.

Quadro 5: Personalidade Jurídica e Ano de Abertura

Count		Ano de Abertura da Instituição		Total
		Antes de 1998	Depois de 1998	
Personalidade Jurídica da Instituição	Associação de Solidariedade	6	7	13
	Irmandade da Misericórdia	4	1	5
	Fundação de Solidariedade Social	2	1	3
	Centro Social e Paroquial	4	0	4
Total		16	9	25

Da análise do quadro 5 depreende-se que no total de vinte e sete questionários, treze são Associações de Solidariedade Social, cinco são Irmandades da Misericórdia, três Fundações de Solidariedade Social e quatro Centro Social e Paroquial. É evidente que as Associações de Solidariedade Social são as que apresentam maior número de aberturas após 1998, o que indica que anteriormente a esta data, as Misericórdias e os Centros Paroquiais eram os que mais prevaleciam. No entanto, estes resultados mostram assim que, estão representadas no estudo 19% das Associações existentes no distrito, 24% das Misericórdias, 60% das Fundações e 27% dos Centros Paroquiais, verificando-se que as Fundações de Solidariedade Social são as únicas IPSS que estão representadas, neste estudo, quase na totalidade.

Assim pode-se referir, através do gráfico 1 que, dos vinte e sete questionários obtidos 55,6% são Associações de Solidariedade Social, 18,5% são Irmandades de Misericórdia, 14,8% são Centros Paroquiais e os restantes Fundações de Solidariedade.

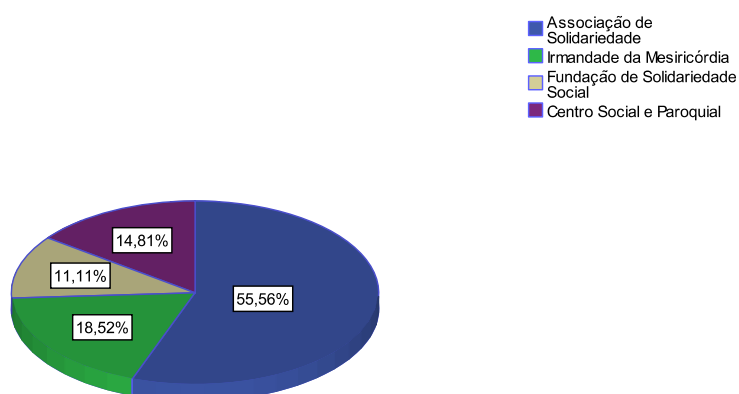


Gráfico 1: Personalidade Jurídica da Organização

A análise do gráfico 1 mostra assim que a maioria das Organizações de terceira idade são Associações de Solidariedade Social, de acordo com os questionários obtidos.

1.2-Ergonomia da Organização

Quanto à ergonomia da organização, os resultados encontram-se expostos sob duas diferentes vertentes, os recursos humanos e a sua estrutura orgânica.

1.2.1-Recursos Humanos

Os recursos humanos da organização são constituídos por todo o pessoal trabalhador que, contribui para o progresso e desenvolvimento da organização.

Neste campo dos recursos humanos, pretendeu-se verificar se as organizações trabalhavam de acordo com a legislação 12/98, ou seja, se tinham todo o pessoal trabalhador que a legislação define como mínimo. Assim, a legislação 12/98, para as organizações que prestam seus serviços na área da gerontologia, prevê a existência de um director técnico com formação académica superior, animador sócio-cultural, enfermeiro, pessoal auxiliar como, ajudantes de lar, auxiliares de lar e encarregado de serviços, cozinheiro e ajudantes de cozinha e ainda um técnico de contas (TOC).

Quanto aos resultados obtidos sobre a questão se a organização possui director técnico obteve-se um total de 100%, de respostas indicando que todas as organizações que responderam ao questionário têm um director técnico e todos com formação académica superior, como indicam as respostas recebidas.

Os resultados obtidos quanto à formação, avaliação de desempenho e grau de satisfação do pessoal auxiliar, variam um pouco dos resultados sobre a direcção técnica. Quanto à formação do pessoal auxiliar, os dados obtidos, mostram que 88% das organizações apresenta pessoal com formação profissional adequada para trabalhar neste tipo de instituições. Estes resultados indicam assim que apenas 12% das organizações não têm pessoal com qualquer formação para trabalhar na área gerontológica. Por sua vez, de acordo com o quadro 6, 96% das organizações aposta na formação profissional dos seus trabalhadores o que se pode entender que a formação que o pessoal auxiliar apresenta em grande parte, foi-lhes facultada pela entidade empregadora.

Quadro 6: Formação Profissional Facultada pela Organização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	26	96,3	96,3	96,3
	Não	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

As organizações apesar de apresentarem grandes atenções e cuidados com a formação do pessoal, descoram em parte avaliar o desempenho que, estes prestam. Segundo os dados obtidos salienta-se o facto de que 64% das organizações analisadas não têm implementada a avaliação de desempenho, ou seja, mais de metade das organizações não apostam nesta vertente. Sucede-se o mesmo quanto ao avaliar o grau da satisfação dos colaboradores. O quadro 7 indica que 73% das organizações ainda estão pouco sensibilizadas quanto a esta questão, isto porque mais de metade das IPSS, não avalia seus funcionários quanto à satisfação com que desempenha sua função.

Quadro 7: Grau de Satisfação dos Colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	7	25,9	26,9	26,9
	Não	19	70,4	73,1	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	99	1	3,7		
Total		27	100,0		

Além do director técnico, outros são os profissionais que importa garantir, para um bom desenvolvimento da organização, tais como animadores sócio-culturais e serviços de enfermagem.

Quanto aos resultados obtidos, no que toca à existência de animador na organização, verificou-se que 52% das organizações não responderam a esta questão. Apesar da abstenção de mais de metade das IPSS, a esta questão, o quadro 8 expõe o número de organizações que cumprem o requisito legislativo.

Quadro 8: Animador Sócio-Cultural

Count		Quantos Animadores	
		1	Total
Animador sócio-Cultural	Sim	12	12
	Não	1	1
Total		13	13

Assim, ao analisar o quadro 8, verifica-se que do total das organizações que responderam, doze disseram que continham a seu serviço um animador sócio-cultural. Pode concluir-se assim que apenas uma pequena percentagem das organizações recorre aos serviços de animação.

Quanto ao serviço de enfermagem, 78% das organizações responderam a esta questão. Quanto ao número de IPSS que responderam a esta questão, o quadro 9 expõe os resultados.

Quadro 9: Enfermeiros

Count		Quantos Enfermeiros			Total
		1	2	6	
Enfermeiro	Sim	15	4	1	20
	Não	1	0	0	1
Total		16	4	1	21

De acordo com a análise do quadro 9, verifica-se que quanto à existência de enfermeiros, indica que vinte organizações referiram ter um ou mais enfermeiros ao serviço. O que indica que, as organizações quanto a esta categoria apostam nos seus serviços. O facto de apenas uma organização não possuir um técnico nesta categoria, pode estar relacionado com o número de utentes institucionalizados, que esta possui, visto que, a legislação prevê apenas um enfermeiro por vinte idosos.

Após a exposição dos dados relativamente aos técnicos, exigidos pela legislação 12/98 de 25 de Fevereiro, apresentam-se os resultados relativamente ao pessoal auxiliar.

Quanto à existência de ajudantes de lar, obteve 78% de respostas. Do total de respostas que se obteve todas as IPSS referiram ter ajudantes de lar embora, algumas apresentem um número reduzido de pessoal nesta categoria. Segundo a categoria de ajudante de lar, também se questionou as organizações ainda relativamente ao período nocturno, ou seja, se também tinham ajudantes de lar durante a noite. Obteve-se um total de respostas a esta questão, de

52% indicando assim que, uma elevada percentagem de abstenção de respostas a esta questão.

Do total das IPSS que responderam a esta questão, apenas uma destas referiu que não tinha ajudantes de lar no período nocturno, o que indica que apesar de apenas metade das organizações responderam, apostam na qualidade do serviço no período nocturno.

Quanto a categoria de auxiliar de lar obteve-se um total de 59% de respostas. Do total de respostas que se obteve, todas as organizações referiram ter auxiliares de lar, como também todas elas apresentam um número variado desta categoria para assegurar o serviço.

Na categoria de cozinheiro a legislação 12/98 apenas indica um cozinheiro por organização, seja qual for o número de utentes. Verifica-se que 85% das organizações responderam a esta questão. Das respostas obtidas, de acordo com o quadro 10, apenas uma organização referiu não ter cozinheiro, o que indica que recorre a serviços externos para o confeccionamento da refeição. Apesar da legislação apenas exigir um único cozinheiro por organização, é visível que há IPSS que apresentam mais do que um cozinheiro para garantir o serviço.

Quadro 10: Cozinheiros

Count		Quantos Cozinheiros				Total
		1	2	3	4	
Cozinheiro	Sim	16	3	2	1	22
	Não	1	0	0	0	1
Total		17	3	2	1	23

Quanto à categoria de ajudante de cozinha 78% das organizações responderam a esta questão. Do total das respostas obtidas, todas as organizações responderam que tinham um ou mais do que um ajudante de cozinha.

A última categoria do pessoal auxiliar, abordada neste estudo é a de encarregado de serviços. De acordo com os resultados, verificou-se que houve uma elevada percentagem de organizações, ou seja, 74%, que não responderam a esta questão. Esta elevada percentagem de abstenção nas respostas, podem estar relacionadas com alterações posteriores à saída da legislação da designação das categorias que, neste momento se designa de chefe de serviços gerais. No entanto, o questionário prendia-se com o facto de seguir as categorias existentes na legislação estudada Quanto ao total das poucas respostas obtidas apenas cinco IPSS referiram ter pessoal nesta categoria. As organizações que responderam a esta questão podem apenas ainda não ter actualizado as categorias do pessoal auxiliar.

No que concerne à questão da existência de TOC nas organizações, apenas 52% responderam a esta questão. Do total das respostas obtidas, todas as organizações referiram que tinham um TOC, para efectuar a contabilidade da organização.

1.2.2-Estrutura Orgânica

A estrutura orgânica da organização passa por todos os compartimentos e áreas que esta possui para poder desenvolver a sua actividade. Nesta parte do estudo expõem-se os resultados das várias áreas físicas, estudadas, das diversas organizações que responderam ao questionário.

A primeira área ao entrar numa organização deve ser o átrio e de seguida os serviços administrativos. Quanto às questões colocadas às organizações relativamente a estas duas áreas, obteve-se um total de 100% nas respostas, ou seja todas têm átrio e serviços administrativos. Já no que diz respeito à área de descanso para o pessoal trabalhador, verifica-se que apenas 93% das organizações têm um compartimento específico para o pessoal. Visto que nem todas as organizações têm um espaço próprio para seus colaboradores, questiona-se assim, onde é estas vestem seus uniformes. É essencial que tomem medidas no sentido de melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários. Ainda em relação a esta área, questionaram-se as organizações quanto à existência de casas de banho com duche nesse compartimento. Os resultados obtidos indicam que 89% das áreas específicas para o pessoal auxiliar têm casas de banho com duche. Isto indica assim que, do total das organizações que contêm uma área adequada para os colaboradores, nem todas possuem casa de banho com duche. É de facto importante frisar que estas áreas completas são cruciais, nas IPSS, para dar condições mínimas de trabalho ao seu pessoal trabalhador.

Outras das áreas importantes a estudar foi as de convívio e actividades. Quanto a esta questão obteve-se 100% de respostas, o que indica que todas organizações possuem esta área. Ainda neste compartimento foram questionadas as organizações quanto à existência de casas de banho para os utentes, e se estas estavam separadas por sexo. Estas duas questões devem-se ao facto da legislação 12/98, exigir que estas áreas tenham casas de banho e estejam separadas por sexo para cada dez utentes institucionalizados na organização. Assim, verifica-se através dos resultados obtidos que 92% das organizações têm casas de banho nas áreas de convívio e, 85% têm-nas separadas por sexo.

Relativamente às casas de banho para cada dez utentes, como exige a legislação 12/98, obteve-se uma menor percentagem de respostas positivas, sendo que 22% das organizações referiram não ter casas de banho por cada dez utilizados, como expõe o quadro 11. Isto vem assim demonstrar, que as casas de banho existentes, são em quantidades insuficientes para dar uma melhor resposta às diversas necessidades dos utentes institucionalizados.

Quadro 11: Instalações Sanitárias por cada dez Utilizadores

Existe uma instalação sanitária por cada 10 utilizadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	21	77,8	77,8	77,8
	Não	6	22,2	22,2	100,0
Total		27	100,0	100,0	

Assim, deve-se ter em conta, o facto dos idosos sofrerem constantemente de incontinência urinária, o que leva a uma menor capacidade de retenção de urinas e daí ser importante ter presente que devem existir casas de banho em quantidades suficientes para proporcionar uma melhor qualidade de vida, ao utente.

Quanto à existência de refeitório os resultados obtidos mostraram que todas as organizações que responderam a esta questão, possuem área específica para as diversas refeições servidas. A legislação 12/98 prevê para esta área, instalações sanitárias, se o número de utentes institucionalizados for superior a quinze. De todos os questionários apenas uma organização, respondeu que tem um número de utentes inferior a quinze, o que indica que não necessita de cumprir este requisito. Assim, através do quadro 12 é visível que existe, uma percentagem significativa de 28% de organizações que não possui instalações sanitárias na zona do refeitório. Isto indica assim, que os utentes têm de fazer um esforço para se deslocarem a casas de banho mais próximas.

Quadro 12: Instalações Sanitárias na área do Refeitório

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	18	66,7	72,0	72,0
	Não	7	25,9	28,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Missing	99	2	7,4		
Total		27	100,0		

De referir que as organizações aquando projecto da IPSS, devem ter atenção a estes aspectos, visto que, vão lidar com pessoas que apresentam incapacidades motoras e de locomoção.

Para além do refeitório, a área de alimentação é constituída pela cozinha e pelas quatro zonas que a constituem. Os resultados obtidos mostram que apenas 4% referiram que não possuíam esta zona integrante da área de refeição, o que indica que a organização recorre a serviços de catering, ou seja, a alimentação não é confeccionada nas instalações da IPSS.

Quanto às quatro zonas que constituem a cozinha, o quadro 13, mostra que apenas 81% das organizações contêm esta área dividida de acordo com a legislação.

Quadro 13: Zonas da Cozinha

Esta possui 4 zonas distintas (despensa de dia, arrumos para produtos de limpeza ou químicos, arrumos para vasilhame e para depósito de lixo)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	21	77,8	80,8	80,8
	Não	5	18,5	19,2	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	99	1	3,7		
Total		27	100,0		

De facto, os dados revelam que existem IPSS que ainda não estão sensibilizadas para este efeito e para o seu principal objectivo, ou seja, evitar contaminações e manter a cozinha organizada e com níveis de higienização.

Uma das outras áreas não menos importante que a da refeição é, a zona da lavandaria. Tal como a área de refeição, a lavandaria também deve estar dividida em cinco zonas, segundo a legislação 12/98. Questionaram-se assim as organizações quanto a existência de lavandaria e se esta estava dividida por cinco zonas distintas. Segundo os resultados verificou-se que todas as organizações que responderam ao questionário referiram ter lavandaria. Quanto à divisão da lavandaria em cinco zonas distintas, o quadro 14, mostra que apenas 76% das organizações afirma ter sua lavandaria dividida segundo a legislação.

Quadro 14: Zonas da Lavandaria

Esta possui 5 zonas distintas (lavagem, secagem, engomaria, arrumos e expediente)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	19	70,4	76,0	76,0
	Não	6	22,2	24,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Missing	99	2	7,4		
Total		27	100,0		

No entanto, não deixa de ser importante referir que as restantes organizações que não cumprem este requisito, deve repensar esta área, isto porque é uma zona de higienização das roupas dos utentes que deve ser tratada da forma mais segura possível para evitar contaminações.

Após a exposição dos resultados nas áreas mais externas, apresentam-se de seguida os das áreas mais internas e reservadas à organização, ou seja a zonas dos quartos onde prestam os diversos cuidados de higiene e de saúde.

De acordo com a legislação 12/98 os quartos devem estar agrupados em núcleos de dez unidades, no máximo. Após cada unidade de dez quartos devem existir uma copa e sala de estar. Assim, questionaram-se as organizações relativamente às ambas situações. Os resultados obtidos, quanto aos quartos estarem agrupados em núcleos de dez unidades, demonstram através do quadro 15, que mais de metade das IPSS, ou seja 54%, não têm os quartos divididos por unidades.

Quadro 15: Quartos Agrupados em Núcleos de Dez

Os quartos estão agrupados em núcleos de 10 unidades, no máximo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	11	40,7	45,8	45,8
	Não	13	48,1	54,2	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Missing	99	3	11,1		
Total		27	100,0		

Quanto ao facto de cada unidade possuir uma sala de estar e copa, ao analisar o quadro 16, visualiza-se que a percentagem das organizações que não cumpre este requisito exigido por lei é, superior às que cumprem, ou seja é de 68%. Indicando assim que das organizações que responderam, quase todas cumprem este requisito, o que indica que os colaboradores têm de percorrer um percurso maior para poderem desenvolver suas funções em tempo útil.

Quadro 16: Sala de Estar e Copa por Unidade de Quartos

Cada unidade possui uma sala de estar e uma copa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	8	29,6	32,0	32,0
	Não	17	63,0	68,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Missing	99	2	7,4		
Total		27	100,0		

Para além destes requisitos, que a lei exige, também existem outros como o facto de cada organização ter metade do total dos quartos individuais. Ao analisar o quadro 17 verifica-se

que mais de metade das organizações, ou seja 56%, não cumprem este requisito, o que indica que a maior parte dos quartos têm duas ou mais camas. Uma explicação lógica, para estes resultados, pode estar relacionada com o facto de que a procura é muita e a direcção tenta sempre arranjar uma solução. E daí, poderem advir os resultados obtidos.

Quadro 17: 50% de Quartos Individuais

A instituição possui 50% de quartos individuais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	12	44,4	44,4	44,4
	Não	15	55,6	55,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

As várias organizações, também foram questionadas, relativamente ao interior do quarto e seu acesso. Questões como, o acesso ao quarto permite a entrada de cadeira de rodas e se estes continham instalações sanitárias privadas e total acesso, foram tidas em conta. Os seus resultados apesar de serem positivos ainda existem incumprimentos que devem ser ressaltados. Quanto ao total acesso aos quartos apenas 11% das IPSS referirem não possuir medidas à entrada do quarto que facilitem o acesso de cadeiras de rodas e 19% para a não existência de instalações sanitárias privadas por quarto. Isto indica assim, que ainda existem determinadas limitações quer aos indivíduos com deficiências motoras quer também aquando a higienização dos utentes Para o acesso total de cadeiras de rodas às instalações sanitárias dos quartos, também se obteve apenas uma percentagem de 13% que, não cumprem este requisito o que, vai de encontra aos resultados mencionadas relativamente ao acesso aos quartos.

Além da acessibilidade e higienização privada do utente, também se questionaram as organizações quanto ao tipo de cama utilizada, ou seja, se são individuais e, se no mínimo 30% dessas camas são articuladas. Os resultados obtidos quanto a estas duas questões foram positivos. Em relação às camas individuais, 96% das organizações responderam positivamente. Quanto à questão de as organizações possuírem ou não no mínimo 30% de camas articuladas, obteve-se um total de 68% de respostas positivas, o que indica que mais de 1/3 não cumprem a legislação. Assim conclui-se que os restantes utentes ou apresentam um grau de independência favorável ou então, estes ostentam uma qualidade de vida reduzida por falta de equipamentos adequados.

A última questão sobre a área dos quartos incidiu sobre a existência ou não de mesas refeição articuladas para cada cama. Os resultados encontram-se sintetizados no quadro 18.

Quadro 18: Mesas de refeição por Cama e Quarto

Cada quarto possui mesas de refeições articuladas para cada cama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	5	18,5	18,5	18,5
	Não	22	81,5	81,5	100,0
Total		27	100,0	100,0	

Assim ao analisar o quadro 18 verifica-se que 82% das organizações não têm mesas articuladas para cada cama, o que indica que apenas uma pequena percentagem de 19% cumpre este requisito. Denota-se que os utentes acamados devem apresentar dificuldades ao nível da alimentação e hidratação devido, à falta de equipamento técnico essencial.

Em relação à estrutura de cada piso da área dos quartos, deve conter uma casa de banho completa de ajudas técnicas e apresentar uma zona de sujios com pia de despejos hospitalares. Estes requisitos ajudam o pessoal auxiliar no desempenho diário quer, das higiènes dos utentes quer da limpeza das estruturas. Ao analisar os dados recolhidos, verifica-se que 85% das organizações que responderam ao questionário apresentam por cada piso uma casa de banho com ajudas técnicas essenciais à boa higienização e prazer dos utentes institucionalizados. No entanto, ao analisar o quadro 19, verifica-se que o mesmo não sucede com a existência de uma zona de sujios com uma pia de despejos; de facto, 58% das organizações não cumprem este requisito da legislação.

Quadro 19: Zona de Sujios e Pia De Despejos por Piso

Cada piso apresenta uma zona de sujios com pia de despejos hospitalares

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	10	37,0	41,7	41,7
	Não	14	51,9	58,3	100,0
	Total	24	88,9	100,0	
Missing	99	3	11,1		
Total		27	100,0		

Por ultimo relativamente às diferentes áreas estruturais que constituem uma organização de terceira idade esta relacionada com os serviços de médicos e enfermagem prestados. Assim questionaram-se as organizações quanto à existência de um gabinete de saúde. De todas as organizações que responderam aos questionários, ou seja, vinte e sete, todas elas responderam positivamente a esta questão.

As estruturas físicas numa organização são importantes, para melhor conforto e qualidade quer dos utentes institucionalizados quer do pessoal trabalhador. Mas, para além das estruturas físicas apresentarem boas condições também tem de haver, segurança e evitar acontecimentos adversos. A segurança dos utentes e pessoal trabalhador tem de ser tido em conta e por tal, devem existir medidas que em acidentes graves nas instalações da organização, possam certificar a segurança de todas as pessoas no seu interior. As questões colocadas que se relacionam com a segurança da organização passam pela existência de determinada iluminação essencial, bem como, cuidados contra incêndios.

Quanto à iluminação da organização questionaram-se as organizações relativamente à existência de iluminação nocturna, iluminação local nos quartos por cama e iluminação de emergência em caso de falha de luz. Mas, antes destas questões abordaram-se as organizações quanto à sinalização do quadro geral da organização. Os resultados obtidos mostram que apenas 7% das organizações não têm o quadro num local visível e sinalizado a todos os indivíduos, o que indica que, apesar de mínima a percentagem deve-se salientar, o facto de ser algo de extrema importante numa situação de emergência.

Os resultados obtidos mostram ainda que todas as organizações, têm iluminação nocturna para poder orientar o pessoal e utentes. Para maior orientação dos utentes, ao levantarem-se de noite à casa de banho, deve existir iluminação junto às camas mas, no entanto como demonstra o quadro 20, 15% das organizações não cumprem

Quadro 20: Iluminação Junto às Camas dos Quartos

Os quartos têm iluminação local em todas as paredes junto às camas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	23	85,2	85,2	85,2
Não	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	

As IPSS devem estar mais sensibilizadas no que toca à iluminação de suas estruturas, isto porque, os utentes já devem apresentar determinadas patologias do foro psicológico desorientando-se facilmente. Quanto à existência de luzes de emergência 93% das organizações possuem este tipo de iluminação. Em conclusão pode mencionar-se que as IPSS devem ser mais sensibilizadas no que toca a questões de iluminação das suas estruturas.

Quanto à segurança contra incêndios questionaram-se as organizações quanto à existência de um extintor de quatro em quatro ou de seis em seis quartos, visto ser o mínimo que a lei exige para lares de terceira idade. Através da análise dos dados verificou-se que todas as IPSS têm seus extintores distribuídos de forma uniforme e segundo a lei. Ainda em questões de

segurança é importante e exigido por lei que, as organizações tenham uma planta de emergência com indicação de extintores expondo-a em local visível ao público. Em relação a esta questão colocada às varias organizações os resultados obtidos como se visiona através do gráfico 2, mostram que 22% das IPSS não possuem planta de emergência.

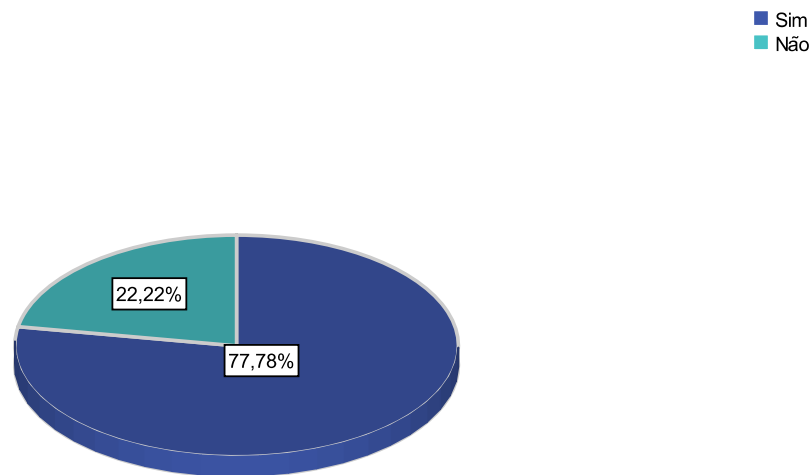


Gráfico 2: Planta de Emergência com sinalização de Extintores

Pode-se referir assim que a planta de emergência é um bem crucial numa organização deste âmbito visto que, os idosos são uma população difícil de gerir e o pessoal trabalhador deve ter bem presente a forma como há-de agir em caso de emergência bem como, ter presente os locais onde podem encontrar extintores. Assim as organizações que não cumprem este requisito devem agir o mais breve possível, no sentido de evitar dificuldades que podem advir.

Quanto à direcção e gestão da organização, os resultados obtidos encontram-se expostos em seis vertentes distintas. A primeira vertente diz respeito à caracterização sócio-demográfica do empresário e o papel que desempenha dentro da organização. A segunda aborda os motivos pelos quais foi criada este tipo de organização. As restantes vertentes dizem respeito à forma como é gerida a organização ao nível de recursos quer humanos quer financeiros.

1.3- Caracterização Sócio-Demográfica do Empresário

A caracterização do empresário é sempre uma informação útil para poder tirar determinadas conclusões. Neste estudo optou-se por conhecer a idade, o sexo e a escolaridade do empresário. Quanto à idade, através do quadro 21, verifica-se que a maioria dos empresários têm idades superiores a cinquenta anos, ou seja, 77% do total.

Quadro 21: Idade do Empresário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 34 Anos	2	7,4	7,7	7,7
	de 35 a 49 Anos	4	14,8	15,4	23,1
	de 50 a 64 Anos	10	37,0	38,5	61,5
	Mais de 65	10	37,0	38,5	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	99	1	3,7		
Total		27	100,0		

Estes resultados podem indicar que os indivíduos desta faixa etária possam estar mais sensibilizados para desenvolver organizações desta natureza. Ao analisar a questão relativamente ao sexo do empresário, verifica-se que apenas 22% dos inquiridos são do sexo feminino, o que indica que a maioria dos empresários são masculinos.

Em relação à escolaridade do empresário ao analisar o quadro 22, verifica-se que 40% têm um grau académico igual ou superior, ao nível da licenciatura seguindo-se em segundo lugar com uma percentagem de 16% o ensino secundário e o 1º ciclo. Há assim que realçar o facto de cerca de 2/3 dos inquiridos terem concluído pelo menos a fase do ensino secundário.

Quadro 22: Escolaridade do Empresário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1º Ciclo	4	14,8	16,0	16,0
	2º Ciclo	1	3,7	4,0	20,0
	3º Ciclo	3	11,1	12,0	32,0
	Ensino Secundário	4	14,8	16,0	48,0
	Bachelorato	1	3,7	4,0	52,0
	Licenciatura	10	37,0	40,0	92,0
	Pós-Graduação	1	3,7	4,0	96,0
	Doutoramento	1	3,7	4,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Missing	99	2	7,4		
Total		27	100,0		

Para além do estudo das características do empresário também se questionou este quanto ao tempo de duração da sua permanência na gestão da organização. Ao analisar o gráfico 3, verifica-se que mais de metade dos empresários, com uma percentagem de 56% já estão no comando da direcção por mais de nove anos.

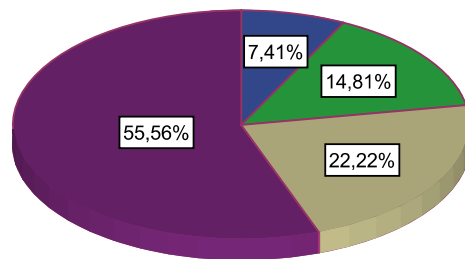
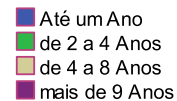


Gráfico 3: Tempo à frente da Organização

Também se verifica, ainda em análise do gráfico 3, que 22% dos empresários permanecem no comando da direcção da organização num período de 4 a 8 anos.

1.3.1-Characterização do papel do empresário na Organização

Num estudo deste âmbito, torna-se importante o estudo do papel do empresário dentro da organização. Saber se este tem um papel mais activo ou mais passivo no desenvolvimento da organização é importante para poder-se entender um pouco da filosofia da organização. Deste modo, questionou-se o empresário relativamente a um conjunto de funções que fazem parte da sua competência e outras que competem mais directamente ao técnico superior que desempenha a sua função na organização.

As questões colocadas passam por estar relacionadas com meios de financiamento e a gestão quer dos familiares quer do pessoal trabalhador. De acordo com o quadro 23, pode-se verificar através das médias calculadas, que as tarefas que o empresário desempenha mais, dentro da organização, passam pela procura de novas fontes financeiras para a organização (4,19), gestão financeira corrente da organização (4,04), recrutamento de pessoal (4,07) e pelo planeamento de médio e longo prazo (4,19). O que indica que os empresários se preocupam com aspectos financeiros da organização bem como o seu planeamento.

Quanto às restantes tarefas os empresários embora também se considerem bastante participativos apresentam uma média inferior às demais. Ou seja, embora também considerem que a sua participação no desenvolvimento destas tarefas seja essencial e importante, acabam por dar prioridade àquelas que são cruciais ao aumento do desenvolvimento da organização.

Quadro 23: Funções Desempenhadas pelo Empresário da Organização

Statistics

		Interação e convívio com as famílias dos utentes	Procura de novas fontes de financiamento para a Organização	Gestão financeira corrente da Organização	Recrutamento de pessoal	Gestão de conflitos dentro da Organização	Avaliação do desempenho do pessoal	Seleção dos utentes institucionalizados	Seleção de fornecedores	Planeamento de médio e longo prazo (investimentos, desenvolvimento, etc.)	Processo de compra de material (limpeza, higiene, etc.) indispensável ao funcionamento da Organização	Outra
N	Valid	27	27	27	27	26	27	27	27	27	27	0
	Missing	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	27
Mean		3,59	4,19	4,04	4,07	3,88	3,44	3,67	3,37	4,19	3,44	
Mode		5	5	5	5	5	4	4	3ª	4ª	5	

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Através ainda do quadro 23 pode-se verificar que as medias das funções que o empresário desempenha, são superiores a três o que indica que, este tem um papel activo não apenas ao nível do planeamento financeiro mas também, em actividades de natureza mais rotineira. Assim pode-se concluir que as funções onde o empresário menos intervém são de natureza operacional.

1.4-Motivos para a Criação da Organização

Para criar uma organização deste âmbito, os membros da direcção tiveram de ter fortes motivos. Assim questionou-se os vários empresários das organizações quanto aos motivos que os levaram a criar um lar de terceira idade. Os resultados encontram-se sintetizados no quadro 24.

Quadro 24: Motivos para a Criação da Organização

		Colmatar necessidades da população residente	Desenvolvimento sócio-económico da região	Atenuar a desertificação da região	Atenuar o isolamento/exclusão social da população envelhecida	Atenuar o desemprego da região	Outra
N	Valid	27	27	27	27	27	0
	Missing	0	0	0	0	0	27
Mean		4,81	4,22	4,19	4,63	4,26	
Mode		5	5	4	5	5	

Ao analisar o quadro 24, verifica-se que os principais motivos que levaram à criação deste tipo de organizações passam por colmatar necessidades da população residente, nomeadamente atenuar o isolamento/exclusão social da população envelhecida, promovendo assim a inserção social e evitando a solidão. Apesar destes dois motivos se destacarem mais, os resultados mostram que todos eles foram tidos em consideração para a criação da IPSS, isto porque apresentam uma media superior a quatro.

1.5-Desempenho da Organização

Os empresários dos lares de terceira idade apostam bastante no desempenho da organização para terem um lugar de destaque no mercado. Hoje em dia a concorrência é cada vez mais intensa devido à grande oferta e procura. Assim, questionaram-se as várias organizações em estudo sobre diversos factores pontuais que possam potenciar um bom desempenho. O quadro 25 mostra os resultados obtidos segundo a análise da média e respectiva moda. Os resultados mostram que os recursos que as organizações consideram essenciais, para um melhor desempenho dos serviços prestados, ou seja, que apresentam as medias mais elevadas, são a formação das colaboradoras (4,67) e, uma gestão eficaz dos recursos humanos (4,48).

Quadro 25: Factores que Potenciam um Bom Desempenho da Organização

		Os recursos financeiros são a base de crescimento da Organização	Os equipamentos físicos e técnicos são uns dos principais meios para a melhoria da qualidade de vida do idoso	O bom funcionamento da organização depende de uma gestão eficaz de recursos humanos	A formação do pessoal trabalhador é um bem essencial para o desempenho da Organização	Os apoios sociais através de programas disponibilizados pelo Estado à terceira idade, são uma ajuda crucial para o desenvolvimento da Organização
N	Valid	27	26	27	27	27
	Missing	0	1	0	0	0
Mean		3,81	4,23	4,48	4,67	4,33
Mode		4	5	5	5	5

Por sua vez, ainda através da análise do quadro 25, o que consideram de menor importância no desempenho são os recursos financeiros.

Quanto ao bom funcionamento da gestão dos recursos humanos e quanto à formação do pessoal, o gráfico 4 mostra claramente que as organizações consideram estes recursos bastante importantes. Mais de metade das organizações (56%) consideram bastante importante existir uma boa gestão dos recursos humanos e, quase a totalidade das organizações (70%) consideram a formação do pessoal um factor crucial.

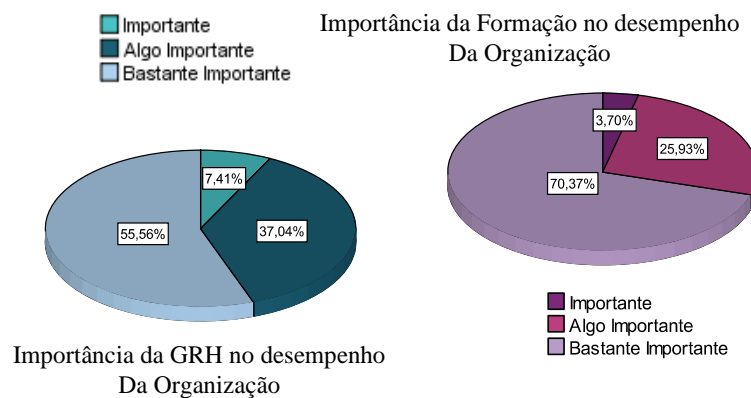


Gráfico 4: Eficiência na Gestão dos Recursos Humanos e Formação do Pessoal no Desempenho da Organização

É essencial que as IPSS não tenham apenas em conta que os recursos humanos são cruciais para um desempenho eficaz da organização mas também que, ponham em pratica este factor. Quanto aos recursos financeiros serem o factor que menos importância requer por

parte dos empresários, não significa que estes não o tenham em atenção aquando momentos mais difíceis da organização.

1.6-Dificuldades enfrentadas

Todas as organizações enfrentam no tempo diversas dificuldades e obstáculos, os quais procuram ultrapassar de diversas formas. Estas organizações não são diferentes das outras e como tal também enfrentam dificuldades, nomeadamente a falta de recursos pelas quais têm de debater para as ultrapassar.

Colocaram-se assim questões às diversas organizações relativamente a esquemas alternativos para ultrapassar as dificuldades relacionadas com os seus recursos. O quadro 26 mostra os resultados de quais as alternativas a que as organizações mais e menos recorrem para ultrapassar essas dificuldades.

Quadro 26: Alternativas para Ultrapassar Debilidades Organizacionais

		Statistics				
		Recorrendo ao voluntariado	Recorrendo aos programas de desemprego para recrutamento de pessoal trabalhador	Recorrendo à subcontratação de serviços	Recorrendo a parcerias com outras Instituições	Outra:
N	Valid	27	27	27	26	1
	Missing	0	0	0	1	26
	Mean	2,00	3,30	2,15	2,31	5,00
	Mode	2	4	1	1	5

Ao analisar o quadro 26, verifica-se que as organizações recorrem frequentemente a programas de desemprego para recrutar novo pessoal trabalhador. No entanto, recorrem raramente ao voluntariado. Mas também é de realçar o facto das IPSS recorrem pouco à subcontratação de serviços ou de efectuar parcerias com outras organizações. Estes resultados podem demonstrar que estas instituições apresentam uma política muito reservada.

Assim como mostra o gráfico 6, 41% das organizações referiram que recorrem frequentemente a programas de desemprego para suprimir necessidades de pessoal auxiliar, ou seja, quase metade das organizações acham crucial esta medida para atenuar dificuldades existentes.

■ Nunca
 ■ Raramente
 ■ Algumas vezes
 ■ Frequentemente
 ■ Muito Frequentemente

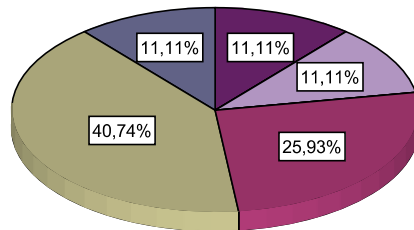


Gráfico 6: Recorrência a Programas de Desemprego

Como se verificou no quadro 26, as organizações pouco recorrem a outras alternativas para poder superar dificuldades de pouco pessoal trabalhador. O facto é que o voluntariado é muito pouco desenvolvido neste tipo de organizações como mostra o quadro 27.

Quadro 27: Recurso ao Voluntariado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nunca	7	25,9	25,9	25,9
Raramente	14	51,9	51,9	77,8
Algumas vezes	5	18,5	18,5	96,3
Frequentemente	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Ao analisar o quadro 27, verifica-se que 52% das organizações, ou seja, mais de metade recorrem raramente ao voluntariado. Na realidade, é notório que estas organizações pouco recorrem a parcerias com outras organizações como ao voluntariado. Estas duas alternativas não acarretam quaisquer encargos para a organização, o que seria uma mais valia.

1.7-Fontes de Financiamento da Organização

As organizações para além dos recursos humanos e da sua gestão também necessitam de financiamento e, de o gerir para poder competir num mercado competitivo. Procurou-se saber assim, quais são as principais fontes a que este tipo de organizações recorre para financiar a sua actividade.

As fontes de financiamento das organizações de terceira idade passam quer pelos rendimentos fixos que elas próprias geram, quer por através de ajudas nacionais e Estatais.

O quadro 28 mostra todas as fontes estudadas e os resultados obtidos quanto a um conjunto de potenciais fontes de financiamento relativamente às quais as organizações foram inquiridas, através de um escala de um (não contribui) a cinco (contribui bastante). Ao analisa-lo verifica-se que as fontes de financiamento mais significativas correspondem aos rendimentos fixos, provenientes essencialmente das mensalidades dos utentes dos acordos sociais que têm com a Segurança Social. Quanto à fonte que menos contribui para o financiamento da organização observa-se que é a jóia. Considera-se como jóia uma quantia monetária, que aquando a institucionalização do utente, a família entrega à organização para poder usufruir de determinadas regalias, como por exemplo, passar à frente de outras pessoas, na lista de espera.

Quadro 28: Fontes de Financiamento

Statistics

		Rendimentos Fixos (mensalidades)	Jóia	Acordos sociais	Donativos	Quotas	Apoios Sociais Nacionais/Internacionais	Programas de ajuda social	Empréstimos	Outra fonte de rendimentos:
N	Valid	27	24	27	27	26	26	26	26	1
	Missing	0	3	0	0	1	1	1	1	26
	Mean	4,59	1,75	4,26	3,22	2,50	2,62	2,54	2,08	6,00
	Mode	5	1	5	2	2	2	2	1	6

1.8-Aspectos Financeiros

Gerir financeiramente uma organização deste âmbito, torna-se difícil, visto que as principais fontes de financiamento são os rendimentos fixos provenientes das mensalidades dos utentes. O que acontece por vezes é que existe tanta oferta de equipamentos nesta área que por vezes o número de idosos institucionalizados é baixo o que, dificulta a gestão corrente da organização.

1.8.1-Orçamento global da Organização

Quanto a questões monetárias este tipo de organizações são um pouco reservadas não simpatizando abordar temas relacionados com gestão de dinheiros. No entanto, questionaram-se as organizações quanto ao seu orçamento global dos rendimentos fixos e quanto à existência de excedentes. O quadro 29 mostra os resultados que se obtiveram quanto à questão de qual o orçamento global de rendimentos fixos.

Quadro 29: Orçamento Global de Rendimentos Fixos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30	1	3,7	9,1	9,1
	50	5	18,5	45,5	54,5
	55	1	3,7	9,1	63,6
	80	3	11,1	27,3	90,9
	90	1	3,7	9,1	100,0
	Total	11	40,7	100,0	
Missing	999	16	59,3		
Total		27	100,0		

Em primeiro lugar, é de realçar o facto de que mais de metade das organizações não responderam a esta questão. De todas as questões colocadas no questionário esta, foi a que obteve uma maior percentagem de não respostas. Mas, das que responderam é visível que a maioria depende bastante dos rendimentos fixos das mensalidades dos utentes. É visível que mais de 70% das IPSS que responderam a esta questão, refere que os rendimentos fixos constituem metade ou mais da percentagem do orçamento total. Apenas uma pequena percentagem de organizações, 3,7% referiram que os rendimentos fixos cobrem apenas 30% do orçamento global o que indica que, tem de haver outros rendimentos não significativos no orçamento global da organização.

1.8.2-Receitas da Organização

Como já se averiguou as organizações subsistem em grande parte dos rendimentos fixos que estas geram. No entanto, também é crucial saber se estes rendimentos mensais são o suficiente para cobrir o total das despesas mensais. Questionaram-se assim as organizações acerca da natureza dos resultados geralmente conseguidos, ou seja, procura-se averiguar se as organizações tinham capacidade para gerar excedentes. Os resultados encontram-se resumidos no quadro 30.

Quadro 30: Capacidade de Gerar Excedentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	2	7,4	8,0	8,0
	Raramente	6	22,2	24,0	32,0
	Algumas vezes	12	44,4	48,0	80,0
	Frequentemente	3	11,1	12,0	92,0
	Muito Frequentemente	2	7,4	8,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Missing	99	2	7,4		
Total		27	100,0		

Ao analisar o quadro 30, verifica-se que 20% das organizações referem que as receitas são frequentemente superior às despesas no entanto, 24% referem que o inverso, ou seja, raramente. Em contrapartida existe uma percentagem de 48% das organizações que referem que as receitas são algumas vezes superior às despesas.

Pode-se concluir assim que, apesar de existir uma percentagem de organizações que raramente ou nunca têm receitas superior às despesas, a verdade é que a maior parte delas (68%) conseguem obter capital para liquidar as despesas. Isto indica que as IPSS conseguem obter excedentes e aplica-los em necessidades prioritárias.

1.8.3-Excedentes Financeiros

Ao analisar o quadro 30 conclui-se que a maioria das organizações consegue gerar excedentes. A questão que se coloca agora é perceber, onde é que esses excedentes são aplicados? Ou colocado de outra forma, quais são as principais prioridades ao nível do investimento?

Assim, questionaram-se as organizações quanto a determinadas prioridades que dão aos diferentes campos de actividades, ou seja, se são os idosos utentes os alvos prioritários ou se são aplicados essencialmente em infra-estruturas físicas. Foi assim solicitado às organizações

que, relativamente a um conjunto de aplicação alternativas, se pronunciassem acerca da sua importância recorrendo a uma escala de um (nunca) a cinco (muito frequentemente). O quadro 31 apresenta as médias e a moda para cada uma das alternativas.

Quadro 31: Aplicação dos Excedentes

		Statistics						
		Melhorias nas estruturas físicas da organização	Maior investimento em equipamento técnico de saúde	Maior conforto dos utentes	Melhoria nas condições de higiene e segurança	Contratação de novos colaboradores	Formação dos trabalhadores	Melhorias na qualidade de vida do pessoal trabalhador
N	Valid	26	25	26	25	26	25	24
	Missing	1	2	1	2	1	2	3
Mean		3,77	3,76	4,27	4,12	2,92	3,28	3,38
Mode		3	4	4 ^a	4	3	3	3

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Ao analisar o quadro 31 verifica-se que as organizações canalizam seus excedentes essencialmente para aumentar o conforto dos idosos, através de melhores condições de saúde/alimentares, e para garantir melhores condições de higiene e segurança dos utentes. Por sua vez, a contratação de novos colaboradores aparece em ultimo lugar no que diz respeito à aplicação dos excedentes.

O gráfico 7 desagrega a informação relativa às categorias em que os excedentes são aplicados mais frequentemente.

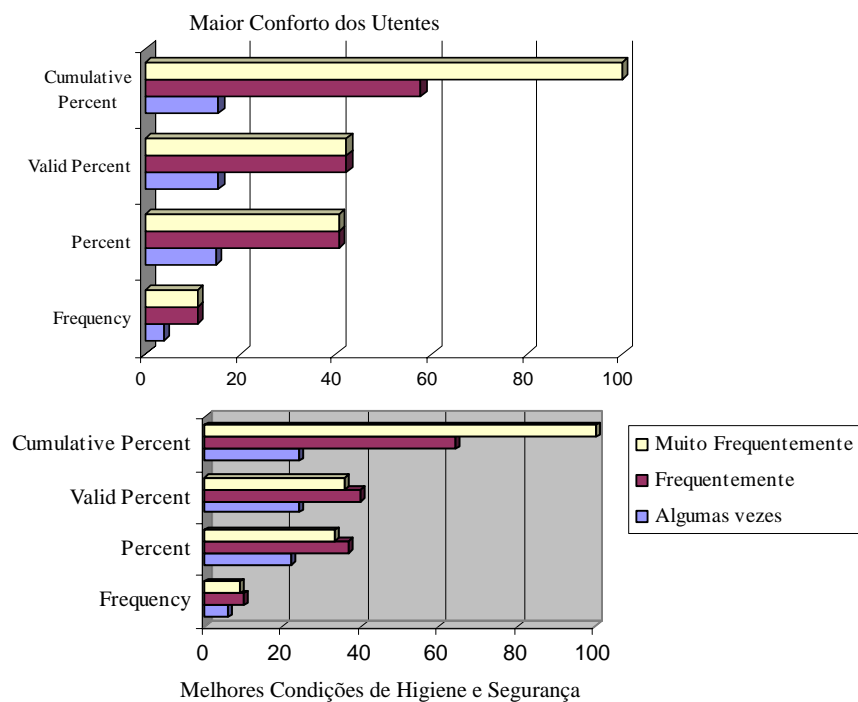


Gráfico 7: Aplicação dos excedentes mais significativos

Ao analisar o gráfico 7 verifica-se que as organizações aplicam seus excedentes frequentemente num maior conforto dos utentes, com um total de 42% de respostas e, em melhorias de condições de higiene e segurança dos utentes com um resultado de 40% do total de respostas.

Em contrapartida o gráfico 8 expõe os resultados para a categoria em que as organizações menos aplicam seus excedentes, ou seja, na contratação de novos colaboradores.

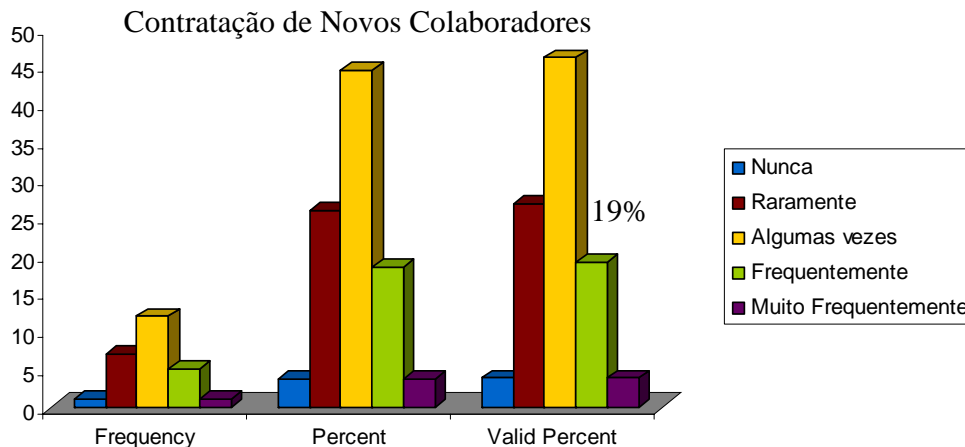


Gráfico 8: Aplicação dos excedentes menos significativos

Assim, ao analisar o gráfico 8 verifica-se que, apenas 19% das organizações aplicam frequentemente seus excedentes na contratação de novos colaboradores.

2-Discussão dos Resultados

A discussão dos resultados desenvolvida de acordo com as diversas questões de investigação, colocadas na parte metodológica do estudo (capítulo 2) para melhor percepção dos dados obtidos através dos questionários.

Questão 1: Quais os motivos que levaram os empresários à criação deste tipo de organizações?

De acordo com os dados obtidos e expostos na apresentação dos mesmos, verificou-se que os principais motivos que levaram os empresários a criar, na aldeia, vila ou cidade este tipo de organizações está relacionado com colmatar quer necessidades da população, em geral quer da população mais idosa em particular. Na verdade, sempre se questionou quais seriam os verdadeiros motivos e, na realidade sempre se pensou que seriam mais o desenvolvimento da

região e atenuar o próprio desemprego observado. Mas, como se constou dos resultados, apesar de ser uma pequena percentagem de organizações, as razões foram diferentes das esperadas.

Questão 2: Qual o papel do empresário dentro da organização?

Para se estudar o papel do empresário dentro da organização foi, essencial estudá-lo quanto à sua caracterização sócio-demográfica. Através dos resultados obtidos pode-se estudar o empresário de diferentes formas, ou seja, relacionar a sua caracterização sócio-demográfica com o papel que desempenha na organização. O objectivo é mostrar que quer a escolaridade quer o tempo de gestão da organização interfere por vezes na forma como se gere a organização.

Os dados estudados na relação entre o sexo do empresário e a sua escolaridade mostram que em vinte e sete questionários apenas se obteve vinte e uma respostas. Quanto a sexo é notório que a maioria são do masculino e quanto à escolaridade a maioria possui o grau de licenciatura. Pode-se concluir assim que os empresários das organizações são na maioria homens com grau académico ao nível da licenciatura, o que indica que são instruídos e com maior níveis de habilitações e comunicação.

Além da relação entre a escolaridade e o sexo será que também esta interfere com o tempo de gestão que o empresário tem na organização? O quadro 32 mostra assim a relação entre as variáveis representativas da escolaridade e das diuturnidades do empresário.

Quadro 32: Escolaridade versus Tempo de Gestão da Organização

Escolaridade * Há quanto tempo dirige a instituição? Crosstabulation

Count		Há quanto tempo dirige a instituição?				Total
		Até um Ano	de 2 a 4 Anos	de 4 a 8 Anos	mais de 9 Anos	
Escolaridade	1º Ciclo	0	1	1	2	4
	2º Ciclo	0	1	0	0	1
	3º Ciclo	0	0	1	2	3
	Ensino Secundário	1	0	0	3	4
	Bachelorato	0	0	0	1	1
	Licenciatura	1	1	4	4	10
	Pós-Graduação	0	0	0	1	1
	Doutoramento	0	0	0	1	1
Total		2	3	6	14	25

Verifica-se ao analisar o quadro 32 que, quem possui um nível superior de estudos permanece no quadro de gestão por um período superior a 4 anos e mais. O que indica que poderá existir uma relação entre a escolaridade e a sua permanência na organização. Embora os resultados

também mostrem que existe ainda uma quantidade significativa de empresários com apenas o 1º ciclo, verifica-se que esta tendência está a mudar visto que, cada vez mais as pessoas dedicam-se à sua própria instrução e desenvolvimento formal e cultural.

Em conclusão a maioria dos empresários são do sexo masculino, possuem uma licenciatura e gerem a organização por um período superior a quatro anos. Mas, será que o facto de possuir uma licenciatura está relacionado com o papel que desempenha dentro da organização, ou seja, o ser mais activo e mais participativo na tomada de decisões? Verificou-se no tratamento de dados que as actividades em que o empresário era bastante participativo estavam relacionadas com a gestão financeira e de recursos humanos e o planeamento de investimentos na organização. Assim, segundo o quadro 33, analisou-se a relação da escolaridade com as actividades mais desempenhada pelos empresários.

Quadro 33: Relação da Escolaridade do Empresário com Papel Activo

		algo participativo	bastante	Total
Procura de Novas Fontes de Financiamento				
Escolaridade	1º Ciclo	1	1	4
	2º Ciclo	0	1	1
	3º Ciclo	0	3	3
	Ensino Secundário	1	2	4
	Bacharelato	0	0	1
	Licenciatura	3	4	10
	Pós-Graduação	0	1	1
Doutoramento	1	0	1	
Gestão Financeira Corrente				
Escolaridade	3º Ciclo	1	2	3
	Ensino Secundário	1	2	4
	Bacharelato	0	0	1
	Licenciatura	3	3	10
	Pós-Graduação	0	1	1
	Doutoramento	0	1	1
Recrutamento de Pessoal				
Escolaridade	2º Ciclo	0	1	1
	3º Ciclo	1	2	3
	Ensino Secundário	1	1	4
	Bacharelato	0	1	1
	Licenciatura	3	4	10
	Pós-Graduação	0	1	1
Planeamento a médio e longo prazo				
Escolaridade	2º Ciclo	0	1	1
	3º Ciclo	1	2	3
	Ensino Secundário	1	3	4
	Bacharelato	1	0	1
	Licenciatura	5	2	10
	Pós-Graduação	0	1	1
Doutoramento	0	1	1	

Pode-se concluir depois da análise do quadro 33, que a escolaridade do empresário está directamente relacionada com o papel activo que este desempenha na organização. Há medida que o empresário possui um nível maior de estudos a sua participação nas diferentes actividades também aumenta.

Questão 3: Quais os principais factores que influenciam o desempenho das organizações de terceira idade?

Neste ponto de situação do estudo, os resultados obtidos revelaram que os principais factores que influenciam o desempenho da organização se relacionam com a gestão eficaz de recursos humanos e com a formação profissional do pessoal auxiliar da organização. Desta forma cruzaram-se variáveis que intervenham directamente com o bom funcionamento da gestão dos recursos humanos e com a formação do pessoal como factores essenciais para um melhor desempenho da organização. Cruzou-se assim a variável representativa da gestão dos recursos humanos como factor crítico no desempenho, com a avaliação do grau de satisfação do pessoal auxiliar e também com a formação facultada pela organização. Cruzou-se ainda a variável representativa da formação como factor crítico no desempenho com, o factor da organização proporcionar ou não formação aos seus colaboradores. O quadro 34 mostra assim a relação entre o grau de satisfação do pessoal auxiliar como factor crítico de desempenho e a gestão de recursos humanos.

Quadro 34: Grau de Satisfação versus G R.H. como factor critico do desempenho

Count					Total
		Importante	Algo Importante	Bastante Importante	
Anualmente é avaliado o grau de satisfação dos funcionários	Sim	0	2	5	7
	Não	2	8	9	19
Total		2	10	14	26

Através do quadro 34 é visível que apesar de a maioria das organizações não avaliar o grau de satisfação dos seus funcionários atribuem uma importância relativa ou ate mesmo significativa à GRH como factor crítico para um bom desempenho. Quanto a formação facultada pela organização o quadro 41 mostra os resultados.

Quadro 35: Formação Profissional G R.H. como factor critico do desempenho

Count					Total
		Importante	Algo Importante	Bastante Importante	
É facultada formação profissional por parte da instituição	Sim	2	10	14	26
	Não	0	0	1	1
Total		2	10	15	27

Ao analisar o quadro 35 verifica-se que as organizações além de facultarem formação profissional ao seu pessoal trabalhador também a considera bastante importante para uma melhoria na gestão dos recursos.

Quanto à relação da formação profissional facultada pela organização e esta ser considerada um factor crítico no desempenho da organização o quadro 36 mostra os resultados obtidos.

Quadro 36: Formação Profissional Facultada versus Formação como Factor Critico de Desempenho

Count					Total
		Importante	Algo Importante	Bastante Importante	
É facultada formação profissional por parte da instituição	Sim	1	6	19	26
	Não	0	1	0	1
Total		1	7	19	27

Verifica-se assim ao analisar o quadro 36 que, para além das organizações facultarem formação profissional também a consideram bastante importante para o seu bom desempenho.

Em conclusão pode-se referir que as organizações têm em conta a importância que a formação profissional tem para um melhor desempenho da organização e por tal fornecem esta mesma aos seus trabalhadores. No entanto, para uma boa gestão dos recursos humanos não basta ter atenção apenas à formação que as organizações proporcionam, mas também, ao grau de satisfação dos colaboradores. Por sua vez, as organizações, apesar de terem a noção de que avaliar a satisfação de seus funcionários é importante, estas não desenvolvam iniciativas orientadas para a recolha deste tipo de informação.

Questão 4: As Organizações de terceira idade cumprem, segundo a legislação 12/98 de 25 de Fevereiro, os requisitos mínimos ao nível de recursos humanos?

De acordo com a apresentação dos resultados, a categoria de animador sócio-cultural e a categoria de encarregado de serviços gerais, apresentaram um número elevado de abstenção de respostas, relativamente às outras categorias integrantes dos recursos humanos essenciais segundo a legislação 12/98 de 25 de Fevereiro.

Quanto à abstenção de respostas na categoria de animador pode-se concluir que a maioria não respondeu ou por não possuir nenhum contratado nessa área ou então porque não quis responder quanto a esse ponto. O facto é que se os 51,9% das organizações que não responderam, na realidade não têm mesmo nenhum animador a exercer a função, significa

que mais de metade das organizações não cumpre os requisitos mínimos quanto a esta categoria dos recursos humanos. Quanto à categoria de encarregado de serviços gerais os 74,1% de abstenção pode estar relacionado com a alteração da caracterização da categoria, ou seja, este questionário baseou-se nas categorias exigidas perante a lei 12/98 no entanto sabe-se que determinadas categorias foram alteradas. Um exemplo é a categoria de ajudante de lar que neste momento passou a designar-se de ajudante de acção directa.

No entanto na categoria de ajudantes de lar também se verificam algumas lacunas no que toca ao número de contratações para assegurar os serviços mínimos, como mostra o quadro 37. Assim, pode-se verificar através da análise do quadro que no total das vinte organizações que responderam a este questionário sete não se encontram de acordo com a legislação 12/98. A legislação prevê um ajudante de lar por cada oito utentes institucionalizados.

Quadro 37: Relação entre o Número de Utentes das IPSS e a Categoria de Ajudante de Lar

Count		Quantos Ajudantes de Lar												Total		
		1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	14	15		22	
Número Total de Utentes da Instituição	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	21	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	28	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	29	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	30	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	32	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	40	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	41	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	44	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	51	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	52	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	57	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	58	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	60	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	74	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	75	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	113	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Total		2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	20

Pode-se concluir assim, que as organizações apresentam maior número de lacunas ao nível das categorias de animador, ajudante de lar e encarregado de serviços gerais. No entanto, quanto às outras categorias dos recursos humanos pode referir-se que as organizações apresentam recursos em quantidades suficientes cumprindo assim o mínimo exigido por lei.

Questão 5: As Organizações de terceira idade cumprem, segundo a legislação 12/98 de 25 de Fevereiro, os requisitos mínimos ao nível de estruturas orgânicas?

Segundo os dados recolhidos verificou-se que as áreas que apresentam maior número de respostas negativas estão relacionadas com a zona dos quartos e as zonas que constituem a cozinha e a lavandaria. Mas, fica a dúvida se este número de respostas negativas está relacionado com o ano de abertura da organização. Sabe-se que a única legislação que estas organizações têm para se orientarem surgiu no ano de 1998. Assim estudaram-se as áreas onde houve um maior número de lacunas consoante a década de abertura da organização, ou seja, antes e depois de 1998.

Através do quadro 38, sabe-se que antes de 1998 prevaleciam as santas casas de Misericórdia e os centros sociais e posteriormente as associações. No entanto deve-se ter em conta que das organizações que responderam, mais de metade abriram antes de 1998.

Quadro 38: Ano de Abertura versus Personalidade Jurídica

			Personalidade Jurídica da Instituição				Total
			Associação de Solidariedade	Irmandade da Misericórdia	Fundação de Solidariedade Social	Centro Social e Paroquial	
Ano de Abertura da Instituição	Antes de 1998	Count	6	4	2	4	16
		% within Personalidade Jurídica da Instituição	46,2%	80,0%	66,7%	100,0%	64,0%
	Depois de 1998	Count	7	1	1	0	9
		% within Personalidade Jurídica da Instituição	53,8%	20,0%	33,3%	,0%	36,0%
Total		Count	13	5	3	4	25
		% within Personalidade Jurídica da Instituição	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Assim, para verificar se as áreas que obtiveram maior percentagem de respostas negativas se prendem com a não existência de legislação, cruzaram-se com a década de abertura da organização.

O quadro 39 evidencia os resultados obtidos, ao cruzarem-se as quatro zonas em que a cozinha tem de estar dividida obrigatoriamente, segundo a legislação, e o ano de abertura da organização.

Quadro 39: Ano de Abertura versus Quarto Zonas da Cozinha

Count		Quatro Zonas		Total
		Sim	Não	
Ano de Abertura da Instituição	Antes de 1998	12	3	15
	Depois de 1998	8	1	9
Total		20	4	24

Analisando o quadro 39 verifica-se que antes da existência da legislação há um maior número de organizações que não cumprem na totalidade os requisitos mínimos obrigatórios, ou seja, dispensa de dia, arrumos para produtos de limpezas ou químicos, arrumos para vasilhame e depósitos de lixo. No entanto, ao estudar os níveis percentuais verifica-se o oposto, ou seja, as organizações, que abriram após 1998, 89% não cumprem estes requisitos relativamente, às 80% organizações que abriram antes da legislação. O que indica assim que são as IPSS, que iniciaram a sua actividade após a saída da legislação, que menos cumprem o exigido na lei.

Quanto às cinco zonas que constituem a área da lavandaria e a sua relação com a abertura da organização, os resultados encontram-se expostos no quadro 45.

Quadro 40: Ano de Abertura versus Cinco Zonas da Lavandaria

Count		Cinco Zonas		Total
		Sim	Não	
Ano de Abertura da Instituição	Antes de 1998	9	5	14
	Depois de 1998	9	0	9
Total		18	5	23

Quanto aos resultados obtidos na área da lavandaria verifica-se que é antes da existência da legislação que existe maior número de organizações que não cumprem na totalidade a existência de lavagem, secagem, engomaria e arrumos.

Isto indica que, ao nível das áreas da cozinha como da lavandaria das organizações tanto as que abriram sua actividade antes e depois da década de 1998, ainda apresentam algumas lacunas o que indica não se encontrarem adequadas e regulamentadas totalmente segundo a legislação.

A área dos quartos, por sua vez, é a que apresenta maior número de lacunas ao nível da estrutura orgânica exigida por lei. Os resultados obtidos expostos no quadro 41, mostram que é antes da década de 1998 que, as organizações possuem uma maior percentagem negativa. Apesar de o numero de organizações que responderam ao questionaram terem iniciado sua

actividade antes de 1998, ser maior, o facto é que a percentagem do não cumprimento da lei é bastante significativo.

Quadro 41: Ano de Abertura versus Área dos Quartos

Unidades de 10 Quartos		Sim	Não	Total
Ano de Abertura da Instituição	Antes de 1998	5	8	13
	Depois de 1998	6	3	9
Total		11	11	22
Copa e sala de estar por cada UN		Sim	Não	Total
Ano de Abertura da Instituição	Antes de 1998	3	11	14
	Depois de 1998	5	4	9
Total		8	15	23
50% de Quartos Individuais		Sim	Não	Total
Ano de Abertura da Instituição	Antes de 1998	5	11	16
	Depois de 1998	6	3	9
Total		11	14	25
Pia e Zona de Sujos por cada UN		Sim	Não	Total
Ano de Abertura da Instituição	Antes de 1998	6	8	14
	Depois de 1998	4	4	8
Total		10	12	22
Mesa de refeição articulada - Quarto		Sim	Não	Total
Ano de Abertura da Instituição	Antes de 1998	3	13	16
	Depois de 1998	2	7	9
Total		5	20	25

Como se averiguou no capítulo da revisão da literatura, as primeiras organizações a dar os primeiros passos na área gerontológica não tinham imposições de regras nem normas por onde se reger. No entanto, estas organizações para além de serem tidas como casas de despejos com poucas condições, para receber um número elevado de idosos, também eram estruturalmente moradias de habitação normais sem qualquer adaptação.

Pode-se reter assim que embora a maior percentagem de organizações, esteja concentrada na década anterior a 1998, o facto é que a lei já permanece no mercado há mais de dez anos o que indica que, estas ainda não se adaptaram às exigências do Estado. Estes resultados apontam assim para a não existência de fiscalização suficiente, por parte dos órgãos competentes, para identificar os não cumprimentos e procurar solucionar essas situações.

Questão 6: De que forma as organizações de terceira idade procuram ultrapassar dificuldades financeiras?

As organizações procuram maximizar os rendimentos, minimizando os gastos suportados de forma a assegurarem uma posição financeira confortável. Através dos resultados apurados verificou-se que estas organizações, ao contrário do que se previa, raramente apostam em voluntariado e em manter parcerias com outras organizações ao nível de pessoal auxiliar, para reduzir gastos financeiros. Assim, recorrem frequentemente a programas de desemprego propostos pelo IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional). Questionou-se assim qual seria o motivo pelo qual as organizações raramente recorrem a programas que lhe sejam menos dispendiosos.

O facto das IPSS recorrem frequentemente a programas de desemprego propostos pelo IEFP, ou seja POC, traz vantagens às organizações, na medida em que diminui as despesas financeiras na contratação de novos colaboradores. Para além desse facto existe um outro que se prende com este tipo de organizações poderem anualmente mudar de pessoal auxiliar, visto que, o contrato apenas tem duração de um ano.

No que toca à pouca recorrência ao voluntariado e a parcerias com outras organizações, este facto pode estar relacionado com a política que estas IPSS seguem. Na realidade estas organizações são consideradas como IPSS fechadas ao nível da sua gestão e política. Esta situação constou-se neste estudo devido à pouca percentagem de respostas obtidas numa questão que se pretendia com os recursos financeiros, indicando assim que não estão dispostas a mencionar sua forma de gerir as organizações.

Pode ainda referir-se que enquanto que, os contratados pelos programas do IEFP são na maioria das vezes aliciados de que iram permanecer na organização após a cessação do POC, sujeitando-se ao desempenho de outro tipo de função, para além da prevista. Os voluntários e pessoal trabalhador provenientes de outras IPSS não. E, o facto de o voluntariado e os colaboradores provenientes das parcerias com outras IPSS, não se regerem pelo mesmo tipo de política, pode levar a que as organizações se sintam menos confortáveis para recorrer a estas alternativas, para enfrentar eventuais dificuldades financeiras.

Assim, as organizações ultrapassam as suas principais dificuldades financeiras recorrendo frequentemente ao recrutamento de desempregados através dos programas promovidos pelo IEFP, os POC's e diminuindo a despesas na contratação de novos colaboradores.

Questão 7: Quais as principais fontes de financiamento por parte das organizações de terceira idade?

Segundo os resultados obtidos e expostos, verifica-se que as fontes de financiamento das organizações provêm essencialmente dos rendimentos fixos que estas obtêm mensalmente, das mensalidades dos utentes e, dos acordos sociais que mantêm com a segurança social.

Assim, pode referir-se que as organizações, para além de dependerem essencialmente dos rendimentos fixos e dos acordos sociais, recorrem muito pouco a empréstimos bancários. O facto de estas organizações não contraírem empréstimos bancários pode estar relacionado com a existência de excedentes financeiros que adquirem ao longo do ano, permitindo-lhes assim investir dinheiro sem necessidade de se endividarem.

Chega-se assim à conclusão que as IPSS do distrito da Guarda, têm como principais fontes de financiamento para o desenvolvimento da organização, os rendimentos fixos que elas próprias geram e o montante financeiro que recebem da segurança social, por cada acordo. Assim, as outras fontes de financiamento, como as cotas pagas pelos associados, são apenas uma pequena contribuição para saldar despesas.

Questão 8: De que forma são aplicados os excedentes financeiros das organizações de terceira idade?

Como se averiguou através dos resultados obtidos, as organizações conseguem por vezes ou até mesmo frequentemente gerar resultados positivos. Mas, em que é que são aplicados esses dinheiros e qual a sua relação com as variáveis em que mais se investe? Através dos dados estudados, chegou-se à conclusão que os excedentes são aplicados frequentemente nas melhorias das condições de higiene dos utentes e no seu aumento de maior conforto (mobiliário, materiais de prevenção). Por sua vez, a contratação de novos colaboradores é a que apresenta menor percentagem de aplicação financeira.

Os resultados mostram que são sempre feitos investimentos por pouco que sejam quer no aumento do conforto dos utentes através de, melhores mobiliários ou em matérias de apoio técnico e de protecção, quer na melhoria das condições de higiene prestadas. O facto é que é deveras importante o idoso ter uma higiene adequada quer para prevenir a ocorrência de infecções quer, para aumentar a qualidade de vida e a sua auto estima o que, já vai implicar no aumento do conforto do utente. Mas, as organizações para além de aplicarem seus excedentes nestas áreas, também devem ter em conta que as estruturas físicas precisam de ser adaptadas consoante o aumento do número de utentes.

No entanto, também se verificou através da análise do quadro 42 que as organizações deste âmbito pouco investem na contratação de novo pessoal trabalhador.

Quadro 42: Receitas Superiores às despesas versus Contratação de Novos Colaboradores

Count		Contratação de novos colaboradores					Total
		Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente	
No final de cada mês, as receitas da Organização são superiores às despesas?	Nunca	0	0	2	0	0	2
	Raramente	0	3	1	1	0	5
	Algumas vezes	1	4	5	2	0	12
	Frequentemente	0	0	1	2	0	3
	Muito Frequentemente	0	0	1	0	1	2
Total		1	7	10	5	1	24

Visto que estas organizações através dos resultados estudados, referem que é importante haver uma gestão eficaz dos recursos humanos e que, estas apresentam algumas lacunas a este nível, não se entende o facto das IPSS não aplicarem seus excedentes na contratação de novo pessoal com formação.

Em suma, as organizações investem seus dinheiros em bens de conforto e higiene. Isto indica assim que as IPSS apesar de considerarem essencial a gestão de recursos humanos e a formação que estes apresentam, não apostam no aumento da sua eficácia. Assim, para o desenvolvimento da organização, o principal da aplicação dos recursos financeiros não passa pela melhoria dos meios físicos nem técnicos mas sim pela melhoria da qualidade de vida dos utentes no que toca, a conforto.

Capítulo 4 - Principais Conclusões e Limitações

1-Conclusões

De acordo com FORTIN (1998), as conclusões são o último elemento do estudo de investigação. Estas vão muito para além do resumo: devem incluir enunciados concludentes ou uma apreciação sobre os resultados positivos ou negativos obtidos. Para melhor percepção das conclusões, estas serão desenvolvidas no seguimento da discussão dos resultados. Desta forma, retiram-se quatro grandes conclusões deste estudo.

Em primeiro lugar convém realçar que apesar das lacunas detectadas ao nível da ergonomia, estas são mais evidenciadas nas organizações que desenvolveram sua actividade antes de 1998, data em que foi aprovada a legislação 12/98 de 25 de Fevereiro que, regula as IPSS que exercem sua actividade na área gerontológica. No entanto, já se passaram mais de dez anos e nada se fez para corrigir a situação, o que indica que existe pouca fiscalização por parte dos serviços responsáveis.

Em segundo lugar é notório que estas organizações apostam numa gestão eficiente dos recursos humanos e na formação dos seus colaboradores, considerados factores críticos no bom desempenho da organização. No entanto, observam-se que estas organizações não apostam, nem em novas contratações de pessoal auxiliar, nem na avaliação da satisfação dos seus colaboradores ou ate mesmo, na avaliação de desempenho destes. Tudo isso parece sugerir que não existe um quadro de pessoal efectivo, visto que, as organizações recorrem frequentemente a programas lançados pelo Centro de emprego para recrutamento de pessoal, o que implica uma rotatividade frequente do pessoal auxiliar afectando a estabilidade da organização.

Em terceiro lugar, o facto das fontes de financiamento passarem essencialmente pelos rendimentos fixos e pelos acordos que as organizações mantêm com a segurança social, torna visível o facto de que estes são essenciais para o progresso das IPSS. De facto, apesar das poucas respostas obtidas, verificou-se que os rendimentos fixos representam na maioria dos casos uma parte extremamente significativa do orçamento anual.

Por ultimo o estudo mostra que as IPSS inquiridas conseguem frequentemente gerar resultados positivos, os quais são geralmente aplicados na melhoria da ergonomia e na melhoria da qualidade de vida dos utentes e funcionários.

Na verdade, os resultados obtidos superaram o esperado, em certos aspectos. Na questão ergonómica, esperava-se que houvesse um maior grau de incumprimentos, apesar de nos recursos humanos ainda se notar uma grande escassez ao nível de pessoal na categoria de ajudante de lar.

Pode referir-se assim, que apesar das IPSS que prestam serviços aos idosos, serem vistas frequentemente como “casas de despejo”, muitas vezes sem condições ergonómicas, no distrito da Guarda, através dos resultados obtidos, verifica-se que os ditados populares não parecem reflectir a realidade. No entanto, este estudo assentou apenas num questionário exploratório, o que indica que não se conhece realmente se as afirmações prestadas são verídicas.

Conclui-se assim que as IPSS apresentam estruturas físicas essenciais à prestação mínima dos serviços, mas que no entanto, ainda devem melhorar diversos aspectos ao nível de equipamentos técnicos, como também ainda existem lacunas ao nível da categoria de ajudante de lar.

2-Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Vários são os estudos realizados em organizações de terceira idade. Estes estudos no entanto, passam por analisar quer os utentes, quer o pessoal trabalhador. Isto indica assim, que não têm como principal objectivo analisar a IPSS, do ponto de vista da ergonomia. Sabe-se que foram efectuados alguns estudos, na área metropolitana de Lisboa, relativamente a estruturas orgânicas das várias IPSS, mas antes da existência de legislação que regulamenta este tipo de organizações. Talvez tenham sido estes estudos, que levaram a governação a pensar mais na área gerontológica.

No entanto, em Portugal, não se conhece estudos neste âmbito. Sabe-se também que, quer nos EUA quer no Brasil, existem estudos comparativos neste campo de acção, e também, estudos de caso. Considera-se assim que esta investigação contribui com um “apport”, significa que permite compreender um pouco mais este tipo de organização. No entanto, apesar das suas diferentes contribuições este trabalho apresenta-se com algumas limitações que devem ser realçadas.

Assim, uma das limitações desta investigação passa principalmente pelo tamanho reduzido da amostra. De facto, embora possa ser representativa do distrito da Guarda (pois estamos a falar de 24% da população), em termos de análise estatística a dimensão da amostra limita as

opções ao nível do tratamento dos dados, condicionando os resultados da investigação. Além disso, o facto de este estudo apenas incidir no distrito da Guarda, leva a que estes dados não possam ser generalizados, visto que, apenas representam 7% do total dos equipamentos existentes no país.

Outra limitação verificada passa pela escolha do instrumento de recolha de dados incidir num questionário, impedindo assim, captar aspectos dinâmicos da gestão da IPSS.

Sugere-se assim, que se aposte no desenvolvimento de novos estudos no âmbito dos diversos recursos disponibilizados pelas IPSS, noutras áreas do país com outras características, com o maior poder de compra e nível de vida, bem como, recorrer a estudos de comparação entre organizações ou até mesmo a, estudos de casos. A verdade é que estas organizações, ainda se encontram muito fechadas, à comunidade científica, ao nível do seu âmbito de actuação.

Referências Bibliográficas

- Albuquerque, A. (2006). *Terceiro Sector - Historia e Gestão das Organizações*. São Paulo: Summus;
- Assembleia da Republica (1984). “Lei Nº 28/84 De 14 De Agosto”. *Diário Da Republica*, I Série B, Nº 188;
- Barney, J. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal Of Management*, Volume 17, Nº1, 99-120;
- Barros C. & Santos J. (1997). *As Instituições Não Lucrativas e a Acção Social em Portugal*. Lisboa: Vulgata;
- Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1988). *Organizações: Uma Abordagem Sistemica*. Lisboa: Instituto Piaget;
- Britto, R., Borini, F. & Sousa, E. (2007). “A Influência dos Recursos e Capacidades Organizacionais no Processo de Internacionalização: Survey Com as Empresas Exportadoras do Estado de São Paulo”. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, Volume 13, Nº. 2, 270-278;
- Caeiro, J. (2008). “Economia Social; Conceitos, Fundamentos e Tipologia.” *Revista Katál*. Florianópolis, Volume 11, Nº 1, 61-72;
- Carrilho, M. & Patricio, L. (2008) - “A Situação Demográfica Recente em Portugal”, *Revista de Estudos Demográficos*, Nº 42, 109-155;
- Carvalho, C. Amélia P., Vieira, M., Milano F. & Lopes, F. (1999). “Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações.” *23º Encontro Da Associação Nacional de Programas De Pós-Graduação em Administração*. Foz Do Iguaçu, 19-22 Setembro;
- Cattelan, A., Pandolfo, B., Longhi, E. & Schumann R. (2007). “Análise Ergonómica de Uma Instituição de Longa Permanência para Idosos em Passo Fundo Rs”. *Rbceh, Passo Fundo*, Volume 4, Nº 2, 75-82;
- Chiavenato, I. (1982). *Administração de Empresas - Uma Abordagem Contingencial*. Brasil: Mcgraw-Hill;
- Cordeiro, J. & Ribeiro, R. (2002). *Gestão de Empresas*. Colecção Gestão Empresarial. Volume II, Afesbj / Fae Business School: Gazeta Do Povo;
- Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (2000). *Administração - Princípios de Gestão Empresarial.*, 10ª Edição, Lisboa: Mcgraw-Hill;
- Drucker, P. (1990). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultura;
- Ferreira, S. (2000). “As Organizações do Terceiro Sector na Reforma da Segurança Social.” *IV Congresso Português De Sociologia*, 17-19 Abril: Coimbra, 1-18;
- Fortin, M., Vissandjee, B., & Cote, J. (1999). *Escolher um Problema de Investigação, o Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. Loures: Lusociência;
- Fortin, M. (1999): *O Processo de Investigação - Da Concepção à Realização*. Loures: Lusociências;

- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas. Goffman,
- Grant, R., (1991): “A Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.” *California Management Review*, Volume 33, Nº 3, Pág.114-135;
- Kast, F. & Rosenzweig, J., (1976). *Organização e Administração - Um Enfoque Sistémico*. São Paulo: Pioneira, Volume 1;
- Kotler, P. (1991). *Administração de Marketing - Análise, Planeamento e Controlo*. Volume 1, São Paulo: Atlas S.A.;
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing - Análise, Planeamento, Implementação e Controlo*. 5ª Edição, São Paulo: Atlas S.A.;
- Lisboa, J., Coelho A., Coelho F. & Almeida F. (2004). *Introdução à Gestão de Organizações/direcção e coordenação*. 2ª Edição, Porto: Vida Económica;
- Makadok, R. (2001): “Síntese do Resource-Based View e Dynamic Capability.” *Strategic Management Journal*, Volume 22, Nº5, 387-401;
- Ministério Do Emprego e da Segurança Social (1992). “Despacho Normativo Nº 75/92 De 20 De Maio.” *Diário Da República*, I Série B, Nº 116;
- Ministério Do Trabalho e da Solidariedade (1983). “Legislação 119/83 De 25 De Fevereiro.” *Diário Da República*, I Série, Nº 46;
- Ministério Do Trabalho e da Solidariedade (1995). “Parecer da Procuradoria-Geral da República 13/95.” *Diário Da República*, II Série, Nº 152;
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade (1997). “Decreto-Lei 133-A/97.de 30 de Maio” *Diário Da República*, I Série A, Nº124;
- Ministério Do Trabalho e da Solidariedade (1998): “Despacho Normativo Nº 12/98 De 25 De Fevereiro” *Diário Da República*, I Série B, Nº 47;
- Ministério Do Trabalho e da Solidariedade (1999): “Despacho Normativo Nº 62/99 De 12 De Novembro.” *Diário Da República*, I Série B, Nº 264;
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS), (2010). *Carta Social - Rede de Serviços e Equipamentos 2008*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação;
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS), (2009). *Carta Social - Rede De Serviços e Equipamentos 2007*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação;
- Nazareth, J. (1988). *Princípios e Métodos de Análise da Demografia Portuguesa*. Lisboa: Editorial Presença;
- Oliveira, B., Ross, e. & Altimeyer, H. (2005). “Proposta de um Modelo de Planeamento Estratégico para Instituições sem Fins Lucrativos.” *Revista Fae, Curitiba*, Volume 8, Nº1, 69-80;
- Parente, C. (2009). “A integração profissional na economia social: análise da dimensão interna das práticas de responsabilidade social”. *Actas Do 5º Colóquio Ibérico De Cooperativismo e Economia Social*, 10-11 Julho: Santarém, 1-15;
- Pascale, M. (2002). “Ergonomia e Alzheimer: a Contribuição dos Fatores Ambientais como Recurso Terapêutico nos Cuidados de Idosos Portadores da Demência do Tipo

- Alzheimer.” Dissertação não publicada, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, Brasil;
- Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change In Ici*. Oxford: Basil Blackwell.
- Presidência do Conselho de Ministros (1977). “Decreto-Lei Nº 460/77, De 7 De Novembro.” *Diário Da Republica*, I Série, Nº 257;
- Presidência do Conselho de Ministros e Ministério dos Assuntos Sociais (1981). “Decreto-Lei 347/81 De 22 De Dezembro.” *Diário Da Republica* I Série, Nº 293
- Quintão, C. (2004). “Terceiro Sector - Elementos para Referenciação Teórica e Conceptual”. *V Congresso Português De Sociologia*, Braga, 1-15;
- Núcleo Distrital de Viseu da REAPN, (2009). *Caracterização das ONG e IPSS do Distrito De Viseu*. Consultado em 4 de Fevereiro, 2010, do http://www.reapn.org/projectos_visualizar.php?ID=97;
- Rossetto, C. & Rosseto, A., (2005): “Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: Uma Visão Complementar.” *Rae-Eletrônica*, Volume 4, Nº 1, Artigo 7;
- Santos, N. & Fialho, F. (1997). *Manual de Analise Ergonómica do Trabalho*. Curitiba: Génesis;
- Santos, I., & Clos, A. (1998). *Pesquisa Quantitativa e Metodologia*. In J. H. M. Gauthier, I. E. Cabral, I. Santos, & C. M. M. Tavares, *Pesquisa em Enfermagem: Novas Metodologias Aplicadas*. Rio De Janeiro: Guanabara Koogan;
- Scott, W. (1987). *The Adolescence Of Institutional Theory*. Administrative. *Science Quarterly*, volume 32, Nº 4, 493-511;
- Somchinda, A. & Fernandes, F. (2003). *Saúde e Qualidade de Vida na Terceira Idade: Uma Introspecção dos Idosos Institucionalizados*. Monografia Não Publicada, Associação Brasileira De Deontologia: Brasília, Brasil;
- Sousa, G. (1998). *Metodologia da Investigação, Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos*. Porto: Livraria Civilização;
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª Edição, Madrid: Mcgraw-Hill
- Tenorio F. (2005). *Gestão de Ong's - Principais Funções Gerenciais*. 9ª Edição Rio de Janeiro: Fgv;
- Wernerfelt, B. (1984): “A Resource-Based View of the Firm.” *Strategic Management Journal*, Volume 5, Nº2, 171-180;
- Werther, W. & Berman, E. (2001). *Third Sector Management - the Art of Managing Nonprofit Organizations*. Washington, D.C: Georgetown University

Anexos

(Carta de Apresentação e preenchimento do Questionário e Questionário Utilizado)

Marília Da Fonte Lourenço
Rua da Quintã
6355-142 Parada ALD

Assunto: Questionário para Dissertação de Mestrado

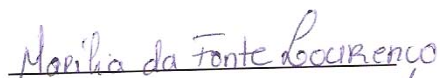
Exmo. Sr. (a) Presidente/Provedor

Eu, Marília da Fonte Lourenço, portadora do nº de Identificação 13052246 emitido a 11.09.2006 pelo arquivo da cidade da Guarda, NIF: 248338668, frequentando o 2º ano do mestrado em **“Gestão de Unidades de Saúde”** na Universidade da Beira Interior, venho por este meio requerer a vossa excelência o preenchimento do questionário, anexado, para proceder ao desenvolvimento da dissertação, cujo tema se intitula de **“Ergonomia e Gestão das Instituições de Terceira Idade”**.

Sem mais assunto de momento.

Com os melhores cumprimentos

A requerente



(Marília Fonte Lourenço)

Parada, 2 de Dezembro de 2009.

Questionário

Marília da Fonte Lourenço

Rua da Quintã

6355-142 Parada ALD

O questionário encontra-se dividido em duas grandes partes: a primeira parte faz referência à ergonomia dos lares de 3ª Idade enquanto que, a segunda parte se refere à forma como a Organização é gerida.

O questionário é de fácil e rápido preenchimento em que, terá de colocar uma cruz na opção que mais se enquadra perante a Organização. Existem apenas três questões cujo preenchimento é numérico.

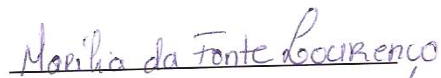
Agradece-se a colaboração prestada e que, o questionário seja preenchido e enviado (para a morada acima descrita) o mais breve possível, devido ao escasso tempo da realização da dissertação.

Em qualquer dúvida no preenchimento do questionário pode contactar a responsável por via telefónica ou por via e-mail:

Telemóvel: 963862992

E-mail: marilia.lourenzo@hotmail.com

Com os melhores cumprimentos



(Marília Fonte Lourenço)

Parada, 2 de Dezembro de 2009

Questionário

1- Caracterização Ergonómica da Organização:

(De acordo com a legislação 12/98 de 25 de Fevereiro)

Personalidade Jurídica da Instituição

- Associação de Solidariedade União, Federação e confederação
- Irmandade da Misericórdia ONG'S
- Fundação de Solidariedade Social **Equiparada a IPSS**
- Centro Social e ParoquialCs Casa do Povo
- Associação Mutualista Cooperativa de Solidariedade

Ano de abertura da Instituição:

Número total de utentes da Instituição:

I Parte – Caracterização dos Recursos Humanos

(Assinale com uma cruz a opção)

Direcção Técnica	Sim	Não
A instituição Possui Director Técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O director técnico possui grau académico ao nível de licenciatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoal Auxiliar		
Apresenta Formação adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É facultada formação profissional por parte da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe institucionalizada a avaliação de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anualmente é avaliado o grau de satisfação dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A Instituição Possui:	Sim	Não	Quantidade
Animador Sócio-cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Enfermeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Ajudante de Lar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Ajudante de Lar Nocturno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Auxiliar de Lar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Cozinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Ajudante de Cozinha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Encarregado de Serviço Domésticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
TOC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____

II Parte – Estrutura Orgânica da Instituição

(Assinale com uma cruz a opção)

A Instituição	Sim	Não
Possui área de Acesso – Átrio:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui área de Serviços Administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui área própria para o pessoal trabalhador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contém instalações sanitárias com duche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui área de convívio/actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contém Instalações sanitárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As instalações estão separadas por sexo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma instalação sanitária por cada 10 utilizadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui área de refeitório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui Instalações Sanitárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Possui cozinha	()	()
Esta possui 4 zonas distintas (despensa de dia, arrumos para produtos de limpeza ou químicos, arrumos para vasilhame e para depósito de lixo)	()	()
Possui lavandaria	()	()
Esta possui 5 zonas distintas (lavagem, secagem, engomaria, arrumos e expediente)	()	()
Os quartos estão agrupados em núcleos de 10 unidades, no máximo	()	()
Cada unidade possui uma sala de estar e uma copa	()	()
A instituição possui 50% de quartos individuais	()	()
Todos os quartos permitem total acesso a cadeiras de rodas	()	()
Todos os quartos têm instalações sanitárias privadas	()	()
As instalações sanitárias permitem total acesso a cadeiras de rodas	()	()
Cada piso apresenta uma casa de banho completa para ajuda técnica	()	()
Cada piso apresenta uma zona de sujios com pia de despejos hospitalares	()	()
A instituição possui gabinete de saúde	()	()
A instituição possui camas individuais	()	()
No mínimo 30% das camas são articuladas	()	()
Cada quarto possui mesas de refeições articuladas para cada cama	()	()
A instituição possui um quadro eléctrico geral	()	()
Este encontra-se sinalizado e visível ao público	()	()
A instituição tem iluminação de vigília que permita circulação nocturna	()	()
Os quartos têm iluminação local em todas as paredes junto às camas	()	()
Na instituição existe luz de emergência em caso de falha de iluminação normal	()	()
A instituição tem pelo menos um extintor de 4 em 4 quartos ou de 6 em 6	()	()
A instituição possui planta de saída de emergências onde consta a sinalização dos extintores	()	()

2-Gestão da Organização

1- Caracterização sócio-demográfica do empresário social

Idade:

Até 34 Anos De 35 a 49 Anos De 50 a 64 Anos Mais de 65 Anos

Sexo: Masculino Feminino

Escolaridade:

Sem Escolaridade

Ensino Superior:

Ensino Básico:

Bacharelato

1º Ciclo (antiga 4ª classe)

Licenciatura

2º Ciclo (antigo 5º Ano)

Pós-Graduação

3º Ciclo (9º Ano)

Mestrado

Ensino Secundário (12º Ano)

Doutoramento

2- Há quanto tempo dirige a instituição?

Até 1 ano De 2 a 4 Anos De 4 a 8 Anos Mais de 9Anos

3-Classifique com uma cruz, numa escala de 1 a 5 (Sem participação - Bastante participativo)**o papel de empresário, nas seguintes áreas:**

1-Sem Participação; 2-Pouco Participativo; 3-Participativo; 4-Algo Participativo; 5-Bastante

Participativo

Áreas	1	2	3	4	5
Interacção e convívio com as famílias dos utentes					
Procura de novas fontes de financiamento para a Organização					
Gestão financeira corrente da Organização					
Recrutamento de pessoal					
Gestão de conflitos dentro da Organização					
Avaliação do desempenho do pessoal					
Seleção dos utentes institucionalizados					
Seleção de fornecedores					
Planeamento de médio e longo prazo (investimentos, desenvolvimento, etc.)					
Processo de compra de material (limpeza, higiene, etc.) indispensável ao funcionamento da Organização					
Outra: _____					

4- Indique com uma cruz, numa escala de 1 a 5 (Nada importante - Extremamente**importante), o peso que tiveram os seguintes motivos na criação da Organização:**

1-Nada Importante; 2-Pouco Importante; 3-Importante; 4-Algo Importante; 5-Bastante Importante

Motivos	1	2	3	4	5
Colmatar necessidades da população residente					
Desenvolvimento sócio-económico da região					
Atenuar a desertificação da região					
Atenuar o Isolamento/exclusão social da população envelhecida					
Atenuar o desemprego da região					
Outra: _____					

5-Numa escala de 1 a 5 (Nada importante – Bastante Importante) assinale com uma cruz, o grau de importância das afirmações, relativamente ao desempenho da Organização:

1-Nada Importante; 2-Pouco Importante; 3-Importante; 4-Algo Importante; 5-Bastante Importante

Afirmações	1	2	3	4	5
Os recursos financeiros são a base de crescimento da Organização					
Os equipamentos físicos e técnicos são uns dos principais meios para a melhoria da qualidade de vida do idoso					
O bom funcionamento da organização depende de uma gestão eficaz de recursos humanos					
A formação do pessoal trabalhador é um bem essencial para o desempenho da Organização					
Os apoios sociais através de programas disponibilizados pelo Estado à terceira idade, são uma ajuda crucial para o desenvolvimento da Organização					

6- Numa escala de 1 a 5 (Nunca – Muito frequentemente) assinale com uma cruz, de que forma a organização procura ultrapassar as suas principais debilidades.

1-Nunca; 2-Raramente; 3-algumas vezes; 4-Frequentemente; 5-Muito Frequentemente

Afirmações	1	2	3	4	5
Recorrendo ao voluntariado					
Recorrendo aos programas de desemprego para recrutamento de pessoal trabalhador					
Recorrendo à subcontratação de serviços					
Recorrendo a parcerias com outras Instituições					
Outra: Qual? _____					

7-Assinale com uma cruz, numa escala de 1 a 5, a contribuição das seguintes fontes de financiamento para o orçamento global da organização:

1-Não Contribui; 2-Contribui Pouco; 3-Contribui; 4-Contribui Algo; 5-Contribui Bastante;

Afirmações	1	2	3	4	5
Rendimentos Fixos (mensalidades)					
Jóia					
Acordos sociais					
Donativos					
Quotas					
Apoios Sociais Nacionais/Internacionais					
Programas de ajuda social					
Empréstimos					
Outra fonte de rendimentos: Qual? _____					

8- Qual a percentagem (aproximadamente) dos rendimentos fixos no orçamento global da Organização?

9-Relativamente à situação financeira da organização e à aplicação de excedentes indique (com uma cruz) para cada item, numa escala de 1 a 5 (Nunca – Muito frequentemente) a opção que mais se aproxima da realidade na organização:

1-Nunca; 2-Raramente; 3-Algumas Vezes; 4-Frequentemente; 5-Muito Frequentemente

Questão	1	2	3	4	5
No final de cada mês, as receitas da Organização são superiores às despesas?					
Os lucros obtidos geralmente são aplicados em:					
<input type="checkbox"/> Melhorias nas estruturas físicas da organização					
<input type="checkbox"/> Maior investimento em equipamento técnico de saúde					
<input type="checkbox"/> Maior conforto dos utentes					
<input type="checkbox"/> Melhoria nas condições de higiene e segurança					
<input type="checkbox"/> Contratação de novos colaboradores					
<input type="checkbox"/> Formação dos trabalhadores					
<input type="checkbox"/> Melhorias na qualidade de vida do pessoal trabalhador					

OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO