



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

**Representações Sociais dos Gestores Sociais em relação às práticas de
Empreendedorismo e Inovação Social como instrumento estratégico de
sustentabilidade:**

IPSS do concelho de Castro Daire com respostas sociais para a 3ª Idade

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Mariana Pinto Maravilha

Lamego, 2019



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO

**Representações Sociais dos Gestores Sociais em relação às práticas de
Empreendedorismo e Inovação Social como instrumento estratégico de
sustentabilidade:**

IPSS do concelho de Castro Daire com respostas sociais para a 3ª Idade

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Mestranda: Mariana Pinto Maravilha

Orientadora: Professora Doutora Paula Marques Dos Santos

Dissertação apresentada à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu para obtenção do grau de mestre em Gestão de Organizações Sociais

Lamego, 2019

RESUMO

As Organizações de Economia Social (OES) sentem, cada vez mais, necessidade de transformar os seus padrões de gestão e os seus profissionais. Por outro lado, o empreendedorismo social está a ser cada vez mais debatido no mundo atual. Apesar de ser ainda uma área pouco explorada em Portugal, começa a destacar-se como um fenómeno transformador da sociedade. A conjugação destas problemáticas fortalecem, sem dúvida, a economia e provocam mudança destes contextos, assim como da região em que atuam.

A nossa investigação foi conduzida no concelho de Castro Daire, nas OES com respostas para a terceira idade. Os resultados obtidos permitiram perceber a representação dos gestores/diretores dessas OES, relativamente aos conceitos de empreendedorismo e inovação social como instrumento estratégico de sustentabilidade, bem como da forma como os mesmos implementam essas ferramentas. Percebemos que as práticas e o conhecimento que os mesmos têm na área da gestão estratégica e inovação limitam a sustentabilidade organizacional, bem como reduzem a capacidade de resposta às necessidades da população idosa. Ainda assim, observam-se gestores sociais preocupados com a diversificação e a personalização dos serviços prestados.

Palavras chave: Terceiro Setor; Organizações de Economia Social; Empreendedorismo e Inovação Social; Representações Sociais; Gestão de Organizações Sociais.

ABSTRACT

Social Economy Organizations (OES) increasingly feel the need to transform their management standards and their professionals. On the other hand, social entrepreneurship is being increasingly debated in today's world. In spite of being still an area little explored in Portugal, it begins to stand out as a transforming phenomenon of the society. The combination of these problems undoubtedly strengthens the economy and provokes changes in these contexts, as well as the region in which they work.

Our research was in the municipality of Castro Daire, in the OES with services for elder people. The results obtained showed the vision of the managers / directors of these OES, regarding the concepts of entrepreneurship and social innovation as a strategic tool for sustainability, as well as how they use those tools. We have acknowledged that practices and knowledge they have in the area of strategic management and innovation limit organizational

sustainability, as well as reduce their capacity to answer to the needs of the elderly population. Nevertheless, we can observe social managers concerned with the diversification and customization of the services provided.

Keywords: Third Sector; Social Economy Organizations; Entrepreneurship and Social Innovation; Social Representations; Management of Social Organizations.

AGRADECIMENTOS

A investigação não teria sido possível sem a colaboração e os incentivos de várias pessoas. Direta e/ou indiretamente contribuíram para a finalização desta investigação e, por isso, merecem o meu reconhecimento e profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Paula Marques Dos Santos, orientadora desta dissertação, pelo seu total apoio, orientação, disponibilidade, rigor, compreensão e confiança. Pelas suas críticas e opiniões, propostas e correções que solucionaram dúvidas e problemas que surgiam ao longo de todo este percurso. Todos os seus conselhos e palavras de incentivo contribuíram para o desenvolvimento desta tese, como também contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

De igual forma, agradeço a todos os diretores técnicos e membros da direção das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do concelho de Castro Daire pela disponibilidade que demonstraram em colaborar neste estudo. Por nunca terem colocado entraves no avanço da investigação, nem nunca terem duvidado da sua finalidade.

Agradeço aos meus pais, marido, amigos e colegas de mestrado pelo apoio incondicional, incentivo, amizade, paciência e motivação que tiveram, para comigo, nos momentos mais difíceis de todo o percurso do mestrado.

A todos, muito obrigada por me terem dado força para continuar.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	iii
Agradecimentos	v
Índices Específicos	viii
Índice de Figuras	viii
Índice de Gráficos.....	viii
Índice de Tabelas	ix
Lista de Abreviaturas e Siglas	11
Introdução.....	13
Capítulo I – Especificação do tema	17
I. 1 - Especificação do tema.....	17
I. 2 - Delimitação da abordagem, tempo e espaço	17
I. 3 - Justificação do tema	18
I. 4 - Questão de partida, hipóteses e variáveis.....	19
I. 5 - Objetivos gerais e específicos	21
Capítulo II – Enquadramento teórico	23
II. 1 - Conceito de Economia Social e os seus desafios	23
II. 2 - Políticas Sociais e Inovação Social	27
II. 2.1 - Estratégias e Ferramentas de Inovação Social.....	32
II. 3 - Respostas Sociais direcionadas para a Terceira Idade	36
II. 4 - Representações Sociais	41
Capítulo III - Desenho Metodológico e análise de dados.....	46
III. 1 - Metodologia e Métodos.....	46
III. 2 - Delimitação do universo e amostras.....	47
III. 3 - Técnicas de recolha de dados e de apresentação dos mesmos	49

Capítulo IV – Interpretação dos resultados	52
IV. 1 - Análise e discussão dos resultados.....	52
IV. 1.1 - Caracterização das amostras	53
IV. 1.2 - Caracterização dos Inquiridos.....	58
IV. 1.3 - Gestão Estratégica.....	63
IV. 1.4 - Gestão de Recursos	68
IV. 1.5 - Gestão de Recursos Humanos.....	72
IV. 1.6 - Empreendedorismo e Inovação Social.....	77
IV. 2 - Proposta de intervenção	86
IV. 2.1 - Perspetiva dos Clientes	88
IV. 2.2 - Perspetiva dos Processos Internos	89
IV. 2.3 - Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento.....	92
IV. 2.4 - Perspetiva Financeira	94
Conclusão	96
FONTES BIBLIOGRÁFICAS	101
APÊNDICES	106
I - Análise da envolvente contextual da proposta.....	106
II - Análise SWOT e Matriz TOWS das OES com respostas direcionadas para idosos, do concelho de Castro Daire.....	114
III - Balanced Scorecard.....	116
ANEXOS	130
I - Ficha de Caracterização das Organizações	130
II - Inquérito por Questionário	135
III - Dados Estatísticos	143

ÍNDICES ESPECÍFICOS

Índice de Figuras

Figura 1 – Freguesias do Município de Castro Daire	109
--	-----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Clientes em cada Resposta Social por Acordos de Cooperação do ISS.....	54
Gráfico 2 – Clientes em cada Resposta Social, por grupos etários	54
Gráfico 3 – Recursos Humanos das OES, por género	55
Gráfico 4 – Recursos Humanos das OES, por grupos etários	56
Gráfico 5 – Visão e Missão das OES	57
Gráfico 6 – Género dos Inquiridos	59
Gráfico 7 – Grupos Etários dos Inquiridos	59
Gráfico 8 – Habilitações Literárias dos Inquiridos.....	59
Gráfico 9 – Função dos Inquiridos	60
Gráfico 10 – Anos de função dos Inquiridos	62
Gráfico 11 – Formação Complementar em GOS	63
Gráfico 12 – Existência de ferramentas de gestão estratégica das OES.....	64
Gráfico 13 – Entidades Parceiras das OES.....	66
Gráfico 14 – Dimensão das Parcerias das OES	66
Gráfico 15 – Objetivos das Parcerias	67
Gráfico 16 – Tipos de Apoios de outras Entidades	68
Gráfico 17 – Impactos dos Financiadores	69
Gráfico 18 – Duração do Plano Orçamental das OES.....	71
Gráfico 19 – Dificuldades de Gestão Financeira das OES	72
Gráfico 20 – Decisões de Gestão das Atividades Diárias das OES	73
Gráfico 21 – Periodicidade de reuniões para Decisões de Gestão das Atividades Diárias	73
Gráfico 22 – Formas de Comunicação entre a Direção e a Direção Técnica.....	73
Gráfico 23 – Membro da Direção a tempo inteiro na OES	75
Gráfico 24 – Formação Profissional dos Recursos Humanos em 2017	77
Gráfico 25 – Implementação de novos Serviços/Respostas nos últimos dois anos e Implementação de Serviços/Respostas Inovadoras	78

Gráfico 26 – Representações Sociais dos gestores sociais relativamente ao Empreendedorismo e Inovação Social	80
Gráfico 27 – Setores de atividade do Concelho de Castro Daire	108
Gráfico 28 – Habitantes castrenses por faixa etária	109
Gráfico 29 – Habilitações literárias dos residentes do concelho de Castro Daire.....	111

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Serviços Prestados pelas Respostas Sociais Típicas.....	40
Tabela 2 – Teorias das Representações Sociais.....	44
Tabela 3 – Visões das OES	58
Tabela 4 – Missões das OES	58
Tabela 5 – Formação Académica dos Gestores Sociais das OES	60
Tabela 6 - Género dos Inquiridos <i>versus</i> Função dos Inquiridos	61
Tabela 7 – Função dos Inquiridos <i>versus</i> Habilitações literárias dos Inquiridos	61
Tabela 8 – Faixa Etária dos Inquiridos <i>versus</i> Função dos Inquiridos.....	61
Tabela 9 – Função dos Inquiridos <i>versus</i> Anos de função dos Inquiridos	62
Tabela 10 – Função dos Inquiridos <i>versus</i> Formação Complementar em GOS.....	63
Tabela 11 – Objetivos Estratégicos das OES	65
Tabela 12 – Objetivos das Parcerias <i>versus</i> Entidades Parceiras das OES	67
Tabela 13 – Tipologia dos custos organizacionais	69
Tabela 14 – Parcerias <i>versus</i> Impacto dos Financiadores	70
Tabela 15 – Média do Peso das Fontes de Financiamento das OES	71
Tabela 16 – Formas de comunicação entre a Direção e a Direção Técnica <i>versus</i> Decisões de Gestão das Atividades Diárias	74
Tabela 17 – Decisões de gestão das atividades diárias <i>versus</i> Membro da Direção a tempo inteiro na OES	75
Tabela 18 – Periodicidade de reuniões para decisões de gestão das atividades diárias <i>versus</i> Membro da Direção a tempo inteiro na OES	75
Tabela 19 – Formas de comunicação entre a Direção e a Direção Técnica <i>versus</i> Membro da Direção a tempo inteiro na OES	76
Tabela 20 - Motivações dos clientes na seleção das OES	77

Tabela 21 – Implementação de novos Serviços/Respostas nos últimos dois anos <i>versus</i> Implementação de Serviços/Respostas Inovadoras	79
Tabela 22 – Representações Sociais dos gestores sociais relativamente ao Empreendedorismo e Inovação Social <i>versus</i> Função dos Inquiridos	82
Tabela 23 - Tipo de serviços e/ou respostas inovadoras propostas pelos inquiridos	85
Tabela 24 - Perspetiva dos Clientes e respetivos objetivos específicos	88
Tabela 25 - Perspetiva dos Processos Internos e respetivos objetivos específicos	89
Tabela 26 - Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento e respetivos objetivos específicos	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFPI – Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Código de Atividade Económica

CAO – Centro de Atividades Ocupacionais

CISM – Centro de Inovação Social do Município

ERPI – Estrutura Residencial para Idosos

ESTGL – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego

GNR – Guarda Nacional Republicada

GOS – Gestão de Organizações Sociais

HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Point*

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IES/CI – Instituições de Ensino Superior/Centros de Investigação

INE – Instituto Nacional de Estatística

INEM – Instituto Nacional de Emergência Médica

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ISS – Instituto da Segurança Social

NS/NR – Não sabe/Não responde

OES – Organizações de Economia Social

PEST – Política, Económica, Social e Tecnológica

POCH – Programa Operacional Capital Humano

PO ISE – Programa Operacional Inclusão Social e Emprego

POR Centro – Programa Operacional Regional do Centro

PROCOOP – Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais

RSI – Rendimento Social de Inserção

SAD – Serviço de Apoio ao Domicílio

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

UCC – Unidade de Cuidados Continuados

INTRODUÇÃO

As OES sentem cada vez mais pressão para a profissionalização dos profissionais, a melhoria/modernização de instrumentos a médio/longo prazo, a inovação das formas de atuação, entre outros. Reforçar o conhecimento e a conduta dos gestores sociais das OES é um fator inevitável no ajustamento destas organizações, não só às atuais macroestruturas, como também ao nível micro, de cada região e local onde as OES atuam.

Desde os anos de 1990 que a economia social tem crescido em termos de visibilidade e tem revelado uma certa importância por ser uma área estratégica para Portugal. Reconhecida pela Lei de Bases de Economia Social, Soares, Fialho, Chau, Gageiro e Pestana (2012) e Fernandes (2016), afirmam-na como um setor crucial capaz de promover um crescimento económico sustentável, já que conseguem gerar impacto na sociedade com a resolução dos problemas sociais, criando, ao mesmo tempo, valor social através dos serviços prestados e pela mudança social que provocam (Azevedo, 2013, cit. por Fernandes, 2016).

Porém, o terceiro setor depara-se ainda com múltiplos e complexos desafios. Dois deles são as poucas políticas sociais específicas direcionadas para o terceiro sector e a sua sustentabilidade a médio e a longo prazo. Para Quintão (2011), estes desafios ultrapassam-se com a implementação de iniciativas com respostas alternativas aos persistentes e novos problemas sociais. Iniciativas baseadas no empreendedorismo social e na inovação dos serviços.

A noção de empreendedorismo tem sido aplicada na resolução de questões sociais. Observa-se como um fenómeno atual e com elevada relevância na sociedade. Um instrumento transformador da economia e da comunidade, o qual procura identificar e explorar oportunidades com o intuito de criar, de forma inovadora e sustentável, riqueza social para as OES (Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas, 2014).

De facto, o empreendedorismo social tem gerado um crescimento notório no terceiro setor. Para Armani (2001), citado por Silva (2014), a sustentabilidade das organizações do terceiro setor determina-se pela criatividade e pela capacidade que as mesmas têm em se reinventarem, mediante as adversidades com que se deparam no dia-a-dia. Brinkerhohh e Goldsmith (1992, cit. por Marques, 2014), acreditam que a sustentabilidade das mesmas está também relacionada com o planeamento estratégico, ou seja, à forma como os gestores sociais planeiam as suas ações.

Para Almeida, Santos e Albuquerque (2018) e Correia, Oliveira e Gomez (2016), torna-se pertinente a articulação e o envolvimento dos gestores sociais no processo de desenvolvimento de novas soluções eficazes e eficientes para os desafios sociais. Na verdade, este processo dependerá da capacidade de representação dos mesmos.

A forma como os gestores representam as organizações e apreendem os conhecimentos é, sem dúvida, um diferencial estratégico para que uma organização sobreviva. Os métodos e as práticas utilizadas nas organizações sociais dependerão das suas representações sociais. Segundo Silva, Carrieri e Junquillo (2011), esta teoria pode nortear na compreensão de diversas perceções que se erguem sobre as OES e a partir delas promover mudanças inovadoras. Contudo, de forma a articular a sustentabilidade organizacional com a inovação social, terão de existir gestores sociais com pensamentos e práticas inovadoras e empreendedoras. Gestores sociais em que o seu senso comum e sua experiência consigam implementar ações reajustadas aos novos tempos, transformar a sociedade e tornar as organizações mais sustentáveis com qualidade e com variedade de serviços.

É sob esta linha de orientação que surge a audácia de responder à questão de partida “Qual a visão dos gestores/diretores das IPSS do concelho de Castro Daire, com respostas no âmbito da terceira idade, relativamente aos conceitos de empreendedorismo e inovação social como instrumento estratégico de sustentabilidade e que estratégias de inovação poderão ser implementadas tendo em conta a realidade do concelho?”

Sustentada por uma metodologia quantitativa procurou-se comprovar as seguintes hipóteses de investigação: H1 – As representações sociais dos gestores influenciam a forma como os mesmos veem e contribuem para a gestão da organização social; H2 – O conhecimento em gestão estratégica e inovação influencia a capacidade de resposta das organizações sociais às necessidades da população idosa; H3 – O conhecimento das representações sociais dos gestores e do meio envolvente do concelho permitem a identificação dos serviços inovadores adequados às necessidades dos indivíduos idosos. Optou-se por métodos quantitativos, utilizando, como técnica de recolha de dados, o inquérito por questionário aplicado aos diretores técnicos e aos presidentes das nove OES do concelho supracitado, com respostas sociais para a população idosa, com o intuito de analisar as representações sociais dos mesmos em relação às práticas empreendedoras e inovadoras das organizações. Utilizou-se o inquérito por questionário por ser uma técnica que permite economizar tempo, inquirir diversos indivíduos em simultâneo, garantindo o anonimato dos mesmos e dando-lhes maior

liberdade de resposta, proporcionando também ao investigador uma maior facilidade na análise estatística dos dados. Da recolha e análise de dados resultou uma proposta de resolução às necessidades detetadas.

Os objetivos que nortearam a investigação pretenderam perceber, a partir das representações sociais dos gestores sociais, a importância de estratégias socialmente inovadoras e empreendedoras na sustentabilidade das organizações sociais. Importou, por outro lado, analisar as IPSS do concelho de Castro Daire e sistematizar o grau de possível inovação nos serviços e/ou respostas sociais no âmbito da terceira idade. A concretização dos objetivos supracitados permitiu verificar a relação existente entre as representações sociais dos dirigentes com as ferramentas de inovação social utilizadas e construir uma proposta de serviços inovadores como estratégia de sustentabilidade das IPSS do concelho em estudo.

A pertinência da presente investigação surgiu fundamentalmente por quatro motivos. O primeiro prendeu-se com o facto de o empreendedorismo social destacar-se como uma componente de elevada importância para sociedade. Segundo, por ser uma área pouco reconhecida e com poucos contributos empíricos. Terceiro, pelo empreendedorismo social estar a ser dominado como um novo padrão decisivo para o funcionamento do terceiro setor, com um forte potencial para a resolução dos seus problemas e para conduzir os desafios sociais e económicos. Por último, pela urgente necessidade em se rever os paradigmas tradicionais dos OES do concelho de Castro Daire. O concelho citado necessita de estratégias inovadoras e empreendedoras capazes melhorar e/ou resolver problemas de cariz social da sua população idosa. Por estes motivos, tencionamos contribuir para o crescimento e desenvolvimento do concelho, transformando os seus pontos negativos e positivos num projeto atrativo a partir das representações sociais dos gestores das OES e do meio envolvente.

A presente investigação é composta pelo enquadramento teórico e pelo estudo empírico. Inicia-se com a especificação do tema, assim como a sua justificação. É, ainda, apresentada a delimitação da abordagem, do tempo e do espaço, a questão de partida, as hipóteses, as variáveis e os objetivos gerais e específicos da investigação. No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica do estudo. Nele são abordados, o conceito de economia social e os seus desafios, as políticas sociais e inovação social, com referência às ferramentas e estratégias de inovação, as respostas sociais direcionadas para a terceira idade e a temática das representações sociais. Seguidamente, define-se a metodologia e os métodos da

investigação, delimita-se o universo e as amostras do estudo, como também as técnicas de recolha de dados utilizadas. No tópico seguinte apresentam-se, analisam-se e interpretam-se os resultados obtidos pelos instrumentos de recolha de dados com base na aplicação de programas estatísticos, como o SPSS e o N-Vivo. Compara-se a parte teórica do estudo com os resultados obtidos. Este mesmo capítulo apresenta, ainda, uma proposta de intervenção, mediante a interpretação dos dados recolhidos e o contexto envolvente do estudo. Designado por Centro de Inovação Social do Município (CISM), a construção da proposta baseou-se no modelo de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC), permitindo-nos delinear, em quatro perspetivas, os objetivos estratégicos, as iniciativas, os indicadores de avaliação e as metas a atingir. A investigação conclui-se com a apresentação dos resultados fundamentais da investigação, das principais contribuições do estudo para a área científica e das implicações do estudo, assim como são mencionadas diversas pistas para uma futura investigação.

CAPÍTULO I – ESPECIFICAÇÃO DO TEMA

I. 1 - Especificação do tema

O empreendedorismo e a inovação social têm vindo a ser debatidos como áreas de elevado potencial na resolução de questões sociais constantes e complexas, às quais os modelos tradicionais não são capazes de resolver, pelo que adquire especial relevância no cenário dos fortes desafios sociais que o país vive (Bernardino, 2013). Tais temas têm também grande impacto na questão da própria sustentabilidade das organizações do terceiro setor, dado que se torna cada vez mais importante esse tipo de organizações encontrarem estratégias para salvaguardar a sua estabilidade.

A presente dissertação pretende verificar as representações sociais dos dirigentes e diretores técnicos de organizações com respostas sociais relacionadas com a terceira idade, do concelho de Castro Daire, relativamente aos conceitos de empreendedorismo e inovação social como instrumento estratégico de sustentabilidade das IPSS.

I. 2 - Delimitação da abordagem, tempo e espaço

Para Sousa e Baptista (2014), o objeto de investigação é a meta que se pretende alcançar. A base deste estudo são as representações sociais dos dirigentes e diretores técnicos relativamente ao empreendedorismo e à inovação social como uma ferramenta de sustentabilidade que as IPSS, do concelho de Castro Daire, direcionadas para a população idosa, podem adotar para fazerem face aos desafios sociais com que atualmente se deparam, de forma a darem resposta às problemáticas sociais e económicas relacionadas com o público alvo supracitado e, conseqüentemente, conseguirem promover uma transformação social do concelho.

Em termos geográficos, o estudo está delimitado ao concelho de Castro Daire. A amostra escolhida recai sobre um universo finito. Foram aplicados inquéritos por questionário aos dirigentes e diretores técnicos das IPSS com respostas sociais para população idosa do concelho citado. Pretende-se verificar a visão dos inquiridos em relação aos conceitos de inovação e empreendedorismo social como instrumento estratégico de sustentabilidade das IPSS com este tipo de respostas.

Em termos históricos, o estudo incide em todas as IPSS para pessoas idosas, ou seja, desde a mais antiga até à mais recente, o que nos permite também comparar as formas de gestão com a idade das organizações, verificando, desta forma, se o seu número de anos influencia, ou não, a gestão das mesmas.

Finalmente, em termos conceituais, esta investigação centra a sua análise no empreendedorismo e inovação social, recorrendo para isso a um enquadramento teórico que procura perceber as especificidades da economia social e das suas organizações, com maior incidência para aquelas que desenvolvam serviços direcionados para a população idosa, além de tentar concetualizar a própria ideia de representações sociais.

I. 3 - Justificação do tema

O empreendedorismo social tem vindo, nas últimas décadas, a destacar-se como uma componente de elevada pertinência na sociedade. De facto, os estudos existentes revelam, ainda, pouco conhecimento no que diz respeito aos fatores estimuladores que orientam esta temática para o sucesso. A verdade, é que o empreendedorismo social está a ser dominado como um novo padrão decisivo para o funcionamento do terceiro setor, em grande parte, pelo rápido crescimento do envelhecimento da população.

Pela complexidade e multiplicação dos problemas sociais, descendentes das exigências das populações/contextos e da incapacidade interventiva do Estado para fazer face à progressiva crise social e económica, os dirigentes e diretores técnicos das IPSS sentem, cada vez mais, a necessidade de rever os seus paradigmas. Pelos motivos citados, os gestores das OES têm de se consciencializar para a capacidade de se desenvolverem por iniciativa própria, isto é, conseguirem obter estratégias inovadoras, dinâmicas e empreendedoras nos locais onde as organizações estão inseridas.

Ao nível pessoal, a seleção deste tema deve-se ao facto de se verificarem, nos últimos anos, a criação dos mesmos serviços e respostas sociais por parte das IPSS e que, por sua vez, não conseguem corresponder e/ou satisfazer as necessidades da população do concelho. Para evitar e/ou alertar os gestores para esta realidade, considera-se que, enquanto cidadãos, pode-se contribuir para a mudança de pensares e formas de atuação de quem está responsável pelo modelo de gestão das IPSS do concelho de Castro Daire, no sentido de serem facultados conhecimentos sobre estratégias inovadoras, capazes de fazerem a diferença, conseguirem

adaptar-se às exigências com que se deparam no mundo atual e solucionar questões relativas ao envelhecimento populacional.

Na verdade, as pessoas podem fazer a diferença e conduzir o caminho para a mudança social. Nesta linha de pensamento, pode-se considerar, do ponto de vista social, que os dirigentes e diretores técnicos das IPSS ao inovarem os seus serviços/respostas sociais poderão responder a grandes desafios sociais presentes no concelho, de forma inovadora e sustentável, contribuindo para o desenvolvimento local.

Por ser um problema de extrema importância e presente na atualidade, este estudo contribui para a aquisição de novos conhecimentos desta temática e para dar respostas a algumas problemáticas das OES, na medida em que apresenta possíveis soluções para se melhorar as práticas sociais das IPSS direcionadas à população idosa. Para que os pontos supracitados sejam concretizados torna-se relevante perceber a visão dos gestores das IPSS e sensibilizá-los que poderão tornar as suas organizações sustentáveis com instrumentos baseados na inovação ao utilizarem, de certa forma, os seus recursos locais.

I. 4 - Questão de partida, hipóteses e variáveis

O processo de investigação requer a definição de um determinado problema, com o intuito de se obter informação sobre algo ou melhorar o conhecimento que existe acerca de um determinado assunto (Pardal & Lopes, 2011). Nesta linha, Sousa e Baptista (2014), referem que um problema de investigação “consiste em formular de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, a dificuldade com a qual nos deparamos e à qual pretendemos dar resposta” (p. 18).

“Qual a visão dos gestores/diretores das IPSS do concelho de Castro Daire, com respostas no âmbito da terceira idade, relativamente aos conceitos de empreendedorismo e inovação social como instrumento estratégico de sustentabilidade e que estratégias de inovação poderão ser implementadas tendo em conta a realidade do concelho?” é considerado, portanto, o problema de investigação. Formulada a questão de partida, parece, de igual modo, pertinente descrever algum conteúdo teórico que justifique a questão supracitada.

A mudança de perfis dos idosos desafia as IPSS a adaptarem serviços que respondam às suas necessidades e fortifiquem as mesmas, não só na qualidade e variedade dos serviços, como também ao nível da sua própria sustentabilidade. Para tal, exige-se cada vez mais aos

gestores e/ou quadros intermédios das OES, a capacidade de criatividade e de reinvenção dos serviços direcionados para a população supracitada, ou seja, atividades inovadoras que convertam os recursos num produto social, com a finalidade de atingir objetivos sociais (Bernardino, 2013).

Fala-se, portando, do empreendedorismo e inovação social, considerados atualmente como fatores cruciais que os gestores das IPSS devem adotar quando pensam em desenvolver ações sociais. Ou seja, uma atitude empreendedora assente em ferramentas gerenciais modernas e sustentáveis capazes de explorar as necessidades sociais, já que, segundo Silva, Carrieri e Junquillo (2011), são estas ferramentas que permitem as organizações sobreviverem, e não o fator sorte.

Conseguindo-se obter dados concretos sobre a forma como os gestores veem os conceitos de empreendedorismo e inovação social, consegue-se verificar concretamente se estes os consideram como primordiais na sustentabilidade das suas IPSS. De igual forma, compreendem-se as suas perceções, apuram-se as suas formas de atuação e se as mesmas são capazes de provocar mudança social. Quanto melhor for a atuação, melhor serão as soluções para as causas dos problemas sociais, havendo mais oportunidades.

Para dar resposta ao problema proposto formularam-se hipóteses. Segundo Sousa e Baptista (2014), são suposições que tentam solucionar a pergunta de partida e ajudam a compreender o tema, clarificando o caminho da investigação, de modo a ter orientação e sentido. As hipóteses do presente estudo são:

H1 – As representações sociais dos gestores influenciam a forma como os mesmos veem e contribuem para a gestão da organização social;

H2 – O conhecimento em gestão estratégica e inovação influencia a capacidade de resposta das organizações sociais às necessidades da população idosa;

H3 – O conhecimento das representações sociais dos gestores e do meio envolvente do concelho permitem a identificação dos serviços inovadores adequados às necessidades dos indivíduos idosos.

De forma a concluir-se a investigação o mais assertiva possível, definiram-se as variáveis de interesse que afetaram e constituíram a investigação. Deste modo, as variáveis são:

- Perfil dos dirigentes;
- Competências dos dirigentes e diretores técnicos;

- Experiência profissional dos dirigentes e diretores técnicos;
- Práticas de gestão;
- Idade;
- Género;
- Formação Académica.

I. 5 - Objetivos gerais e específicos

Fortin (2009), menciona que os objetivos de investigação orientam a investigação, segundo o nível dos conhecimentos determinados no domínio da questão. Explicitam quais os propósitos que o investigador tem de fazer para obter respostas às questões de investigação a que se propõem.

Um processo de investigação requer a formulação de objetivos gerais e específicos. Os primeiros indicam o resultado final que o projeto quer alcançar a longo prazo e os segundos, construídos de forma operativa e atingidos a curto prazo, “permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais” (Sousa & Baptista, 2014, p. 26).

A presente dissertação apresenta os seguintes objetivos gerais e específicos:

1 – Perceber, a partir das representações sociais dos gestores sociais, a importância de estratégias socialmente inovadoras e empreendedoras na sustentabilidade das organizações sociais:

1.1 – Concetualizar a inovação e o empreendedorismo social;

1.2 – Perceber a relação entre sustentabilidade organizacional e inovação e empreendedorismo social;

1.3 – Concetualizar as representações sociais e a sua influência no modo como os gestores desempenham as suas funções.

2 – Analisar as IPSS do concelho de Castro Daire e sistematizar o grau de possível inovação nos serviços e/ou respostas sociais no âmbito da terceira idade:

2.1 – Enumerar e caracterizar as respostas sociais existentes ao presente no concelho, direcionadas para a terceira idade;

- 2.2 – Caracterizar o perfil e qual o grau de conhecimento dos dirigentes e diretores técnicos das IPSS do concelho em relação aos serviços e respostas inovadoras;
 - 2.3 – Sistematizar os serviços que apresentem algum tipo de inovação ou empreendedorismo social.
- 3 – Verificar a relação existente entre as representações sociais dos dirigentes com as ferramentas de inovação social utilizadas, para proposta de serviços inovadores como estratégia de sustentabilidade das IPSS do concelho em estudo:
- 3.1 – Correlacionar as representações sociais com as ferramentas de inovação social utilizadas;
 - 3.2 – Perceber, de acordo com a caracterização socioeconómica do concelho, quais são as possibilidades para a implementação de serviços inovadores;
 - 3.3 – Desenvolver uma proposta concelhia de inovação social.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II. 1 - Conceito de Economia Social e os seus desafios

Falar em economia social é conseguir perceber a dimensão e a importância das organizações sem fins lucrativos nos nossos dias. Perante as necessidades sociais contemporâneas, o padrão de desenvolvimento social passou a ser fortemente defendido por uma variedade de entidades sociais em distintas perspetivas económicas, ambientais, sociais e políticas. Face à complexidade e proliferação dos dilemas sociais sentiu-se a necessidade de se corrigir este modelo de desenvolvimento. É nesta linha que surgem as chamadas organizações sociais e o conceito de economia social (Vieira, Parente & Barbosa, 2017).

A noção de economia social surge no século XIX, em França, por autoria de Charles Gide (1847-1932), que a designava como um ramo da ciência económica. Historicamente, emerge de movimentos associativos, cooperativos e mutualistas como reação à crise económica, ao desemprego, às fracas condições de trabalho e aos modelos de intervenção dos Estados Providência (Soares, Fialho, Chau, Gageiro & Pestana, 2012).

Embora ocupasse um lugar de destaque na Europa nos inícios do século XX, a economia social apenas conseguiu ocupar o lugar central com a crise do Estado Providência nos finais do século XX. Constituiu-se como uma força reveladora que consolidou o crescimento económico e o bem-estar social. Crescimento que nem o setor público, nem o setor privado conseguiram de forma suficiente e adequada (Comité Económico e Social Europeu, 2011).

A economia social tem sido reconhecida em termos políticos e jurídicos, quer a nível nacional, quer a nível europeu. Em Portugal, é legalizada pela Lei de Bases de Economia Social, que a define como um conjunto de atividades económico-sociais, levadas a cabo por cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, fundações, IPSS, associações que atuam no âmbito cultural, recreativo, desportivo e de desenvolvimento local e outras entidades de personalidade jurídica que tenham como finalidade implementar atividades de interesse geral na sociedade (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio).

Perante o Conselho Nacional para a Economia Social (2012), a economia social é também entendida como um:

conjunto de empresas de livre adesão e autonomia de decisão, democraticamente organizadas, com personalidade jurídica própria, criadas para satisfazer as necessidades

dos seus membros no mercado, produzindo bens e serviços, e nas quais a eventual distribuição dos excedentes de exercício e a tomada de decisões não estão ligadas ao capital individual dos membros, que terão um voto cada. Nela se incluem, designadamente, Cooperativas, Mutualidades, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Misericórdias, Associações de Desenvolvimento Local e Regional e as Fundações, bem como empresas sociais e entidades voluntárias não lucrativas que produzam serviços de não mercado para as famílias, e cujos eventuais excedentes não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criaram, controlam ou financiam (p. 1).

Para além do uso desta terminologia, com base na realidade dos diferenciados contextos, têm sido utilizadas denominações equivalentes para se fazer referência a este setor. O termo “terceiro setor” é predominante no mundo anglófono, assim como na Europa. Formalmente, foi utilizado por Delors e Gaudin, em 1979, para designar um conjunto de organizações sem fins lucrativos que apresentavam atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, diferenciadas das empresas privadas com fins lucrativos (Soares, Fialho, Chau, Gageiro & Pestana, 2012). Já em 1973, Etzioni caracterizava o terceiro setor:

como um setor alternativo entre o Estado e o mercado que é preenchido por organizações que são capazes de combinar o espírito empresarial e a eficácia organizacional da empresa de negócios com a orientação do bem comum, observando-se como o espaço constituído por organizações para o futuro (Etzioni, 1973, cit. por Bittencourt, 2014, p. 160).

A definição mais recente de economia social é apresentada na Carta de Princípios da Economia Social. As próprias organizações definiram-na com base nos seguintes princípios: adesão livre e voluntária; superioridade do cidadão e do objeto social; fiscalização por parte dos associados; aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade; independência na gestão e em relação ao Estado; utilização dos excedentes na prestação de serviços (Monzón & Chaves, s.d.).

Na perspetiva do Comité Económico e Social Europeu (2011), as organizações do terceiro setor são consideradas formais, pois têm uma estrutura organizada internamente e com hierarquias definidas. Embora recebam algum apoio económico do Estado, são vistas como particulares, pois são institucionalmente separadas deste órgão. São entidades sem fins lucrativos, já que o lucro, proveniente das suas ações, encontra-se meramente subjacente a questões de sustentabilidade como condição de sobrevivência das mesmas e não são distribuídos pelos fundadores. O facto destas organizações apresentarem instrumentos próprios de administração, com capacidades e responsabilidades, são vistas também como autogovernadas, assim como voluntárias, no sentido em que surgem de atos voluntários, sustentando-se com donativos financeiros e recursos humanos voluntários.

Desde os anos de 1990, a economia social tem crescido em termos de visibilidade e tem revelado uma certa importância por ser uma área estratégica para Portugal. De facto, tem vindo a afirmar-se como um setor crucial com capacidade para promover um crescimento económico sustentável. Cada vez mais ocupam um lugar de destaque relativamente ao mercado e ao Estado, observando-se como um centro institucional que articula as empresas com fins lucrativos e as instituições públicas (Soares, Fialho, Chau, Gageiro & Pestana, 2012; Fernandes, 2016).

Com o intuito de proporcionar a coesão social, desenvolvimento local, regional, económico, social e cultural no meio em que atuam, estas entidades têm como missão gerar impacto na sociedade com a resolução dos problemas que não são resolvidos por outras empresas de forma eficiente e eficaz, criando valor através dos serviços prestados e pela mudança social que provocam (Azevedo, 2013, cit. por Fernandes, 2016).

Porém, o terceiro setor depara-se com múltiplos e complexos desafios, os quais são importantes de serem reconhecidos, de modo a que se consiga encontrar soluções para os mesmos. Segundo o Comité Económico e Social Europeu (2011) e Monzón e Chaves (s.d.), os principais desafios deste setor passam pela (o):

- Identificação concetual. Um dos urgentes desafios deste setor económico é a sua definição jurídica, assim como dos seus requisitos que permitam distinguir as organizações do terceiro setor de outros tipos de empresas. É fundamental perceber a sua utilidade social e, para tal, torna-se crucial a implementação de um estatuto jurídico que não permita a outras entidades beneficiarem de políticas públicas direcionadas para a economia social.
- Reconhecimento na contabilidade nacional. As normas contabilísticas nacionais não legitimam a economia social como um setor distinto. Perante este facto, torna-se difícil a elaboração de dados económicos precisos e confiáveis.
- Reconhecimento da economia social enquanto interlocutor específico no diálogo social. A atual popularidade da economia social exige a participação direta de todos os agentes deste setor em mesas de diálogo social, de forma a serem debatidas estratégias adaptadas ao novo cenário económico.
- Mercados de competitividade e coesão social. Os agentes da economia social devem implementar estratégias competitivas de acordo com as novas exigências do mercado, de forma a tornarem-se ferramentas úteis capazes de promover a coesão e

o bem-estar social. Estratégias que permitam, de igual forma, a criação de coligações com outras instituições e a obtenção de financiamentos.

- Identidade e valores. A banalização das suas características não permite perceber a sua utilidade específica. Por este motivo, a definição dos seus valores e a reafirmação do perfil institucional é crucial para se perceber o seu potencial social e económico.

Na perspetiva de Fernandes (2016), existem ainda outros desafios que estão diretamente ligados às atuais OES, como:

- A ausência de modelos de gestão e de intervenção adaptados aos novos problemas sociais;
- Uma cultura organizacional pouco disponível e aberta para abarcar a proatividade de oportunidades que surgem interna e externamente;
- A falta de responsabilidade dos profissionais e dos dirigentes na gestão estratégica e financeira das organizações;
- Os conflitos de papéis e interesses, devido à ambiguidade de funções assumidas pelos dirigentes e profissionais;
- A excessiva dependência de financiamentos públicos torna as organizações incapazes de criar novas formas de gestão e de adotarem processos de inovação social;
- A dependência dos fundadores das organizações limita a criação de valor social e bloqueiam a entrada de novas direções capazes de implementar um plano estratégico mais eficaz;
- A escassez de profissionais e os ineficientes modelos de gestão de recursos humanos impossibilitam o recrutamento de profissionais competentes e, por sua vez, a permanência dos mesmos nas organizações;
- A excessiva segmentação do setor e das suas ações, assim como os problemas financeiros e de ordem legislativa, como o enquadramento legal de novas iniciativas.

Morganti, Staplefoote e Padilla (2012), acrescentam também outros desafios que merecem também um especial destaque. Na visão dos autores, os desafios estão relacionados com:

- Questões de marketing e publicidade. Grande parte das vezes, as organizações negligenciam este fator, o qual se revela pertinente na angariação de parceiros e clientes e, conseqüentemente, na obtenção de um maior número de receitas. Neste

prisma, outro indicador crucial é a utilização das tecnologias de informação como um forte instrumento na divulgação das organizações;

- A criação e o desenvolvimento de parcerias, com o intuito de melhorarem a sua sustentabilidade e minimizarem a concorrência nas fontes de financiamento;
- O envolvimento da comunidade local, de forma a promoverem práticas de voluntariado;
- A divulgação do relatório de contas, não só aos financiadores, como também à comunidade, permitindo verificar de forma clara a avaliação e os resultados alcançados pelas organizações.

Estes são, em síntese, os principais desafios do terceiro setor, os quais deverão ser examinados e trabalhados. Na verdade, a economia social está a transformar-se num setor emergente e indispensável para dar resposta a estes novos desafios. No entanto, este processo implica a renovação do seu paradigma. Esta mudança exige a implementação de novos instrumentos de financiamento e novas políticas que possibilitem encontrar soluções com elevado potencial de transformação social. Soluções inovadoras capazes de enfrentar os novos desafios e tornar as organizações sociais mais estáveis e sustentáveis, com serviços adequados às necessidades (Fernandes, 2016; Vieira, Parente & Barbosa, 2017; Comité Económico e Social Europeu, 2011).

II. 2 - Políticas Sociais e Inovação Social

A atenção dispensada à economia social tem aumentado nas últimas três décadas. A desresponsabilização por parte do Estado leva a que este setor adote um papel não só complementar, como também alternativo (Oliveira, 2012).

Assistimos, em Portugal, a uma verdadeira mudança nos paradigmas de intervenção, mudanças essas ocorridas na estrutura da sociedade provenientes de novos desafios sociais que implicam a presença de organizações com respostas sociais adequadas. Reconhece-se, assim, a necessidade de se implementar políticas sociais que consigam responder a estes desafios, no entanto, adequadas aos protocolos de cooperação, aos destinatários, às ações e aos recursos que promovam o bem-estar dos cidadãos (Matos, 2014).

Pereirinha (2008), define políticas sociais como uma forma de atuação na sociedade com a finalidade de promover e garantir o bem-estar da mesma, através da concretização de direitos sociais.

O importante papel que a economia social desempenha no crescimento económico e social tem sido reconhecido como um Modelo Social Europeu. Ao longo dos últimos 20 anos, diversos países europeus prestaram atenção à elaboração de políticas específicas da economia social, centradas nas organizações do terceiro setor (Comité Económico e Social Europeu, 2011; Monzón & Chaves, s.d.).

Sendo consideradas como um modelo de gestão da sociedade, preocupadas com as necessidades humanas e com as instituições sociais criadas para as satisfazer, as atuais políticas sociais destinadas à economia social são fundamentalmente referentes aos serviços sociais, à coesão social e ao emprego (Comité Económico e Social Europeu, 2011; Monzón & Chaves, s.d.; Pereirinha, 2008).

As políticas sociais atuam sobre a realidade social, através de instrumentos de regulação e provisão de bens, serviços e benefícios monetários, de modo a alcançarem alguns objetivos básicos, como a redistribuição de recursos, a gestão de riscos sociais e a promoção da inclusão social (Pereirinha, 2008).

Destacam-se como instrumentos das atuais políticas sociais, as iniciativas do programa ADAPT, da medida EQUAL, do Fundo Social Europeu e da ação piloto "Terceiro Setor e Emprego". A medida EQUAL é particularmente importante, porque apoia projetos que implicam a melhoria dos serviços das organizações da economia social (Comité Económico e Social Europeu, 2011; Monzón, & Chaves, s.d.).

Segundo o Comité Económico e Social Europeu (2017), foram ainda instituídos vários planos de ação, ao nível nacional, em colaboração com os fundos estruturais europeus, através de programas operacionais direcionados para a economia social. Mencionamos os Acordos de Cooperação para o Setor Social e Solidário.

Apesar dos múltiplos desafios presentes atualmente nas organizações sociais, são poucas as políticas sociais específicas direcionadas para o terceiro setor. A mais recente iniciativa, elaborada pela Comissão Europeia, particularmente destinada às empresas sociais, está relacionada com o Empreendedorismo Social “com o intuito de promover as empresas

sociais no centro da economia e da inovação social de forma a melhorar o financiamento público e privado” (Comité Económico e Social Europeu, 2017, p. 15).

Na verdade, o maior desafio das atuais organizações do terceiro setor é a sua sustentabilidade a médio e a longo prazo. Promover transformações sociais é uma das suas finalidades. Assim, a implementação de diversas iniciativas para encontrar respostas alternativas aos persistentes e aos novos problemas sociais devem, sem dúvida, basearem-se em dinâmicas assente no empreendedorismo social, que impliquem a inovação dos serviços (Quintão, 2011).

Torna-se, assim, relevante aprofundarmos, neste estudo, estes dois conceitos: empreendedorismo social e inovação social. O primeiro termo “empreendedorismo social” encontra as suas origens nos EUA, na década de 1980, aparecendo na Europa a partir de 1990. Surge, em ambos os continentes, para traçar soluções deparadas pela sociedade para fazer face aos problemas sociais dos cidadãos mais vulneráveis que não tinham respostas, quer por parte do Estado, quer por parte do mercado. Em Portugal, encontra as suas raízes nas organizações que compõem o Terceiro Setor, especificamente nas misericórdias do século XV, as quais se preocupavam em compreender a sua relação com o Estado e com o mercado e as suas formas de gestão e intervenção (Parente, 2014).

O aparecimento da noção de empreendedorismo social é da responsabilidade dos economistas Jean-Baptiste Say, Joseph Shumpeter e Peter Drucker, os quais atribuíram ao conceito características que definem o clássico empreendedorismo, tais como a inovação, a criação de valor, a aptidão para identificar e explorar oportunidades, a proatividade e a gestão do risco (Parente, 2014).

Certo e Miller (2008, cit. por Almeida, Santos & Albuquerque, 2018), dizem-nos que, nesta perspetiva, a criação de valor corresponde à *“fulfilment of basic and long standing needs such as providing food, water, shelter, education and medical services to those members of society who are in need”* (p. 6).

Esta ideia é reforçada por Parente, Costa, Santos e Chaves (2011), quando afirmam que:

a apropriação do conceito de Empreendedorismo pelo Empreendedorismo Social prende-se com a migração de características associadas àquele num espaço cuja finalidade não é a da acumulação da riqueza ou lucro (...) mas sim a criação de valor através de atividades inovadoras (p. 5).

Por ser um conceito relativamente novo, o termo tem muitas definições de diversos autores, as quais têm evoluído ao longo dos anos. Dees (1998)¹, define o empreendedorismo social como “*an expression that combines the passion of a social mission with an image of business-like discipline, innovation, and determination*” (p. 1). Para Oliveira (2014), é um exemplo de intervenção social que expõe uma nova visão de relação e integração entre os diversos atores e a sociedade. Carvalho, Bernardo, Sousa e Negas (2014), definem a temática como um conjunto de ações empreendedoras que procura identificar e explorar oportunidades com o intuito de criar, de forma inovadora e sustentável, riqueza social através das organizações sociais, com o interesse de suprir as carências sociais existentes por falta de ação do Estado. Casaqui (2014), realça-nos este conceito como:

uma perspectiva para aliar a prática de negócios, com a devida profissionalização dos seus colaboradores, com a dedicação a uma causa social, que será o mote para a retórica da renúncia às benesses do capitalismo e suas recompensas individuais, para a recompensa na realização de algo que inclui a resolução ou a amenização de um problema social, que considera o outro na perspectiva de sucesso pessoal (p. 71).

O empreendedorismo social é, portanto, um fenómeno atual e com elevada relevância na sociedade. Com o propósito social, este novo padrão de negócio é um instrumento transformador da sociedade, como também da economia. Atualmente, o empreendedorismo social tem gerado um crescimento notável no terceiro setor, observando-se como um modelo de desenvolvimento economicamente sustentável. As suas iniciativas para além de provocarem impacto social, preocupam-se em gerar algum impacto financeiro, de forma a garantir a sua sustentabilidade (Cardoso, 2016).

A avaliação do impacto das suas iniciativas não é baseada em critérios objetivos, como a obtenção de lucro ou a expansão do negócio, mas sim associada à produção de alterações consideradas relevantes pelas pessoas ou comunidades a quem se dirigem, tendo como objetivo replicar a ideia (Almeida, Santos & Albuquerque, 2018).

Nesta perspetiva, podemos destacar a criação de valor social como uma componente primordial do empreendedorismo social, debruçando-se na inovação social com o intuito de resolver as causas dos problemas sociais e transformar os mesmos em oportunidades, por oposição à criação de riqueza económica. Um tipo de valor mais associado ao bem-estar, à solidariedade e à qualidade de vida (Bacq & Janssen, 2011, cit. por Bernardino, 2013).

¹ Dees, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Disponível em <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>

Ora se o empreendedorismo social é visto como um novo paradigma criativo na construção de alternativas sociais e novas soluções, a inovação social é definida como uma forma de encontrar uma solução mais eficiente, sustentável ou justa para um problema presente na sociedade que, até então, não se conseguiu resolver (Phills et al., 2008, cit. por Abad, 2011).

Vieira (2017), define-a como:

a satisfação das necessidades coletivas, por meio de processos de criação coletiva, envolvendo mecanismos de aprendizagem, novas formas organizacionais e novos produtos, serviços e processos, resultando em mudanças profundas nas rotinas básicas, recursos e fluxo de autoridade ou crenças de um sistema social e na melhoria do bem-estar social, ao prezar a sustentabilidade e o fortalecimento da capacidade para a ação social (p. 78).

Para Parente, Lopes e Marcos (2012), a inovação social pode ser observada como um instrumento específico do empreendedorismo social, os meios com os quais se consegue provocar a mudança social, de forma persistente e determinada, dentro das comunidades, aproveitando o seu potencial.

Atualmente, assistimos a fortes desequilíbrios que comprovam a necessidade de mudança. Na verdade, as atuais OES não conseguem resolver os problemas permanentes. Cada vez mais, sentem a necessidade de passar por um processo de capacitação interna e externa, processo esse que deverá, segundo Mulgan, Ali, Halkett e Sanders (2007), ter em conta três parâmetros:

- A procura efetiva, assente na identificação das necessidades sociais por parte de atores diretos e indiretos;
- A oferta efetiva, a qual diz respeito à nova ideia originada para responder a essas necessidades e às formas de operacionalização e expansão da mesma;
- As estratégias efetivas, que correspondem aos financiamentos, às pessoas envolvidas e aos métodos aplicados para a implementação das iniciativas.

Presume-se, portanto, que a inovação social siga dimensões como:

direction to cater specific social needs experienced locally in a situation characterized as unacceptable or unsatisfactory; presence of the social actors, institutions and organizations responsible for social innovation acting collaboratively; processes of social innovation as actives of collaboration, cooperation and learning for the actors; benefits or answers, which generate social value, resilience and social capacity to satisfy the un-satisfied needs; innovative character for the context, but not limited by it, which could already be used in other social reality (Correia, Oliveira & Gomez, 2016, p. 104).

Perante estes factos, o empreendedorismo social e a inovação social tendem a ser, com alguma frequência, compreendidos como sinónimos, pois orientam-se por uma missão social

e procuram a resolução de dilemas sociais. O seu impacto é a característica mais determinante do que propriamente o fator novidade. A principal preocupação é produzir conhecimento, fazer mais do que apenas resolver uma questão social (Correia, Oliveira & Gomez, 2016).

Assim, revela-se pertinente a articulação e o envolvimento de atores sociais no processo de desenvolvimento de novas soluções eficazes e eficientes para os desafios sociais. Um processo baseado num planeamento estratégico, de forma a garantir não só a aplicação das iniciativas, como também a viabilidade económica a médio e longo prazo, para que as organizações sociais consigam implementar e replicar ações empreendedoras e inovadoras (Almeida, Santos & Albuquerque, 2018; Correia, Oliveira & Gomez, 2016).

II. 2.1 - Estratégias e Ferramentas de Inovação Social

As OES, como referenciámos anteriormente, têm ganhado destaque e relevância na atual sociedade. No entanto, a elas está aliada uma grande complexidade ao nível da gestão. A maioria destas organizações apresentam um défice neste âmbito, ao qual, por sua vez, está associado à questão da sustentabilidade, um dos desafios mais pertinentes que apela à mudança urgente do atual paradigma (Carvalho, 2005).

Por gestão podemos entender como um processo que se responsabiliza pelo planeamento, recursos, controlo e desempenho de uma organização. É visível que para sobreviverem, estes tipos de organizações necessitam de aplicar ferramentas gerenciais modernas e adequadas e desenvolver estratégias sustentáveis, de forma a estarem preparadas para os imprevistos, a transformarem as dificuldades em benefício da organização e a adaptarem-se às mudanças (Mazon & Storti, 2011).

O aumento da velocidade e imprevisibilidade de mudança, a emergência da sociedade de informação, o capital humano como fator competitivo e o profissionalismo dos recursos humanos são, segundo Marques e Cunha (2000), os principais motivos que incitam a preocupação pela mudança por partes destas organizações. O aumento da concorrência, das exigências por parte dos *stakeholders*, a necessidade de inovação, a diversificação de fontes de financiamento, o estabelecimento de parcerias, a sustentabilidade económica, o aumento das áreas de atuação e a profissionalização de áreas como o marketing, contabilidade, fiscalidade, recursos humanos e controlo de gestão são alguns dos desafios que, segundo

Azevedo, Franco e Meneses (2012), exigem uma melhoria da gestão das organizações do terceiro setor. Contudo, o sucesso ou o fracasso das mesmas depende da capacidade de gestão do gestor social. São eles que desempenham um papel fundamental no futuro de uma organização e, por isso, devem munir-se de conhecimentos e ferramentas que lhes possibilitem ultrapassar estes desafios.

Para Armani (2001), citado por Silva (2014), a sustentabilidade das organizações do terceiro setor determina-se pela criatividade e pela capacidade que as mesmas têm em se reinventarem, mediante as adversidades com que se deparam no dia-a-dia.

Faz sentido, pensarmos, quer nos presidentes, quer nos diretores técnicos, pois são eles que decidem acerca das atividades implementadas e dos instrumentos de gestão adotados para levar a cabo essas mesmas ações. Cabe ao gestor estabelecer uma estratégia interna e externa, definir orientações, gerir atividades, assim como os recursos humanos. Na perspectiva de Mintzberg, o gestor deve gerir toda a informação interna e externa, estabelecer relações interpessoais, focar-se no empreendedorismo, gerir incertezas, capturar recursos e negociar (Azevedo, Franco & Meneses, 2012).

A teoria de McKinsey defende que a gestão das OES é influenciada por diversas variáveis como: as aspirações (missão, visão e objetivos da organização); a estratégia (ações capazes de atingir os objetivos da mesma); as competências organizacionais (responsáveis pela evolução dos instrumentos de gestão estratégica); os recursos humanos (responsabilidades e competências dos profissionais da organização); os sistemas e infraestruturas (meios que auxiliam no planeamento, na gestão e nas decisões das ações); a estrutura organizacional (estrutura que define a identidade da organização) e a cultura (comportamentos, normas e valores praticados pelos profissionais da organização) (Azevedo, Franco & Meneses, 2012).

Já Júnior, Faria e Fontenele (2009), referem que um gestor, para tornar uma organização sustentável e credível, deve preocupar-se com cinco aspetos: a qualificação laboral; os processos de decisão; a partilha de projetos; a promoção de uma cultura baseada em métodos assentes no planeamento estratégico, monitorização e avaliação e o aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão.

Gibb e Adhikary (2000, cit. por Marques, 2014), apontam que os *stakeholders* assumem o papel mais relevante na sobrevivência de uma organização do terceiro setor. A sua sustentabilidade depende da forma como o gestor estabelece as parcerias. Já Brinkerhoff e Goldsmith (1992, cit. por Marques, 2014), acreditam que a noção de sobrevivência deste

tipo de organizações está intrinsecamente ligada ao planeamento estratégico, isto é, em diagnosticar as suas capacidades organizacionais, tendo em conta o contexto envolvente. Para Rodrigues (2011), o planeamento estratégico é uma das ferramentas de gestão mais pertinentes das organizações do terceiro setor, por planear financeiramente, prever o futuro, pensar estrategicamente e procurar construir um futuro. Na perspetiva de Fowler (2000, cit. por Marques, 2014), para que uma OES seja sustentável tem de saber gerir os seus impactos e recursos e ter competências para se regenerar, isto é, provocar impactos de forma a atrair recursos e credibilidade.

São diversas as perspetivas de múltiplos autores, no entanto, a teoria defendida por Armani (2003), analisa dimensões que englobam diversos parâmetros cruciais para que um gestor consiga promover as suas ações garantindo a sustentabilidade de uma organização social. Assim, o autor considera duas dimensões pertinentes: a dimensão estratégica e a dimensão sistémica.

Segundo Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013), a dimensão estratégica, apoiada em instrumentos de gestão das OES, analisa os seguintes parâmetros:

– **Gestão de recursos humanos**

O sucesso de uma organização do terceiro setor depende do desempenho, do comprometimento, das ações, das decisões e das ideias dos seus profissionais. A gestão dos recursos humanos, desenvolvida estrategicamente, pode favorecer a concretização da missão e dos objetivos delineados pelas organizações, assim como ajudar os gestores sociais a supervisionarem, a coordenarem e a tomarem decisões sobre o desempenho organizacional e individual. Os recursos humanos, nestas organizações, são elementos chave na concretização das estratégias organizacionais. Conjugando as expectativas, as necessidades e as funções dos colaboradores com a missão, visão, objetivos e serviços prestados pela organização consegue-se alcançar um desempenho organizacional mais eficaz e, em simultâneo, um bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores, pois todos se sentem como parte integrante de todo o processo.

– **Gestão estratégica**

A gestão estratégica permite à organização determinar a sua visão e missão, através de uma ferramenta designada por planeamento estratégico. A sua implementação é crucial na gestão

organizacional, uma vez que permite a implementação de técnicas e recursos adequados capazes de promover mudanças no contexto de atuação e, assim, assegurar a sustentabilidade organizacional a curto e a longo prazo. Esta área de gestão implica a análise do ambiente interno e externo, a definição da missão organizacional, dos objetivos, das estratégias e das ações, bem com a avaliação de desempenho.

– **Gestão de recursos**

A gestão de recursos é entendida como a capacidade de captação de recursos. Hoje em dia, verificamos que as fontes de recursos são cada vez mais reduzidas, o que obriga aos gestores das organizações a procurarem e a criarem novas fontes de recursos, de forma a viabilizarem a sua missão, garantirem a sustentabilidade da entidade e, assim, tornarem-se autónomas.

– **Gestão de impactos**

Esta área de gestão revela-se importante por gerir e compreender as mudanças que são incitadas pelas ações das organizações sociais. A sustentabilidade de uma organização social depende do impacto que as suas ações causam no contexto de intervenção, no público-alvo e nos *stakeholders*. A gestão de impactos permite à organização avaliar os impactos e o desempenho da sua intervenção.

Na dimensão sistémica analisa-se a relação da organização com o meio ambiente. Para os mesmos autores, nela são alvo de análise a:

– **Capacidade de *Accountability***

A capacidade de *accountability* é uma ferramenta que permite às organizações adotarem uma postura responsável relativa à prestação de contas das suas atividades, dos resultados e dos recursos financeiros/humanos/materiais perante a sociedade. Trata-se de uma área de gestão fundamental na medida em que as organizações sociais dependem de apoios públicos. A capacidade de *accountability* assegura a sustentabilidade das organizações a longo prazo, favorece a entrada de recursos e mostra a transparência de uma organização.

– **Capacidade de *Advocacy***

A capacidade de *advocacy* relaciona-se com a defesa de interesses. Nas organizações sociais, este parâmetro tem como intenção levar os gestores sociais a mudarem as políticas sociais desadequadas e a implementarem medidas capazes de provocar mudança.

– **Gestão de imagem**

A gestão da imagem é também uma área de elevado interesse para a gestão organizacional. As OES devem transmitir uma imagem transparente e de grande importância no seu meio de atuação. Esta imagem positiva na sociedade favorece a concretização dos seus objetivos, o recrutamento de recursos e de parcerias. Para tal implica a utilização de técnicas de marketing entre a organização e o contexto de intervenção. Técnicas assentes na transparência e na inovação ao nível de processos e intervenções eficazes que sejam sustentáveis.

– **Administração de parcerias**

A gestão de parcerias pode ser entendida como um processo que relaciona duas ou mais organizações, que lhes permitem partilhar recursos, usufruir de serviços diferentes no seu âmbito de atuação, minimizar os custos e aproveitar oportunidades provenientes das parcerias, maximizando os resultados. As organizações do terceiro setor ao priorizarem esta área de gestão promovem a sua sustentabilidade e trabalham para a mudança social.

– **Sistema legal**

O sistema legal permite às organizações aprenderem as suas restrições, os seus direitos e as suas responsabilidades legais enquanto instituições, bem como limita a intervenção do Estado na gestão das mesmas. As organizações sociais estão vinculadas às leis que regem Portugal, no entanto, estão sujeitas a um conjunto de normas ditadas pelo Instituto da Segurança Social (ISS), o qual financia a sua atividade, obrigando-as a entregar documentos que permitem analisar a atividade e a situação financeira das mesmas. Importa realçar que o sistema legal de uma instituição transmite credibilidade na sociedade onde estão inseridas.

II. 3 - Respostas Sociais direcionadas para a Terceira Idade

O processo de envelhecimento do ser humano inicia-se no momento em que se nasce. O conceito de envelhecimento está implícito à conceção do envelhecimento biológico e social. Segundo Imaginário (2008), o envelhecimento pode ser analisado em dois grandes prismas: o envelhecimento individual e o demográfico. O envelhecimento individual é entendido como uma mutação gradual das capacidades psicológicas, físicas e sociais que aumentam a dependência, as experiências e as expectativas dos indivíduos e reduzem a qualidade de vida do ser humano. O envelhecimento demográfico significa que estamos perante um aumento de pessoas com 65 ou mais anos em relação à população total (Imaginário, 2008).

Perante os dados do INE (2015), verificou-se, em Portugal, um aumento de 11% da população idosa e um decréscimo de 14% da população jovem, comparado os anos de 1970 e 2014. O número de idosos ultrapassou o número de jovens pela primeira vez em Portugal, registando-se, em 2016, 147 idosos por cada 100 jovens. De acordo com as projeções do INE (2017), entre 2015 e 2080, em Portugal, o número de jovens diminuirá de 1,5 para 0,9 milhões e o número de idosos passará de 2,1 para 2,8 milhões. O índice de envelhecimento passará de 147 para 317 idosos, por cada 100 jovens, em 2080.

Consequência de um declínio da natalidade, dos fluxos migratórios, de um aumento da esperança média de vida, dos avanços da medicina e das melhorias das condições de vida, o envelhecimento demográfico está a suscitar profundas preocupações nas esferas sociais. Consegue-se antever uma futura sociedade cada vez mais envelhecida, prevendo-se múltiplos desafios à sociedade, no que se refere às mudanças das relações e implicações económicas (Pocinho, 2014).

A problemática do envelhecimento demográfico tornou-se num fenómeno marcante, prioritário e significativo do século XXI, que coloca toda a sociedade em desafio e a refletir acerca do modelo social europeu (Moura et al., 2012).

Olhar para o envelhecimento pode significar um olhar para um potencial estratégico: um transformador social. Contudo, o desafio que se coloca é grande e urgente. As sociedades atuais não estão a conseguir adaptar-se à nova realidade social. Estas novas tendências e mudanças sentem a escassez de serviços disponíveis e adequados às necessidades. Serviços esses dotados de estratégias capazes de minimizar ou, até mesmo, resolver problemas subjacentes ao envelhecimento. Falamos, portanto, ao nível do suporte social, do incremento de mais e novas respostas sociais, com mais apoios, cuidados e serviços inovadores, com competências para responder a esta tarefa de grande envergadura para todos (Moura et al., 2012).

Na sociedade contemporânea, verificamos que o crescimento demográfico exige ajustes nos sistemas sociais. Não só a crescimento numérico dos idosos, como também a mudança de perfis dos mesmos desafia as organizações do terceiro setor a tornarem-se num elemento referencial estratégico de uma política de intervenção social, determinantes nas respostas às pessoas idosas, pois são encaradas como meios para concretizar medidas. Medidas como a criação de respostas sociais diferenciadas e inovadoras suficientes para dar resposta às listas de espera (Carvalho, 2013).

Soares (2012), citado por Costa (2016), diz-nos que “o idoso procura encontrar apoio na família, na vizinhança, nos amigos e nas instituições, sendo que a sua qualidade de vida depende das respostas que conseguir obter” (p. 5). Quanto à figura institucional, o idoso pode beneficiar de um conjunto de respostas que procuram responder às necessidades sociais com a sua prestação de serviços. As mais comuns, designadas por respostas típicas, são:

Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)

Descrita como uma forma das pessoas em situação de dependência permanecerem nas suas residências habituais, o SAD é uma resposta social, implementada pelo ISS, que permite às pessoas mais vulneráveis terem acesso a serviços que satisfaçam as suas necessidades básicas no seu domicílio e que os apoie nas suas atividades de vida diária e socio-recreativas, sempre com o intuito de promover a autonomia do cliente, prevenir o agravamento das dependências do mesmo e retardar a sua institucionalização (Instituto da Segurança Social, 2010a).

Sendo um serviço que pretende colmatar algumas das complexidades apresentadas pelos clientes e/ou seus familiares, esta resposta disponibiliza os seguintes serviços: cuidados de imagem e de higiene pessoal/habitacional; fornecimento de refeições; tratamento de roupa; atividades ocupacionais; serviço de teleassistência; ações de formação; apoio psicossocial e transporte (Instituto da Segurança Social, 2010a).

Centro de Convívio

O Centro de Convívio é uma resposta social “de apoio a atividades socio-recreativas e culturais, organizadas e dinamizadas com participação ativa das pessoas idosas de comunidade” (Instituto da Segurança Social, 2016, p. 1).

No âmbito do ISS, esta resposta tem como objetivo integrar o idoso na sociedade, incitando a sua participação para que possa construir relações com todas as gerações e, por sua vez, retardar a sua entrada numa instituição (Instituto da Segurança Social, 2016).

Centro de Dia

Com os mesmos objetivos do SAD, o Centro de Dia é uma resposta social que apresenta um conjunto de serviços, direcionados às pessoas com idade igual ou superior a 65 anos, que visam contribuir para a permanência do idoso, o mais tempo possível, no seu ambiente familiar e social. Relativamente aos serviços prestados, salientam-se os mesmos

apresentados pelo SAD, com o acréscimo do acolhimento temporário por ser uma resposta desenvolvida em equipamento (Instituto da Segurança Social, 2010b).

Centro de Noite

O Centro de Noite pode ser visto também como uma alternativa à institucionalização do idoso. Segundo o Instituto da Segurança Social (2016), o Centro de Noite é uma resposta social:

que funciona em equipamento de acolhimento noturno, dirigido a pessoas idosas com autonomia que, durante o dia permaneçam no seu domicílio e que por vivenciarem situações de solidão, isolamento e insegurança, necessitam de acompanhamento durante a noite (p. 1).

Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas (AFPI)

A resposta social designada por AFPI caracteriza-se como uma medida de proteção aos idosos que se deparam desprotegidos num determinado contexto, ou seja, é uma medida de apoio social que tem como objetivo o acolhimento, temporário ou permanente, de idosos isolados e/ou com ausência de retaguarda familiar em famílias com capacidades de lhes proporcionar segurança e estabilidade (Instituto da Segurança Social, 2009).

Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI)

A dificuldade em encontrar uma resposta social que possibilite ao idoso a permanência na sua residência leva aos seus familiares a procurarem uma resposta social com as competências de desenvolver todas as dimensões que garantam a identidade e a autonomia do idoso, sejam elas físicas, psíquicas, culturais, sociais, emocionais ou espirituais. Torna-se, assim, cada vez mais frequente o recurso às ERPI, entendidas como uma:

resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a alojamento coletivo, num contexto de “residência assistida”, para pessoas com idade correspondente a idade estabelecida para a reforma, ou outras em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia que, por opção própria, ou por inexistência de retaguarda social, sem dependências causadas por estado agravado de saúde do qual decorra a necessidade de cuidados médicos e paramédicos continuados ou intensivos, pretendem integração em estrutura residencial, podendo aceder a serviços de apoio biopsicossocial, orientados para a promoção da qualidade de vida e para a condução de um envelhecimento sadio, autónomo, ativo e plenamente integrado (Instituto da Segurança Social, 2007, p. 2).

Implementar serviços diversificados e apropriados às problemáticas dos idosos; promover um envelhecimento ativo; integrar o idoso na sociedade e fortalecer as relações familiares são os seus principais objetivos, que a caracterizam como um contexto humanizado e

individualizado com respeito às necessidades específicas de cada um e em cada circunstância (Instituto da Segurança Social, 2007).

Centro de Férias e Lazer

Com o objetivo de permitir ao idoso a sua permanência num local diferente da sua rotina, o Centro de Férias e Lazer é uma resposta social “destinada a todas as faixas etárias da população e à família na sua globalidade para a satisfação de necessidades de lazer e de quebra da rotina, essencial ao equilíbrio físico, psicológico e social dos seus utilizadores” (Instituto da Segurança Social, 2016, p. 1).

Apesar de decretado na legislação, em Portugal não existem Centros de Férias e Lazer, não sendo possível especificar os serviços prestados por esta resposta social.

Tabela 1 – Serviços Prestados pelas Respostas Sociais Típicas

Respostas / Serviços	SAD	Centro de Convívio	Centro de Dia	Centro de Noite	AFPI	ERPI
Alojamento			×	×	×	×
Alimentação	×		×	×	×	×
Higiene pessoal	×		×	×	×	×
Higiene habitacional	×		×			
Tratamento de roupa	×		×		×	×
Cuidados médicos e de enfermagem						×
Fisioterapia						×
Apoio psicossocial	×		×			×
Atividades de animação	×	×	×			×
Transporte	×		×			
Serviço de teleassistência	×		×			
Cuidados de imagem	×		×			×
Ações de formação aos cuidadores	×		×			

Fonte: Elaboração Própria

No entanto, não podemos pensar que todas as respostas supracitadas conseguem assegurar a problemática do envelhecimento populacional. É necessário encontrar mais respostas diversificadas que garantam a integridade do idoso, as suas necessidades e as suas expectativas e consigam, ao mesmo tempo, assegurar a sua sustentabilidade financeira. Nesta perspetiva, reflete-se sobre a (re)criação de novas respostas sociais por parte das organizações do terceiro sector que apoiem esta faixa etária. Falamos, portanto, de respostas

atípicas, as quais são de índole inovador. Destacam-se como respostas atípicas direcionadas para a população idosa: as Atividades de Animação para Idosos e Reformados na Comunidade; Apoio Domiciliário 6 Dias; Apoio Domiciliário 7 Dias; Apoio Domiciliário Integrado; Apoio Técnico às Universidades de Terceira Idade; Centro Comunitário; Centro de Dia 6 Dias; Centro de Dia 7 Dias; Refeições a Idosos; Universidade Sénior e Residências Sénior (Respostas Sociais Típicas, s.d.).

Perante o cenário descrito, conseguimos prognosticar a sociedade daqui para a frente. Uma sociedade que irá triplicar no envelhecimento demográfico e, por isso, irá necessitar de mais respostas com serviços que consigam corresponder a este paradigma atual e futuro. Não significa apenas um crescimento de organizações e/ou respostas em número, mas também com serviços de qualidade e variados adaptados aos perfis dos idosos. Uma conjugação de respostas típicas e atípicas, ambas com carácter inovador, onde os gestores sociais terão de ter a preocupação em adotar uma atitude empreendedora. Atitude essa baseada num modelo de gestão sustentável inovador que explore as necessidades, crie novas políticas sociais e instrumentos de atuação inovadores e, como consequência das suas ações, provoque transformações sociais. Isto significa que a sustentabilidade das organizações e o impacto que a mesma poderá causar na sociedade dependerá da forma de pensar e agir do gestor da economia social, ou seja, das representações sociais dos mesmos.

II. 4 - Representações Sociais

A capacidade de representação é considerada como uma das principais aptidões do ser humano, na medida em que permite o seu relacionamento com o mundo, através das suas experiências, ações e projetos. É de conhecimento geral de que as organizações do terceiro setor têm como intenção gerar bens e serviços públicos. Por sua vez, o seu funcionamento depende da pessoa que os gere (Greca & Chamon, 2009).

Torna-se, assim, relevante debruçarmo-nos sobre o conceito de representação social que marca a criação do homem enquanto construtor de significados. A noção de representação social emerge do psicólogo Moscovici, em 1961, o qual vem contestar a noção de representação coletiva de Durkheim ao considerá-la como insuficiente para corresponder à diversidade de ideias e do modo de vida da sociedade atual (Vala & Monteiro, 2013).

Enquanto Durkheim, defendia as representações coletivas como um conjunto de relações coletivas que não derivam da sociedade, mas sim da vida de cada um, as quais levam a pessoa a refletir, pensar e atuar de determinada maneira; na percepção de Moscovici, os indivíduos são vistos como atores ativos numa sociedade, que se desenvolvem num contexto de interação de relações coletivas e individuais, permitindo compreender e comunicar com a realidade social (Santos & Dias, 2015).

Segundo Almeida, Santos e Trindade (2014), a representação social é responsável pela construção da realidade, ajudando os indivíduos a compreendê-la e a agir de determinada forma. Funciona, portanto, como um modelo de conhecimento com a funcionalidade de elaborar os comportamentos e a comunicação entre as pessoas.

Por ser uma ideia imprecisa, são diversos os conceitos apresentados por distintos autores. Moscovici encara as representações como “um conjunto de conceitos, proposições e explicações criado na vida quotidiana no decurso da comunicação interindividual” (1981, cit. por Vala & Monteiro, 2013, p. 584).

Jodelet (2001, cit. por Santos & Dias, 2015), afirma-nos que as representações sociais se distinguem do conhecimento científico por apreciarem o senso comum. Na percepção de Flament (2003, cit. por Vala & Monteiro, 2013), funcionam como “um conjunto organizado de cognições relativas a um objeto, partilhadas pelos membros de uma população homogénea em relação ao mesmo objeto” (p. 584).

A representação social é, ainda, definida como:

uma forma de conhecimento, uma representação de algo e de alguém, é uma expressão, um modelo de conhecimento que tem como objetivo a produção de comportamentos entre os indivíduos. Ou seja, é a maneira como o indivíduo administra, e se relaciona com o mundo, é um entendimento do senso comum (Silva, Carrieri & Junquilho, 2011, p. 126).

Para Moscovici, a finalidade das representações sociais é tornar o desconhecido em conhecido, é dar sentido concreto às abstrações e transformar um saber científico num saber que pode ser útil aos sujeitos de um modo geral. Abordamos, portanto, os processos de ancoragem e objetivação, considerados como métodos capazes de explicar a composição das representações sociais (Almeida, Santos & Trindade, 2014).

Se a objetivação explica como os objetos representados adquirem materialidade e são apresentados na realidade, tornando-os concretos, a ancoragem permite perceber o modo como estes podem ajudar na construção das relações sociais. A integração de novos objetos

numa categoria já existente, denominada e classificada mediante a relação que tem com a inserção social traduz o processo de ancoragem, assim como a simplificação de determinadas informações em detrimento de outras, sintetiza o processo de objetivação (Creado, 2013).

Contudo, para que as representações sejam consideradas sociais, Cabecinhas (2009), diz-nos que têm de respeitar três critérios:

- o critério quantitativo, na medida em que têm de ser partilhadas por um grupo de indivíduos;
- o critério genético, ao terem de apresentar resultados das atividades cognitivas e representativas de um grupo;
- o critério funcional, ao funcionarem como guias das ações.

Importa evidenciar a pertinência das funções das representações sociais. Funcionam como uma base crucial nos atos comunicativos, pois é através delas que as representações se constroem, irradiam e modificam, dão sentido aos comportamentos, permitem distinguir grupos sociais e regulam as relações sociais e as condutas das pessoas (Creado, 2013).

As representações sociais movem-se, portanto, como uma ferramenta que estuda o senso comum, alterando-se conforme a introdução de sistemas sociais inovadores. Silva, Carrieri e Junquillo (2011), alertam-nos, assim, para uma carência dos modelos de gestão adaptados às características particulares das organizações sociais, assim como dos métodos e práticas que os seus gestores utilizam para levar a cabo as suas ações. Na verdade, muitos deles não têm conhecimento científico ou qualquer formação específica e qualificada para tal, contrapondo que essa lacuna é colmatada pelo conhecimento adquirido, pela experiência e pelo senso comum para serem capazes de gerir uma instituição. De facto, eles podem fazer a diferença e conduzir o caminho para a mudança, mas para que essa meta seja alcançada nos dias de hoje, os gestores das organizações terão de mudar a forma de pensar, assim como os seus meios de atuação, percebendo que a sociedade de há 20 anos não corresponde à atual sociedade; que as ferramentas utilizadas atualmente não poderão ser as mesmas usadas há 20 anos e que os desafios das organizações na atualidade exigem especialização, qualificação e conhecimentos em gestão. Isto significa que têm de implementar ações reajustadas aos novos tempos e, mesmo gerindo organizações sem fins lucrativos, elas têm de ser conduzidas de forma estrategicamente sustentada. Ou seja, têm de ser gestores inovadores e empreendedores, em que o seu modo de pensar e agir consegue transformar a sociedade e tornar as organizações mais sustentáveis, com qualidade e com variedade de serviços.

Com base neste cenário denotou-se que compreender como os gestores representam as organizações e apreendem os conhecimentos tornou-se um diferencial estratégico para que uma organização sobreviva. Ao analisarmos a teoria das representações sociais percebemos a relevância que a mesma tem na compreensão das atividades executadas pelos gestores das organizações sociais. Esta teoria pode nortear, portanto, estes gestores na compreensão de diversas percepções que se erguem sobre as organizações e a partir delas promover mudanças inovadoras (Silva, Carrieri & Junquilha, 2011).

Em síntese, os autores evidenciam a mudança das representações sociais como um fator crucial para a capacidade de sustentabilidade das próprias organizações sociais.

Tabela 2 – Teorias das Representações Sociais

Teorias das Representações Sociais	
Teoria de Durkheim	As representações coletivas são um conjunto de relações coletivas que levam a pessoa a pensar e atuar de determinada maneira. Os factos sociais são observados como objetos e tratados de “coisas”. Logo, os objetos científicos, quando desconhecidos, são tratados como “coisa” até serem considerados como conhecidos, após uma análise construtiva.
Teoria de Moscovici	As representações sociais são um conjunto de conhecimentos particulares com a função de elaborar comportamentos e a comunicação entre as pessoas. São fundamentadas por conhecimentos provenientes da experiência da vida quotidiana e de novos acontecimentos e conceitos manipulados a partir de teorias preexistentes aceites pela sociedade. A sua principal função é tornar familiar o não familiar.
Teoria de Jodelet	As representações sociais são formas de conhecimento prático direcionadas para a comunicação e percepção do contexto social e material em que vivemos. Socialmente elaboradas e partilhadas, constroem uma realidade comum, que facilita a comunicação entre os indivíduos, ou seja, distinguem-se do conhecimento científico por apreciarem o senso comum.
Teoria de Flament	As representações sociais são um conjunto de conhecimentos que os indivíduos do mesmo contexto social apresentam sobre um determinado objeto.
Teoria de Silva, Carrieri e Junquilha	As representações sociais são uma forma de conhecimento com o intuito de gerar condutas para que os indivíduos se possam relacionar uns com os outros e com o mundo. Entende o senso comum como a melhor modalidade de conhecimento.

Fonte: Elaboração Própria

Síntese do capítulo

As necessidades sociais contemporâneas conduziram à construção do conceito de economia social. A economia social surge no século XIX, em França, por movimentos associativos, cooperativos e mutualistas, como reação à crise económica e ao desemprego. O conceito de economia social ganhou destaque com o fim do Estado Providência e, em Portugal, é reconhecido atualmente pela

Lei de Bases de Economia Social, sendo caracterizada, na Europa e nos países anglófonos, pela terminologia: Terceiro Setor. É entendida como um conjunto de organizações sem fins lucrativos que pretendem satisfazer as necessidades sociais, através da prestação de diversos serviços, sem a intenção de gerar lucro económico para os fundadores, mas que, quando gerado, retorne para a sustentabilidade da própria organização. São consideradas formais, particulares, sem fins lucrativos, autogovernadas e voluntárias, sempre com o intuito de criar valor com a resolução dos problemas sociais. Na verdade, em Portugal, as organizações do terceiro setor têm sido observadas como uma área estratégica por promover a sustentabilidade económica do país. No entanto, ainda encontram muitos desafios no seu caminho, dos quais se destacam o processo de identificação e valores, legislação, contabilidade, publicidade, parcerias, competitividade, envolvimento na comunidade, modelos de gestão, cultura organizacional, recursos humanos e dependência financeira. Todos estes desafios exigem a renovação do atual padrão destas organizações, o que implica a construção de novas políticas sociais e novos instrumentos baseados na inovação, capazes de transformar a sociedade e consolidar a economia das organizações sociais.

Atualmente, o empreendedorismo social tem sido observado como modelo de desenvolvimento economicamente sustentável. As suas iniciativas para além de provocarem impacto social têm gerado impacto financeiro ao debruçarem-se na inovação social. Assim, podemos afirmar que a inovação social é um instrumento específico do empreendedorismo social, os meios com os quais se consegue provocar mudança social. Contudo, para encontrarem uma solução eficiente e sustentável, as organizações do terceiro setor têm de identificar as necessidades sociais e, posteriormente, criarem estratégias e ferramentas para essas mesmas necessidades. Ferramentas gerenciais modernas e adequadas e também estratégias sustentáveis. São muitos os motivos que incitam a preocupação pela mudança por partes destas organizações, assim como os desafios que exigem uma melhoria da gestão das organizações do terceiro setor. Porém, o sucesso das mesmas depende do gestor social, o qual se deve munir de conhecimentos e ferramentas relacionadas com a gestão estratégica; a gestão dos recursos humanos; as ações empreendedoras; a captação de recursos; a estrutura, cultura e competências organizacionais; os instrumentos de gestão, nomeadamente o planeamento estratégico; os *stakeholders*; a gestão de impactos; a prestação de contas das organizações; a defesa de interesses; a gestão de imagem; o sistema legal; o estabelecimento de parcerias e de orientações. São nestes parâmetros que os presidentes e os diretores técnicos devem refletir ao gerirem as respostas sociais direcionadas para a terceira idade, de modo a conseguirem colmatar as listas de espera das atuais respostas e corresponderem às necessidades e expectativas dos novos e futuros idosos com outro tipo de respostas inovadoras.

Revela-se, então, pertinente conhecer a capacidade de representação destas duas figuras institucionais, baseando-nos na teoria das representações sociais, fundada pelo psicólogo Moscovici, em 1961. Diversos autores, como Durkheim, Jodelet, Flament, Silva, Carrieri e Junquillo, apresentam distintos conceitos, porém, o pai da teoria das representações sociais entende-a como um conjunto de conhecimentos particulares com a função de elaborar comportamentos e a comunicação entre as pessoas. Conhecimentos esses provenientes da experiência da vida quotidiana e de novos acontecimentos e conceitos manipulados a partir de teorias preexistentes aceites pela sociedade. A sua principal função é tornar familiar o não familiar, dar sentido concreto às abstrações e transformar um saber científico num saber do senso comum. Assim, compreendemos que com as representações sociais percebemos a comunicação e comportamentos dos/entre os seres humanos, mais especificamente, compreendemos como os gestores sociais representam as organizações. É, sem dúvida, um diferencial estratégico para que uma organização sobreviva. De facto, a sua gestão é baseada em conhecimentos adquiridos/experiências e pelo senso comum, e não pelo conhecimento científico. Cabe-lhes, então, mudarem o seu modo de pensar e também os seus meios/formas de agir. Pensares e formas inovadoras que os leve a implementarem ações adaptadas aos novos desafios organizacionais e, como consequência, tornarem as organizações mais sustentáveis e promoverem mudanças inovadoras.

CAPÍTULO III - DESENHO METODOLÓGICO E ANÁLISE DE DADOS

III. 1 - Metodologia e Métodos

Dada a natureza do objeto de estudo, teve-se por finalidade conhecer e caracterizar o público alvo e proceder à identificação de variáveis que contribuíram para as causas da problemática.

Neste estudo, utilizaram-se diversas fontes de dados, com o intuito de garantir a aquisição de distintos prismas acerca do que se pretendeu analisar. A primeira etapa desta investigação recaiu numa pesquisa bibliográfica e documental da temática a investigar, baseada em artigos de revistas científicas, livros, relatórios, dissertações, fontes eletrónicas, entre outras. Tal como refere Oliveira (2001), citado por Correia (2013), “a pesquisa, tanto para efeito científico como profissional, envolve a abertura de horizontes e a apresentação de diretrizes fundamentais, que podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento” (p. 59). É um processo que procura recolher informações do que já foi investigado relativamente a um determinado tema. Tem como objetivo a aquisição de conhecimento científico que permita identificar respostas à problemática, atingir os objetivos delineados e contribuir para a conceção de novos conhecimentos (Sousa & Baptista, 2014). Nesta etapa realizou-se, ainda, uma pesquisa exploratória para se verificar a disponibilidade das IPSS do concelho em participar no estudo, construindo-se, ainda, a técnica de recolha de dados, com o intuito de se obter informações adequadas às hipóteses. O segundo momento da pesquisa destinou-se ao trabalho de campo, na tentativa de recolher dados significativos através de questionários aplicados aos dirigentes e diretores técnicos das instituições. Finalizou-se a investigação com a análise dos dados e a apresentação de possíveis ações destinadas à terceira idade. A recolha de dados foi ainda suportada pela aplicação de uma ficha de caracterização de cada organização.

Ao abordar-se um capítulo sobre metodologia importa compreender que uma investigação tem como objetivos básicos criar ou verificar conhecimentos, tendo em vista obter soluções para determinados problemas, sendo estes novos ou já existentes, mas ainda sem soluções (Sousa & Baptista, 2014). A metodologia apoia-se num processo de escolha da estratégia de investigação, definindo-se como um “conjunto de métodos e de técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica” (Fortin, 2009, p. 372). Reis (2010), citado por Silva (2013), refere que, através dos seus instrumentos, teorias e técnicas, uma

investigação consegue ter orientação, alcançar objetivos e dar respostas às incertezas e aos problemas que surgem nos diversos âmbitos.

Nesta pesquisa adotou-se uma metodologia quantitativa, dado que, segundo Antunes (2018), este tipo de metodologia tem como finalidade entender e explicar a realidade de forma a prevê-la e a controlá-la, com vista a alcançar “generalizações livres de tempo e contexto, com o fim de formular leis e explicações nomotéticas como as que regem os fenómenos naturais” (p. 3). Caracterizada pela sua objetividade e positivismo tem como objetivo identificar e apresentar dados, indicadores e tendências observáveis. Este foi o seguimento da investigação, uma vez que se ambicionou conhecer e explanar a realidade das IPSS do concelho de Castro Daire, com o fim de se verificar as representações sociais dos gestores sociais em relação às práticas empreendedoras e inovadoras como instrumento de sustentabilidade das mesmas. Nesta investigação, esteve ainda presente a componente da descoberta. A autora intencionou descobrir quais as práticas empreendedoras e inovadoras que os gestores sociais poderão utilizar de forma a manterem e/ou tornarem as suas organizações mais sustentáveis.

Quanto aos métodos, Grawitz (1993), citado por Sousa e Baptista (2014), compreende-os como:

Um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem selecionar e coordenar as técnicas (p. 53).

A cada investigação está subjacente um método como forma de formalizar o percurso ao objeto de estudo e direcionar a investigação para o seu objetivo (Pardal & Lopes, 2011). Na presente investigação recorreu-se a métodos quantitativos, já que se pretendeu identificar e expor dados, indicadores e propensões observáveis nas OES e também por se ter aplicado técnicas estatísticas para a análise dos dados, como o inquérito por questionário.

III. 2 - Delimitação do universo e amostras

Entende-se por universo “um conjunto total de casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill & Hill, 2016, p. 41). A população ponderada para o estudo incidiu sobre os dirigentes e os diretores técnicos das IPSS com respostas sociais direcionadas para a terceira idade, do concelho de Castro Daire. Teve como objetivo verificar como os inquiridos

veem os conceitos de inovação/empreendedorismo social e os percebem como instrumentos estratégicos de sustentabilidade das IPSS.

Segundo o Município de Castro Daire (2018), o Concelho é constituído por vinte e uma freguesias, tais como: Alva, Cabril, Castro Daire, Cujó, Ermida, Ester, Gafanhão, Gosende, Mamouros, Mezio, Mões, Moledo, Monteiras, Moura Morta, Parada de Ester, Pepim, Picão, Pinheiro, Reriz, Ribolhos e S. Joaninho. Ao analisar-se a Carta Social (2017), verificou-se que, em algumas das freguesias apresentadas, existem organizações sociais, contabilizando-se nove IPSS direcionadas para a população em estudo, com um total de dezassete respostas sociais: nove respostas de SAD, quatro respostas de Centro de Dia e cinco respostas de ERPI. Perante estes dados, selecionou-se e formulou-se o universo da investigação, o qual corresponde ao número total de IPSS do concelho de Castro Daire com respostas sociais dirigidas a pessoas idosas.

Antunes (2018), caracteriza a amostra como sendo uma parte do universo sobre a qual recai a análise do estudo, de modo a conhecer-se as características do mesmo. Hill e Hill (2016), aludem que “um investigador não tem tempo nem recursos suficientes para recolher e analisar dados para cada um dos casos do universo pelo que só é possível considerar uma parte dos casos” (p. 42). A amostra do presente estudo incidiu sobre um universo finito, contudo, dada a dimensão apurada para a mesma, considerou-se desnecessário o recurso a quaisquer técnicas de amostragem. Ao fazer-se um levantamento de todas as IPSS que atuam na área do envelhecimento, verificamos que a amostra era igual ao universo, uma vez que se constitui por todos os dirigentes e diretores técnicos destas IPSS. Profissionais cruciais para se conseguir adquirir informações específicas sobre as práticas empreendedoras e inovadoras adotadas nas instituições. Desta forma, a amostra do estudo foi composta pelas seguintes respostas sociais:

- SAD, Centro de Dia 1, Centro de Dia 2, ERPI 1 e ERPI 2 (S. C. Misericórdia);
- SAD e Centro de Dia do Centro Social da Paróquia de Mões;
- SAD do Centro Social Paroquial de Mamouros;
- SAD e ERPI da Associação Cultural e Social de S. Joaninho;
- SAD e ERPI da Instituição de Solidariedade Santa. Isabel;
- SAD e ERPI da Casa do Povo de Parada;
- SAD do Centro Social da Paróquia de Reriz;
- SAD da Associação Etnográfica e Social do Montemuro;

- SAD e Centro de Dia da Ass. Solidariedade Social, Cultural e Recreativa de Lamas.

III. 3 - Técnicas de recolha de dados e de apresentação dos mesmos

Para Sousa & Baptista (2014), as técnicas têm um carácter mais prático e operativo quando comparadas com os métodos. São procedimentos rigorosos, definidos, propagáveis, adaptados ao problema, aos fenómenos e ao objetivo do trabalho. Caracterizam-se como “instrumentos de observação capazes de fornecer as informações adequadas para testar as hipóteses de partida” (Sousa & Baptista, 2014, p. 160).

Para além da pesquisa bibliográfica e documental, a qual se revela imprescindível para completar outros conhecimentos adquiridos por outras técnicas, utilizaram-se, para uma melhor compreensão da temática, outras técnicas de recolha de dados, como uma ficha de caracterização das organizações e um inquérito por questionário aplicado aos dirigentes e diretores técnicos.

Em formato de *check-list*, a ficha de caracterização, construída pela autora do estudo e preenchida pelos diretores técnicos das diversas organizações do estudo, permitiu recolher informações mais objetivas sobre o funcionamento e a estrutura das organizações, conseguindo-se caracterizar cada uma delas e complementar a informação recolhida pelos questionários. No Anexo I, elencamos os distintos âmbitos, com os respetivos itens, analisados a partir da ficha de caracterização. Neste instrumento de recolha de dados, foi questionado: o nome da instituição, a morada, o Código de Atividade Económica (CAE) da instituição, o ano de fundação e de início da atividade, a forma jurídica, o território de abrangência, o tipo de respostas sociais, o total de clientes das diversas respostas sociais por grupos etários e pelos acordos de cooperação do ISS, a lista de espera, o total de vagas, os serviços prestados e o quadro dos recursos humanos renumerados e voluntários (neste foram analisadas as variáveis: tipo de contrato, género, grau de escolaridade e grupos etários).

A autora selecionou, como instrumento de recolha de dados, o inquérito por questionário. Como sugerido por Sousa e Baptista (2014), a aplicação do questionário fundamenta-se quando há necessidade de adquirir informação acerca de condutas, de modo a percebermos certas representações, opiniões, atitudes e preferências, com a finalidade de se obter dados sobre fenómenos que surgem numa dada sociedade e contexto. Neste sentido, a opção de

escolha pelo inquérito por questionário partiu da necessidade de se analisar as opiniões dos gestores sociais em relação às práticas empreendedoras e inovadoras das organizações.

A técnica do inquérito por questionário apresenta questões baseadas em teorias abordadas no enquadramento teórico, com o intuito de se averiguar as teorias pré-existentes apresentadas no estudo, as hipóteses propostas pela investigadora e, ainda, desenvolver novos conhecimentos sobre o tema. Dentro dos diversos tipos de questionários, optou-se por um questionário de tipo misto com questões de resposta aberta e fechada, permitindo ao inquirido não só selecionar as opções adequadas à sua opinião, como também dar-lhe a oportunidade de se exprimir pelas suas próprias palavras.

Os questionários (Anexo II) foram aplicados aos dirigentes e aos diretores técnicos de cada instituição, tendo como suporte indicadores apresentados por Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013), que integram três dimensões de gestão: gestão estratégica, gestão de recursos e gestão de recursos humanos. O questionário tem trinta e cinco questões e está organizado em cinco partes. Inicia-se com questões relativas à caracterização do inquirido, considerando-se como variáveis categóricas: o género, idade, habilitações literárias, formação académica, função desempenhada na organização, tempo de função e as formações profissionais no âmbito da Gestão de Organizações Sociais (GOS).

Na segunda parte, abordam-se itens no âmbito da dimensão da gestão estratégica: visão, missão, objetivos estratégicos, plano estratégico e de *marketing*, a presença e os tipos de acordos de parcerias e os objetivos das mesmas. A dimensão da gestão de recursos compõe a terceira parte do questionário, tendo-se procurado identificar os maiores custos das organizações, os financiadores das mesmas, a existência e o controlo do plano orçamental, as principais fontes de financiamento e as maiores dificuldades das organizações em relação à gestão financeira.

A quarta parte do questionário contém a dimensão de recursos humanos. Os inquiridos foram questionados sobre as tomadas de decisões das atividades de gestão diária, a periodicidade das reuniões e as formas de comunicação entre o dirigente e o diretor técnico e as formações profissionais proporcionadas pela organização no ano de 2017.

Na última parte da estrutura do questionário, as questões são alusivas ao empreendedorismo e inovação social, interrogando os inquiridos sobre a implementação de novos serviços e/ou respostas sociais nos últimos dois anos e se têm ou já tiveram serviços inovadores capazes

de contribuir para a sustentabilidade da organização. Sendo o tema da investigação “As representações sociais dos gestores sociais em relação às práticas de empreendedorismo e inovação social como instrumento estratégico de sustentabilidade” apresentam-se, neste item, diversas afirmações, baseadas no enquadramento teórico, onde os inquiridos tiveram de expor a sua opinião sobre o empreendedorismo e inovação social. Para além dos pontos evidenciados, verificou-se a necessidade de se desenvolverem questões abertas que complementassem as questões de resposta fechada, de forma a reforçar o nosso conhecimento acerca da perceção tida pelos inquiridos: “Na sua opinião, o que motiva os clientes a escolherem esta organização?” e “Se a organização pudesse acrescentar valor social, que tipo de serviços e/ou respostas inovadoras acrescentaria para fazer face às necessidades com que a mesma se depara?” são as questões abertas do inquérito por questionário.

A recolha de dados ocorreu entre os meses de junho e outubro, sendo os dados obtidos em duas formas, ou seja, através do inquérito em suporte de papel ou em formato digital. Fez-se um primeiro contacto telefónico às diretoras técnicas das OES, as quais se mostraram disponíveis em participar no estudo, sendo solicitado oficialmente, por e-mail, a colaboração quer dos diretores técnicos, quer dos presidentes da direção. Numa segunda fase, o inquérito foi entregue pessoalmente e/ou por via correio eletrónico.

Um pré-teste de um questionário consiste “num conjunto de verificações feitas, de forma a confirmar que ele é realmente aplicável com êxito, no que diz respeito a dar uma resposta aos problemas” (Sousa & Baptista, 2014). Neste estudo, a investigadora não aplicou um pré-teste do questionário, dado que o mesmo foi baseado e adaptado de um instrumento, já válido e aplicado com êxito, nas dissertações de mestrado de Marques (2014), com o título “A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais” e de Amaral (2013), apelidada de “Da Dependência e Vulnerabilidade à Sustentabilidade e Autonomia do Terceiro Setor? O Caso do Concelho de Santa Marta de Penaguião”. Após as organizações terem entregue os inquéritos, procedeu-se ao tratamento dos dados através do programa N. Vivo, versão 11.0 e SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), com o objetivo de se obter conclusões e respostas aos objetivos do presente estudo.

CAPÍTULO IV – INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

IV. 1 - Análise e discussão dos resultados

Antes de se iniciar a análise e discussão de resultados torna-se relevante apresentar uma breve análise do contexto onde estão inseridas as OES investigadas. Através da análise Política, Económica, Social e Tecnológica (PEST) do concelho (Apêndice I), averiguou-se que o município de Castro Daire, localizado na Região Centro e na sub-região Dão Lafões, contém diversas organizações consideradas IPSS e, por isso, devem obedecer a uma determinada legislação para um funcionamento adequado e legal. Observa-se um concelho onde as atividades predominantes dizem respeito ao terceiro setor. Um município com uma diminuição de residentes ao longo dos anos, onde se assiste a um duplo envelhecimento da população concelhia, provocado quer pelo aumento da esperança de vida, quer pela diminuição da natalidade. O decréscimo de indivíduos em situação de desemprego e a diminuição do número de indivíduos por família são também alguns dos fatores visíveis neste concelho. Ainda assim, o município apresenta um vasto património cultural, dispõe de vários equipamentos culturais e de diversas festividades sociais e culturais que fazem parte da história e da tradição do concelho castrense.

Na análise e discussão dos resultados são apresentadas as conclusões da pesquisa acerca das representações sociais dos gestores sociais em relação às práticas de empreendedorismo e inovação social como instrumento estratégico de sustentabilidade, no que diz respeito às IPSS do concelho de Castro Daire com respostas sociais para a 3ª Idade.

Iniciaremos a análise com a apresentação dos resultados alcançados através da ficha de caracterização, a qual permitiu à autora recolher informações sobre a estrutura, o funcionamento, a tipologia de clientes e respostas sociais, os serviços prestados e os recursos humanos das OES.

A análise dos dados prossegue com a exposição de informações recolhidas pelo inquérito por questionário. É feita por ordem dos parâmetros que o mesmo apresenta, tendo em conta os resultados das diversas questões, ou seja, iniciaremos a análise com o parâmetro Caracterização do Inquirido, seguindo para a dimensão da Gestão Estratégica. Posteriormente, analisaremos os dados relativos à Gestão de Recursos e à Gestão de Recursos Humanos, finalizando-se a análise do inquérito com o parâmetro respeitante ao Empreendedorismo e Inovação Social e respetivas Representações Sociais sobre o tema.

Dado que o questionário foi organizado por secções, conseguiremos analisar as diversas dimensões definidas metodologicamente.

IV. 1.1 - Caracterização das amostras

O concelho de Castro Daire é constituído por dez OES com respostas sociais direcionadas para a terceira idade. A aplicação do estudo recaiu em nove dessas organizações, uma vez que uma OES não aceitou participar no estudo. Neste sentido, das nove instituições inquiridas, quatro têm apenas a resposta social SAD; três OES possuem a resposta social SAD e ERPI; uma organização usufrui da resposta SAD e Centro de Dia e apenas uma instituição contempla as três respostas sociais. Ou seja, no concelho em análise verifica-se a presença de quinze respostas sociais para a terceira idade.

Relativamente à tipologia das respostas sociais, o SAD é a resposta com maior peso (nove SAD), seguindo-se as ERPI, com quatro respostas e, por último, a presença de dois Centros de Dia.

As organizações do estudo iniciaram as suas funções a partir do ano 2000, com o desenvolvimento de atividades de apoio social para pessoas idosas com e sem alojamento. Categorizadas como IPSS, Casa do Povo, Associações ou Misericórdias, as suas respostas sociais encontram-se concentradas no mesmo espaço físico, com a preocupação de abranger não só a freguesia onde estão sediadas, como também todo o concelho de Castro Daire.

No que respeita ao número de clientes nas diversas respostas sociais, por acordos de cooperação com o ISS, constata-se que 76% dos clientes, em SAD, usufruem dos acordos de cooperação e 24% não têm este tipo de acordo. Em Centro de Dia, 96% dos clientes enquadram-se nestes acordos e apenas 4% não são beneficiários. Nas ERPI, 84% dos clientes beneficiam dos acordos de cooperação e 16% não têm qualquer participação por parte do ISS (Gráfico 1).

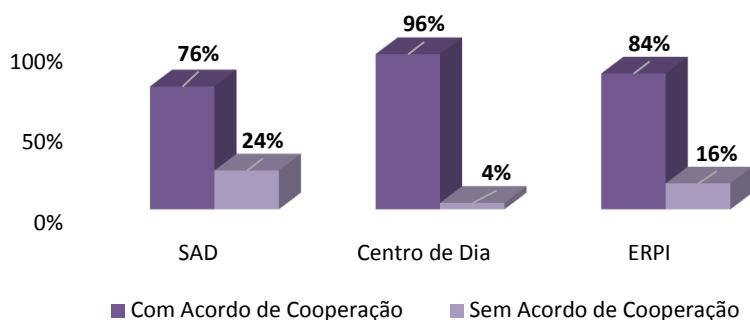


Gráfico 1 – Clientes em cada Resposta Social por Acordos de Cooperação do ISS

Fonte: Elaboração Própria

Na comparação do número de vagas existentes com o número de vagas ocupadas, verifica-se que existe lista de espera nas respostas de Centro de Dia e ERPI. Os dois Centros de Dia apenas têm a capacidade para abranger 26 clientes e as quatro ERPI têm vagas para 199 clientes, as quais se encontram todas ocupadas em ambas as respostas sociais. A resposta SAD não apresenta lista de espera, uma vez que, das 357 vagas, apenas 306 estão ocupadas.

No que toca ao número de clientes em cada resposta social por grupos etários, observa-se, no gráfico 2, uma maior percentagem de clientes com idade igual ou superior a 80 anos em todas as respostas. Podemos ainda dizer que os indivíduos com idade inferior a 50 anos não são clientes dos Centros de Dia e das ERPI, porém, 3% de indivíduos deste grupo etário beneficiam dos serviços do SAD. Os grupos etários “entre 51 a 59 anos” (12%) e “entre 60 a 69 anos” (27%) apresentam maior percentagem em clientes de Centro de Dia. Pessoas idosas com idades entre os 70 a 79 anos residem, sobretudo, em ERPI (26%).

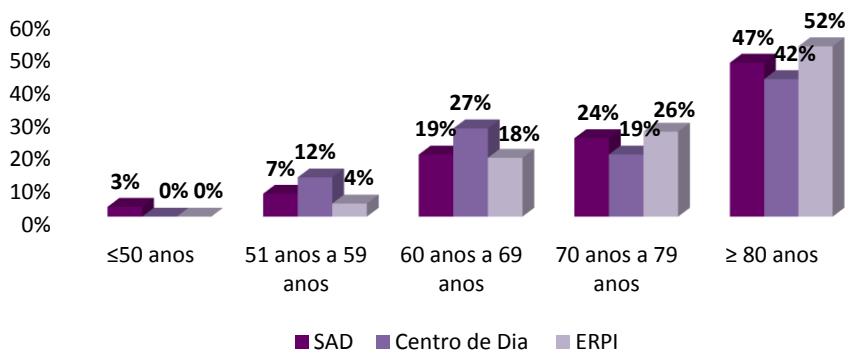


Gráfico 2 – Clientes em cada Resposta Social, por grupos etários

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar-se a tipologia de serviços prestados nas respostas sociais, verifica-se que 9% das OES prestam serviços relacionados com a higiene pessoal, habitacional, alimentação, tratamento de roupa e acompanhamento a consultas ao exterior; 8% desenvolvem atividades lúdicas e disponibilizam transportes; 7% das organizações prestam serviços de assistência religiosa e cuidados de cabeleireiro e 6% prestam cuidados médicos e de enfermagem. Os serviços menos prestados dizem respeito às atividades de fisioterapia e desportiva (4%), à estimulação cognitiva e ao apoio psicológico/social aos familiares (3%), assim como apoio psicológico aos clientes (2%). Nenhuma das organizações presta massagens terapêuticas. Para além dos serviços supracitados, as organizações referem prestar serviços relativos a “aquisição de pequenos bens e serviços”; “suplementos alimentares”; “atividades de convívios mensais”; “compras ao exterior”; “tratamento de assuntos formais”; “pagamento de serviços” e “acompanhamento a entidades da comunidade”.

Quando questionado “Quais dos seguintes profissionais desempenham funções na instituição?”, ao nível dos quadros intermédios, averigua-se que 22% dos recursos humanos das organizações são enfermeiros, 14% estão categorizados como fisioterapeutas, animadores sociais e assistentes sociais. Ainda assim, 11% das organizações têm médicos e psicólogos e 5% empregam educadores sociais e professores de educação física.

Em relação ao género dos recursos humanos das organizações, verifica-se, no gráfico 3, que 98% são do género feminino e apenas 2% do género masculino. A maior parte dos colaboradores encontram-se já no quadro de pessoal (87%), observando-se apenas 9% a contrato a termo e 2% em regime de prestação de serviços. Dos 217 recursos humanos das organizações, constata-se que a maioria tem a escolaridade até ao 9º ano (59%), seguindo-se os colaboradores com o 12º ano (25%) e os que possuem o grau de licenciatura (16%).

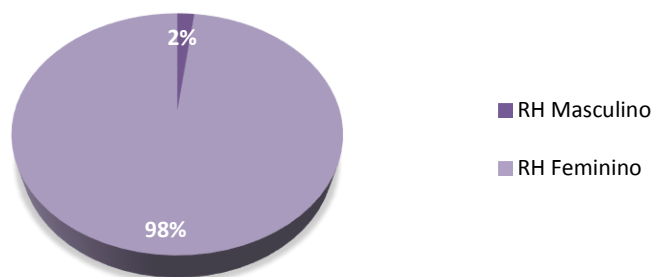


Gráfico 3 – Recursos Humanos das OES, por género

Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao grupo etário, grande parte dos recursos humanos enquadram-se nas faixas etárias “entre 41 a 50 anos” (32%) e “entre 31 a 40 anos” (31%). Numa percentagem mais reduzida, mas também significativa, verificam-se ainda colaboradores com idade entre os 51 a 65 anos (22%) e entre os 19 a 30 anos (15%) (Gráfico 4).

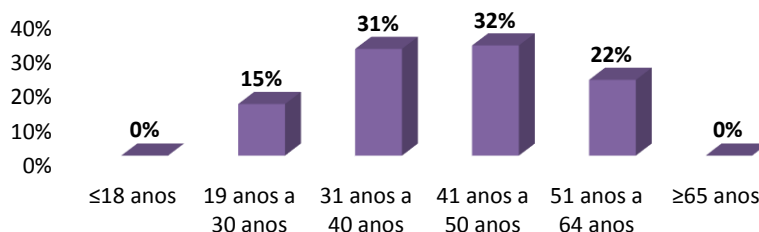


Gráfico 4 – Recursos Humanos das OES, por grupos etários

Fonte: Elaboração Própria

Das nove organizações que foram alvo de inquérito, 75% refere não ter voluntários e 25% alude ter voluntários, nomeadamente do género masculino (64%), a exercer funções diretivas (72%), funções de chefia (21%) e funções a tempo inteiro (7%).

No que respeita à escolaridade dos voluntários, verifica-se que a maioria tem o 12º ano de escolaridade (57%), existindo 22% de voluntários com uma escolaridade até ao 9º ano. Ainda assim, as organizações usufruem de voluntários com o grau de licenciatura (14%) e de mestrado (7%). Quanto ao grupo etário, os mesmos voluntários têm, sobretudo, idade entre 41 a 50 anos (43%), havendo 29% com idade entre os 31 a 40 anos. Numa percentagem de 14% enquadram-se os voluntários com idade entre os 51 a 64 anos e mais de 65 anos.

No que se refere à utilização de ferramentas de gestão estratégica, no gráfico 5, percebemos que a maioria das OES contém duas das ferramentas de gestão estratégica, ou seja, têm escrito a visão (63%) e a missão (63%), o que significa que as OES já começam a manifestar interesse em transmitir à comunidade/clientes o que são, presentemente, e o que ambicionam vir a ser no futuro.

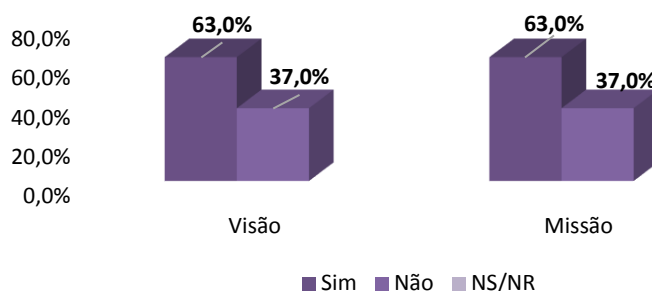


Gráfico 5 – Visão e Missão das OES

Fonte: Elaboração Própria

As tabelas 3 e 4 apresentam as visões e missões definidas por cada OES. Podemos analisar que algumas das visões das organizações começam a evidenciar as intenções e as aspirações para um futuro desejável. Porém, observam-se visões pouco claras e convincentes, com demasiada explicação que provocam alguma confusão entre o compromisso e o desempenho organizacional. Ainda assim, deparamo-nos com organizações a visionarem o mesmo futuro, não conseguindo mostrar a diferença das demais OES. Isto indicia a despreocupação dos gestores sociais em procurarem explorar novas oportunidades ou ameaças e verificarem o que realmente a comunidade/clientes necessitam futuramente, de forma a conjugarem com a capacidade que a organização possa e deva oferecer-lhes, já que, segundo Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013), estas ferramentas implicam a análise do ambiente interno e externo, para definirem a sua visão e missão organizacional. As OES não dependem da visão, mas sim da adesão que a visão consiga gerar.

Ao analisar-se as missões definidas pelas organizações, não conseguimos identificar ao certo a realidade e a razão de existência de cada OES. Observam-se missões pouco claras sobre o que fazem concretamente, para quem estão direcionadas, onde e como prestam os seus serviços e qual a sua finalidade. Depreende-se que os gestores sociais não estão a conseguir esclarecer o compromisso e o dever da organização para com a sociedade, assim como mobilizar todos os seus *stakeholders* para a concretização das suas ações.

Tabela 3 – Visões das OES

VISÕES DAS OES
“Promover a qualidade de vida dos utentes e zelar pela sua integração”.
“Ser um pilar primordial para o desenvolvimento social e humano da pessoa e uma instituição inovadora de referência para a comunidade, nomeadamente, em termos da qualidade dos serviços prestados”.
“Apoiar os mais carenciados”.
“Ser uma instituição de referência dando apoio aos mais carenciados, distinguindo-se pela qualidade da prestação dos seus serviços”.
“Evitar a institucionalização dos indivíduos, para que possam permanecer, o mais tempo possível, no seu domicílio habitual de vida, usufruindo de um conjunto de serviços semelhantes àqueles prestados na resposta social de Lar”.
“Ser um serviço modelo, tendo como finalidade satisfazer as expetativas dos utentes e procurar abranger o maior número possível de pessoas carenciadas”.
“Ser reconhecida pela diferenciação de serviços, excelência na sua prestação, no atendimento, na higiene, na segurança, no conforto e bem-estar dos clientes, colaboradores e outras partes interessadas”.
“Promover a caridade cristã, a cultura, a educação e a integração comunitária e social, na perspetiva dos valores do Evangelho, de todos os habitantes da comunidade onde está situado, principalmente dos mais pobres”.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4 – Missões das OES

MISSÕES DAS OES
“Contribuir para a promoção integral de todos os paroquianos, coadjuvando os serviços públicos competentes ou as instituições particulares, num espírito de solidariedade humana, cristã e social”.
“Apoiar e defender os mais necessitados”.
“Apoiar a comunidade e organizar uma eficiente ação assistencial ao utente em situação de dependência, tendo em conta as suas necessidades biopsicossocial”.
“Acolher indivíduos, cuja problemática biopsicossocial não seja possível de outra resposta, procurando servir o idoso apoiando a família e a comunidade”.
“Atender e acolher idosos de ambos os sexos, cuja problemática biopsicossocial, não seja possível de outra resposta social garantindo serviços de carácter temporário ou permanente, adequados à satisfação das necessidades dos clientes”.
“Promover o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas idosas e da sua família”.

Fonte: Elaboração Própria

IV. 1.2 - Caracterização dos Inquiridos

Ao iniciar-se a análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário, constata-se que, dos dezanove questionários aplicados, 68% dos inquiridos é do género feminino e 32% do género masculino (Gráfico 6).



Gráfico 6 – Género dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

Esta preponderância do sexo feminino, associa-se, em relação à idade, a inquiridos que se enquadram numa faixa etária jovem. Através do gráfico 7, percebe-se que a maioria dos gestores sociais compreendem a idade entre os 31 a 40 anos.

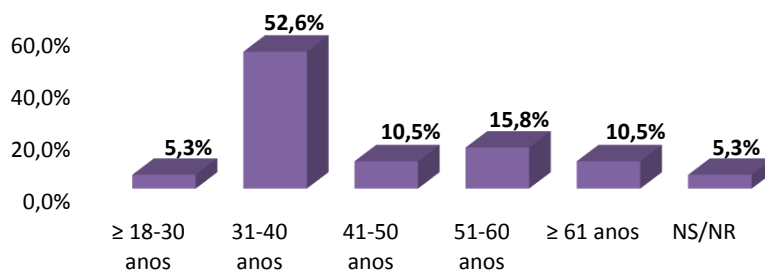


Gráfico 7 – Grupos Etários dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

Quando analisados os dados referentes às habilitações literárias, o gráfico 8 mostra-nos que a maioria dos gestores sociais das OES possui licenciatura (78,9%). Ainda assim, encontram-se gestores nesta área com o ensino secundário (10,5%). Numa percentagem menor, observam-se inquiridos com o doutoramento e o 3º ciclo (5,3%).

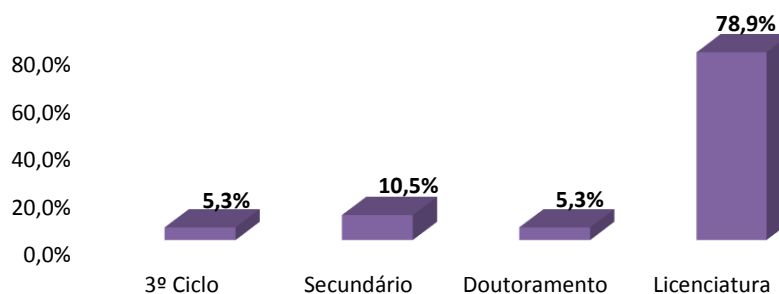


Gráfico 8 – Habilitações Literárias dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

Pela análise da tabela 5, verifica-se que a área de formação académica dos gestores sociais varia consideravelmente, sendo que as formações académicas mais predominantes dos mesmos são da área social, ou seja, Educação Social e Serviço Social, ambas com percentagem similar de 15,8%.

Tabela 5 – Formação Académica dos Gestores Sociais das OES

Áreas de Formação Académica	Percentagem
Direito	5,3%
Educação Social	15,8%
Enfermagem	5,3%
Ensino Inglês/alemão-pedagógica	5,3%
Gestão	10,5%
Psicologia	10,5%
Serviço Social	15,8%
Teologia/História/Filosofia/Direito	10,5%
Total	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

Dos dezanove inquiridos, verifica-se que dez (53%) exercem a função de diretores técnicos, sete (37%) estão categorizados como presidentes da direção e dois (10%) exercem outras funções na direção das organizações (Gráfico 9).

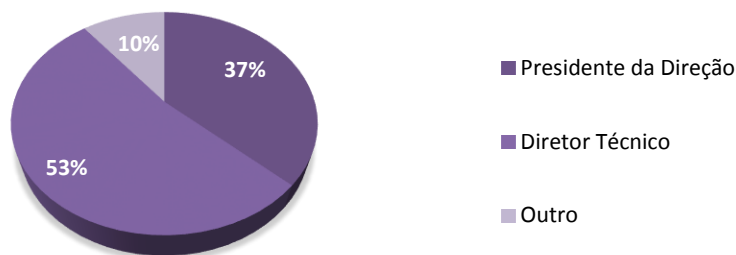


Gráfico 9 – Função dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

Torna-se relevante destacar a distinção do género entre diretores técnicos e presidentes da direção. Ao comparar-se o género com a função dos inquiridos, constata-se que a maioria dos diretores técnicos são do género feminino (52,6%), enquanto apenas 5,3% das OES apresentam mulheres no cargo de presidentes da direção. Ou seja, normalmente os cargos de direção continuam a ser desempenhados por homens (31,6%) (Tabela 6).

Tabela 6 - Género dos Inquiridos *versus* Função dos Inquiridos

Cargo \ Género	Presidente da Direção	Diretor Técnico	Outro	Total
Feminino	5,3%	52,6%	10,5%	68,4%
Masculino	31,6%			31,6%
Total	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

Ao estabelecer-se a comparação entre o cargo dos inquiridos com as habilitações literárias, analisa-se que todos os membros que ocupam o cargo da direção técnica possuem apenas a licenciatura (52,6%) e apenas 21,1% dos presidentes da direção são licenciados. Ainda assim, encontram-se alguns presidentes com o grau de mestrado e doutoramento (5,3%) (Tabela 7).

Tabela 7 – Função dos Inquiridos *versus* Habilitações literárias dos Inquiridos

Habilitações Literárias \ Cargo	Presidente da Direção	Diretor Técnico	Outro	Total
3º Ciclo	0,0%	0,0%	5,3%	5,3%
Secundário	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
Licenciatura	21,1%	52,6%	5,3%	78,9%
Mestrado	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
Doutoramento	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
Total	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

Depreende-se também, comparando a idade em relação às funções desempenhadas, que a maioria dos inquiridos mais jovens desempenham funções de diretores técnicos, sendo as funções de direção desempenhadas pelos inquiridos das faixas etárias mais elevadas (Tabela 8).

Tabela 8 – Faixa Etária dos Inquiridos *versus* Função dos Inquiridos

Faixa Etária \ Função	Presidente da Direção	Diretor Técnico	Outro
≥ 18-30 anos	0	1	0
31-40 anos	2	7	0
41-50 anos	0	1	1
51-60 anos	2	0	1
≥ 61 anos	2	0	0
NS/NR	0	1	0
Total	6	10	2

Fonte: Elaboração Própria

Perante o gráfico 10, entende-se que estamos perante um grupo de inquiridos a exercer funções há mais de cinco anos nas organizações (63,2%). No entanto, cerca de 15,8% dos gestores sociais exercem a função entre um a três anos e três a cinco anos e apenas um inquirido refere executar a função à menos de um ano.

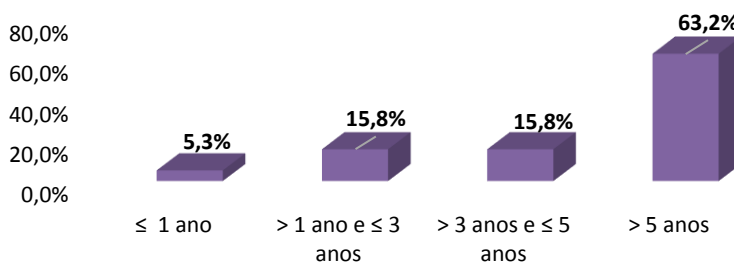


Gráfico 10 – Anos de função dos Inquiridos

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar-se a tabela 9, perceber-se que os gestores sociais, quer ocupem a função de presidente, quer ocupem o cargo de diretor técnico ou outro cargo na direção, a maioria desempenha as suas funções há mais de cinco anos (26,3%), o que mostra alguma estabilidade organizacional.

Tabela 9 – Função dos Inquiridos versus Anos de função dos Inquiridos

Função	Anos de Função	≤ 1 ano	> 1 ano e ≤ 3 anos	> 3 anos e ≤ 5 anos	> 5 anos	Total
Presidente da Direção		5,3%		5,3%	26,3%	36,8%
Diretor Técnico			15,8%	10,5%	26,3%	52,6%
Outro					10,5%	10,5%
Total		5,3%	15,8%	15,8%	63,2%	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionado os inquiridos sobre a formação complementar em GOS, conclui-se que, apesar de possuírem a licenciatura, grande parte dos inquiridos não tem qualquer formação complementar em GOS, representando uma percentagem de 63%. Apenas 37% apresenta alguma formação nesta área (Gráfico 11), nomeadamente em “Gestão de centros e serviços sociais”, “Gestão em lares e serviços geriátricos”, “Gestão orçamental e controle de gestão”, “Comunicação”, “Gestão de organizações sociais”, “Liderança e gestão de equipas de cuidadores”, “Gestão de recursos humanos”, “Administração estratégica”, “Qualidade”, “Marketing” e “Economia”.

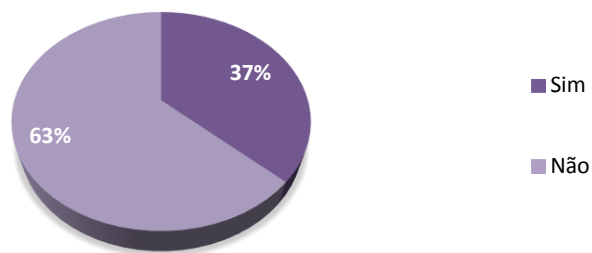


Gráfico 11 – Formação Complementar em GOS

Fonte: Elaboração Própria

Ao comparar-se as funções dos gestores sociais com a formação complementar, percebe-se que a maioria dos presidentes da direção não tem formação complementar no domínio da GOS (31,6%), o que significa que apenas dois membros da direção têm formação nesta área. Dos diretores técnicos inquiridos, 26,3% possui formação complementar neste âmbito. Percentagem similar aos diretores técnicos que não têm qualquer formação em GOS (Tabela 10).

Perante as respostas apresentadas, evidencia-se uma fraca importância que é ainda dada a esta área nas organizações sociais. De facto, independentemente da área de base de formação (alguns dos inquiridos que pertencem à direção não têm sequer qualquer formação superior), a gestão de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, exige um conhecimento aprofundado sobre essa área e a devida preparação dos membros que a dirigem. Como referia Fernandes (2016), esta pouca preocupação e impreparação existentes no setor da economia social conduz à falta de visão estratégica e definição de medidas e metas que garantam a própria sustentabilidade das mesmas organizações.

Tabela 10 – Função dos Inquiridos *versus* Formação Complementar em GOS

Cargo	Formação complementar	Sim	Não	Total
Presidente da Direção		5,3%	31,6%	36,8%
Diretor Técnico		26,3%	26,3%	52,6%
Outro		5,3%	5,3%	10,5%
Total		36,8%	63,2%	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

IV. 1.3 - Gestão Estratégica

Relativamente à existência de ferramentas de gestão estratégica, analisa-se, no gráfico 15, que a maioria das OES do concelho não definem objetivos estratégicos capazes de guiarem

um plano estratégico que identifique prioridades e promova ações inovadoras e empreendedoras. Depreende-se existir despreocupação por parte dos gestores sociais em procurar oportunidades no mercado e atenuar as ameaças que possam prejudicar a organização. O facto da maior parte das organizações não elaborar objetivos estratégicos poderá justificar a ausência de um plano estratégico. Apenas 42% das organizações constroem esta ferramenta. Verifica-se que o desenvolvimento do plano estratégico, desde a sua elaboração até à avaliação, é uma função que não está centrada apenas nos elementos da direção, estando envolvidos também os diretores técnicos nas OES que responderam a esta questão. Consideramos uma boa prática, para que os mesmos planos produzam propostas de melhoria e respetiva execução, já que a sua implementação, segundo Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013), é crucial na gestão organizacional, uma vez que promove mudanças no contexto de atuação e assegura a sustentabilidade organizacional a curto e a longo prazo.

Quanto ao plano de Marketing, averigua-se que a maioria das organizações não possui planos de marketing (95%) (Gráfico 12). Apenas uma OES refere que desenvolve um plano de comunicação/marketing para um período de quatro anos, sendo este da responsabilidade apenas da direção técnica. Esta situação remete-nos para a fraca preocupação/valorização dada a esta ferramenta nas OES e pelos corpos dirigentes. Isto é, uma fraca importância dada à gestão da imagem que, para Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013), poderá favorecer a concretização dos seus objetivos, o recrutamento de recursos e de parcerias, quando utilizadas técnicas inovadoras.

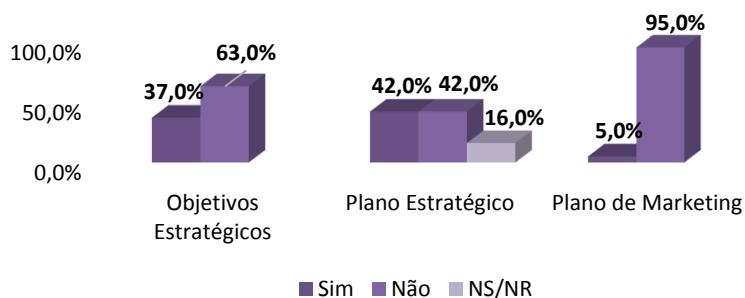


Gráfico 12 – Existência de ferramentas de gestão estratégica das OES

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 11, observam-se os objetivos estratégicos delineados pelas OES que responderam à questão. Nesta ferramenta, cada organização descreve o que pretende realizar, porém, não

referem o grau, o alvo ou o objeto de realização, assim como a qualificação de como deverão ser realizados. Ainda assim, percebe-se que os mesmos não são definidos com base na visão/missão organizacional, já que não indicam as estratégias e os meios para alcançarem a visão/missão, nem explicitam o que necessitam para conseguirem o sucesso.

Tabela 11 – Objetivos Estratégicos das OES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
“Promoção de eventos; Melhoria do funcionamento e condições de trabalho; Diversificar a tipologia de serviços; Reforço da capacidade organizacional e do espírito de equipa; Promoção e divulgação dos serviços”.
“Não permitir que quaisquer pessoas em situações supracitadas se sintam abandonadas”.
“Permitir o serviço de apoio domiciliário a quem a nós recorre; prestar cuidados individualizados e personalizados aos idosos, ao nível da satisfação de serviços”.
“Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e famílias; contribuir para retardar ou evitar a institucionalização; assegurar os indivíduos e famílias a satisfação de necessidades básicas; prestar cuidados de ordem física e apoio psicossocial aos indivíduos e famílias, de modo a contribuir para o seu bem-estar; colaborar na prestação de cuidados de saúde; prevenir situações de dependência e promover a autonomia”.
“Apoiar famílias, pessoas idosas, pessoas com deficiência e incapacidade; apoiar a integração social e comunitária; proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doenças, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta de meios de subsistência; prestar cuidados de medicina preventiva, curativa e assistência medicamentosa; resolver problemas habitacionais das populações”.

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à gestão de parcerias, pode-se concluir que todas as organizações preocupam-se em estabelecer parcerias com outras entidades, o que evidencia uma preocupação em melhorarem a sua sustentabilidade e minimizarem a concorrência nas fontes de financiamento, como nos referiam Morganti, Staplefoote e Padilla (2012). Perante a análise do gráfico 13, examina-se que grande parte das OES tem tendência a estabelecer parcerias, sobretudo, com a Câmara Municipal de Castro Daire (20,6%), com as Autarquias Locais (19,1%) e com o Estado (17,6%). Com percentagens também significativas, são as parcerias que são instituídas com outras OES (13,2%) e com as Juntas de Freguesia (13,2%). As OES têm menos propensão em estabelecer acordos com as Instituições de Ensino Superior/Centros de Investigação (IES/CI). Apenas uma OES estabelece parcerias neste âmbito (1,5%). Ainda assim, a preocupação em reduzir as despesas com que se deparam, levam os gestores das organizações a criarem acordos não só com entidades privadas (7,4%), como também com outro tipo de entidades (7,4%), das quais se destacam os “Centros de Saúde”, “Hospitais”, “Centro Distrital da Segurança Social”, “Núcleo Local de Ação”, “Banco Alimentar de Viseu” e a “Associação Castrense de Apoio ao Doente Oncológico”.

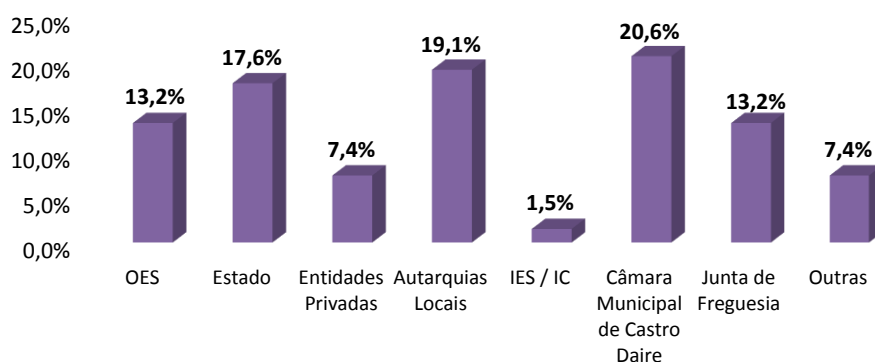


Gráfico 13 – Entidades Parceiras das OES

Fonte: Elaboração Própria

Em termos territoriais, depreende-se que as OES têm tendência a estabelecer parcerias a nível local (84,2%) e a nível concelhio (73,7%), prosseguindo só depois para uma dimensão nacional (42,1%) e supraconcelhia (36,8%). Apenas 15,8% das OES procuram abrangem a dimensão europeia/internacional (Gráfico 14), o que significa que, em termos territoriais, não procuram estabelecer parcerias para além do local ou do concelho.

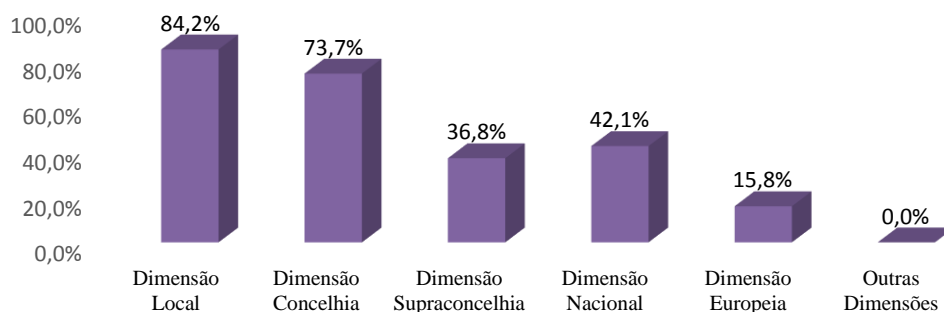


Gráfico 14 – Dimensão das Parcerias das OES

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionado “Com que objetivos estabelece parcerias?”, analisa-se que as criações das mesmas se tornam fundamentais para as OES partilharem experiências/conhecimentos (78,9%), realizarem projetos (73,7%) e cumprirem exigências legais (73,7%). Cerca de 52,6% procuram partilhar infraestruturas/recursos com as parcerias estabelecidas, 36,8% tencionam promover a entidade, 31,6 % procuram partilhar recursos humanos e apenas 10,5% pretendem realizar estudos (Gráfico 15).

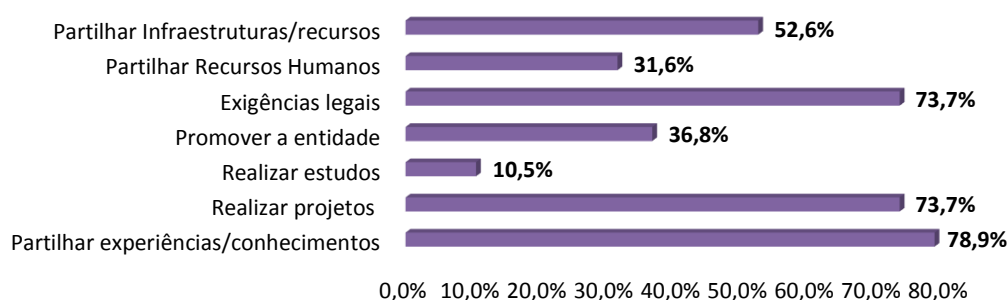


Gráfico 15 – Objetivos das Parcerias

Fonte: Elaboração Própria

Depreende-se também, ao comparar-se os objetivos das parcerias com as entidades parceiras, que as organizações estabelecem parcerias com outras OES (42,1%), com as autarquias locais (63,2%), com as juntas de freguesia (42,1%), com a Câmara Municipal de Castro Daire (63,2%) e outras parcerias (26,3%), sobretudo, para partilhar experiências e conhecimentos. Ainda assim, com as mesmas parcerias pretendem implementar alguns projetos. As parcerias estabelecidas com o Estado (63,2%), empresas privadas (26,3%) e outras parcerias (26,3%) têm como principal objetivo cumprir exigências legais (Tabela 12). Considera-se que os gestores sociais das organizações procuram estabelecer parcerias o mais próximo possível da entidade, contudo, apenas tencionam com as mesmas alcançar objetivos imediatos e utilitários, não aproveitando as mesmas para minimizarem os custos e aproveitarem oportunidades para provocarem mudança social, como nos referiam Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013). Esta situação remete-nos para uma desvalorização/aproveitamento das parcerias para a implementação de serviços diferenciados, inovadores e empreendedores.

Tabela 12 – Objetivos das Parcerias versus Entidades Parceiras das OES

Objetivos	OES	Estado	Empresas/Entidades Privadas	Autarquias Locais	IES/CI	Câmara Municipal Castro Daire	Junta Freguesia	Outras
Realizar projetos	31,6%	52,6%	21,1%	57,9%	5,3%	52,6%	42,1%	26,3%
Partilhar experiências/conhecimentos	42,1%	52,6%	21,1%	63,2%	5,3%	63,2%	42,1%	26,3%
Realizar estudos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%	10,5%	10,5%
Promover a entidade	26,3%	15,8%	10,5%	15,8%	5,3%	36,8%	36,8%	15,8%

Cumprir exigências legais	26,3 %	63,2 %	26,3%	47,4%	5,3 %	52,6%	36,8%	26,3%
Partilhar Recursos humanos	15,8 %	26,3 %	0,0%	26,3%	0,0 %	15,8%	5,3%	10,5%
Infraestruturas/recursos	26,3 %	42,1 %	5,3%	31,6%	0,0 %	31,6%	15,8%	10,5%
Outras	0,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Elaboração Própria

IV. 1.4 - Gestão de Recursos

No âmbito da gestão de recursos, analisa-se que as OES recebem apoios nomeadamente em serviços (84,2%). Apesar de apenas uma OES referir não receber apoios de outras entidades, as restantes contam, ainda, com apoios relacionados com bens (42,1%) e com dinheiro (36,8%). Ainda assim, 15,8% dos apoios provenientes de outras entidades estão relacionados com a aquisição de voluntários (15,8%) e também em outros tipos de apoios (15,8%) (Gráfico 16), disponibilizados pelo ISS (no âmbito dos acordos de cooperação), pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) (ao nível das medidas de emprego) e pelo Núcleo de Ação Social (na sinalização de casos sociais). Recebem, ainda, apoios na disponibilização de transporte.

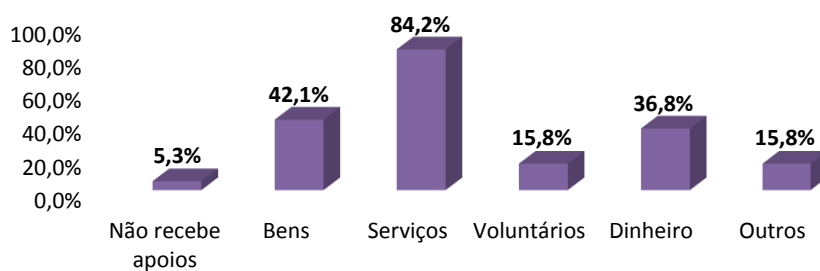


Gráfico 16 – Tipos de Apoios de outras Entidades

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita aos custos das organizações, verifica-se, na tabela 13, que os maiores custos organizacionais estão relacionados com os recursos humanos. Em média, 50,7% dos custos dizem respeito às despesas que têm com os colaboradores. Ainda assim, 27,9% dos custos são relativos à alimentação e ao transporte e 11,2% estão relacionados com os serviços concessionários. Depreende-se, também, que 80% dos custos organizacionais são relativos a “Reparações de viaturas e equipamentos” e a “Depreciações e consumo economato”.

Perante as respostas, percebemos que os maiores custos organizacionais continuam a estar ligados aos recursos humanos, o que poderá justificar, como referia Fernandes (2016), a escassez de profissionais e os ineficientes modelos de gestão de recursos humanos, impossibilitando o recrutamento de profissionais competentes e, por sua vez, a evolução organizacional.

Tabela 13 – Tipologia dos custos organizacionais

Tipologia dos custos	% dos custos ≤ 25%	26%-50%	51%-75%	≥ 76%	Média
Custos dos Recursos Humanos	0,0%	73,3%	26,7%	0,0%	50,7067
Custos de aluguer e taxas	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3073
Custos Concessionários	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,2767
Custos de alimentação e transporte	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	27,9513
Custos de despesas bancárias e financeiras	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9100
Outros custos	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	5,5147

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à gestão de recursos financeiros, 38,2% das organizações alertam para o facto dos financiadores limitarem a “utilização dos recursos somente às atividades dos projetos financiados”. Ainda assim, 32,4% consideram que os financiadores "dão liberdade na utilização dos recursos, desde que atingidos os objetivos previstos". Perante a afirmação, “Os financiadores financiam as atividades institucionais (salários, alugueres, entre outros)”, verifica-se que 29,4% dos inquiridos concordam que os financiadores suportam as atividades institucionais (Gráfico 17).

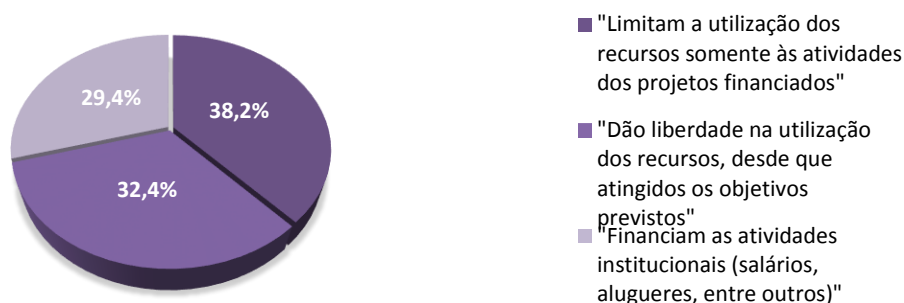


Gráfico 17 – Impactos dos Financiadores

Fonte: Elaboração Própria

Ao comparar-se as parcerias com os impactos dos financiadores, verifica-se que os financiadores suportam as atividades institucionais e limitam a utilização dos recursos

sobretudo quando as parcerias são estabelecidas com as autarquias locais. Quando estabelecidas com o Estado, os financiadores dão maior liberdade na utilização de recursos e, ainda assim, financiam as atividades institucionais (Tabela 14).

Tabela 14 – Parcerias versus Impacto dos Financiadores

Parcerias	Impacto dos Financiadores	"Limitam a utilização dos recursos somente às atividades dos projetos financiados"	"Dão liberdade na utilização dos recursos, desde que atingidos os objetivos previstos"	"Financiam as atividades institucionais (salários, alugueres, entre outros)"	Total
Parceria com OES		5	5	3	9
Parceria com Estado		9	9	8	12
Parceria com Empresas/Entidades Privadas		3	2	4	5
Parceria com Autarquias Locais		11	6	8	13
Parcerias com IES/CI		0	1	0	1
Parcerias com Câmara Municipal Castro Daire		8	7	6	13
Parceria com Junta Freguesia		3	4	3	8
Parceria com Outras		2	4	0	4
Total		13	11	10	18

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao plano orçamental, verifica-se que todas as OES realizam planos orçamentais, sendo que 73,7% das organizações elaboram um plano orçamental para um período até um ano e 26,3% para mais de um ano e menos de três anos (Gráfico 18). A resposta pelo controlo financeiro já está mais presente, envolvendo todas as OES e indivíduos de diversos cargos, da direção e da direção técnica. De facto, este envolvimento demonstra alguma postura responsável relativamente à prestação de contas das atividades, dos resultados e dos recursos financeiros, tal como nos referiam Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013) na dimensão estratégica respeitante à capacidade de *accountability*. Apesar de existir esta preocupação com a gestão dos recursos financeiros, sendo eles escassos, não se verifica que esta preocupação se repercuta no esforço para diversificar fontes de financiamento e aprofundar o papel das parcerias existentes. Consideramos que esta preocupação resulta essencialmente das exigências das entidades financiadoras (especialmente o Estado) para que mantenham as suas participações.

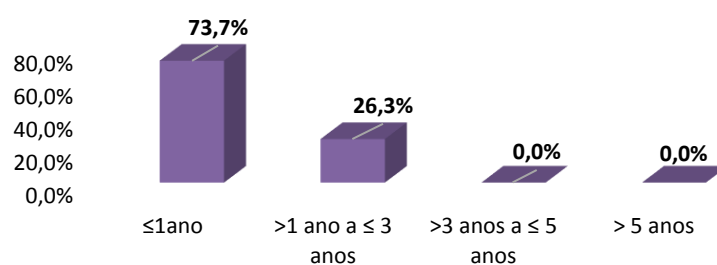


Gráfico 18 – Duração do Plano Orçamental das OES

Fonte: Elaboração Própria

Conclui-se, com a tabela 15, que em média, 60,5% das fontes de financiamento provêm dos protocolos instituídos com o Estado e 33,2% das mesmas resultam dos serviços prestados aos clientes. De facto, verificamos que as OES estão ainda muito dependentes dos subsídios do Estado, o que torna as OES incapazes de criarem novas formas de gestão e de adotarem processos de inovação social, como afirmava Fernandes (2016). Isto significa que as mesmas deverão criar novas fontes de financiamento, já que o financiador “Estado” contribui cada vez menos. Como nos referiam Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013), as fontes de recursos são cada vez mais reduzidas, o que obriga aos gestores das OES a procurarem e a criarem novas fontes de recursos. Consideramos que a procura de financiamentos passa pela criação de novos serviços/respostas inovadoras, uma vez que, atualmente, os financiamentos resultam do que as organizações oferecem aos clientes.

Tabela 15 – Média do Peso das Fontes de Financiamento das OES

Peso das Fontes de Financiamento	Média
Projetos	,0000
Subsídios das Autarquias	,8667
Entidades Privadas	1,0667
Quotas dos Sócios	1,4000
Doações	1,6667
Receitas Próprias	2,8000
Serviços Prestados	33,2000
Protocolos com Estado	60,4667
Outros financiamentos	,3333

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à gestão financeira, as organizações apresentam como principais dificuldades, a falta de doações (68,4%), a gestão de recursos financeiros (63,2%), a excessiva dependência do Estado (63,2%) e a preparação de projetos nos moldes

financiadores (57,9%). Ainda assim, 42,1% dos inquiridos consideram que a exigência dos financiadores e os novos associados/doadores também dificultam a gestão financeira das organizações, assim como os recursos insuficientes (31,6%), a falta de recursos humanos qualificados (21,1%), o cumprimento de prazos (21,1%) e a falta de informação sobre as fontes dos recursos (15,8%). Numa percentagem menos significativa, com 5,3%, as organizações sentem também dificuldades na falta de planeamento, na prestação de contas e na compreensão dos manuais de financiadores (Gráfico 19). Esta situação remete-nos para uma situação de dependência. As organizações estão ainda muito focadas nas doações de terceiros, sendo um deles o Estado. Consideramos, tal como nos referiam Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013), que esta forte dependência poderá limitar a procura de novas soluções para enfrentarem as dificuldades organizacionais, garantirem a sua sustentabilidade e tornarem-se autónomas. Ainda assim, verificamos gestores sociais impreparados para gerir recursos e projetos financeiros.

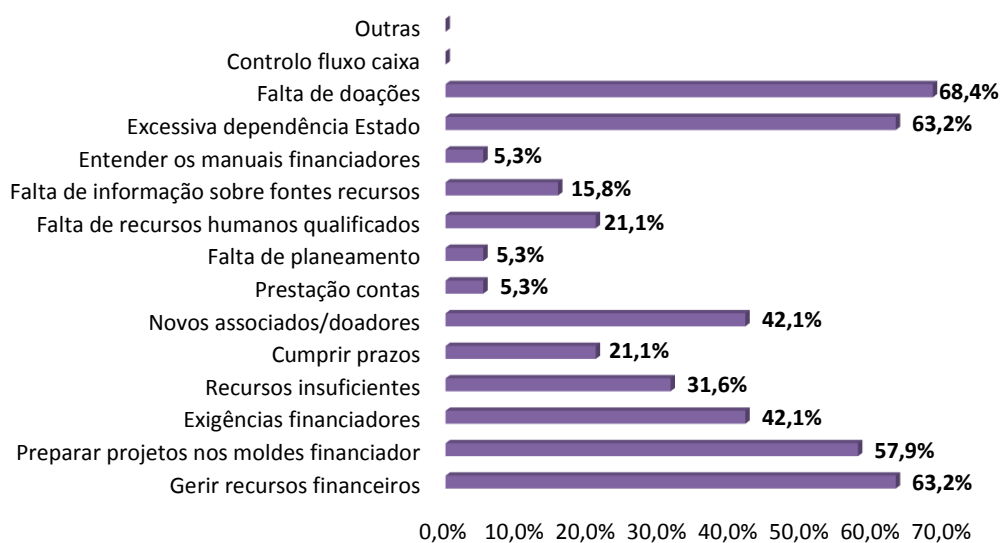


Gráfico 19 – Dificuldades de Gestão Financeira das OES

Fonte: Elaboração Própria

IV. 1.5 - Gestão de Recursos Humanos

Relativamente ao processo da tomada de decisões de gestão das atividades diárias, é à direção, em conjunto com a direção técnica, a quem compete a gestão do processo (37%). No entanto, em 37% das OES as decisões são da responsabilidade da direção da organização e apenas em 26% são tomadas pela direção técnica (Gráfico 20).

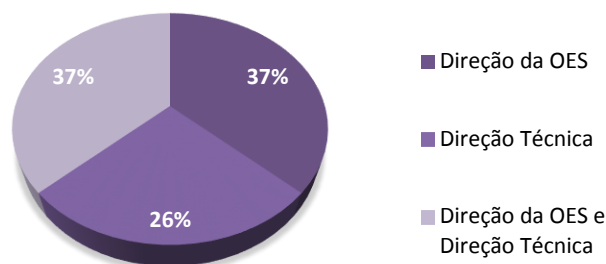


Gráfico 20 – Decisões de Gestão das Atividades Diárias das OES

Fonte: Elaboração Própria

As decisões supracitadas são tomadas em reuniões mensais na maioria das OES (95%), verificando-se, em alguns casos, reuniões diárias (5%) (Gráfico 21).

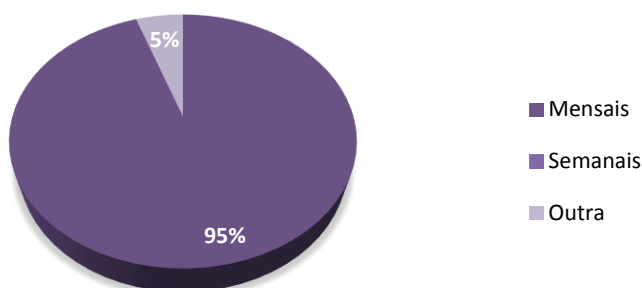


Gráfico 21 – Periodicidade de reuniões para Decisões de Gestão das Atividades Diárias

Fonte: Elaboração Própria

As organizações não dispõem de um plano de comunicação definido e continuado e as tomadas de decisões entre a direção e os diretores técnicos são transmitidas através de contactos telefónicos (94,7%). Ainda assim, 89,5% dos inquiridos referem que a comunicação é efetuada por encontros presenciais, 57,9% através de reuniões e 42,1% da comunicação entre estes profissionais é executada por e-mail (Gráfico 22).

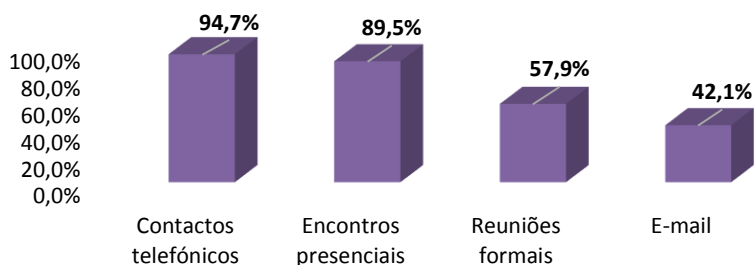


Gráfico 22 – Formas de Comunicação entre a Direção e a Direção Técnica

Fonte: Elaboração Própria

Depreende-se também, ao comparar-se as formas de comunicação com as decisões de gestão das atividades diárias, que quando as tomadas de decisões são efetuadas pela Direção, as mesmas são transmitidas por contactos telefónicos (36,8%) aos diretores técnicos. Em contrapartida, é através de encontros presenciais (26,3%) que as decisões são transmitidas à direção quando são definidas apenas pela direção técnica. Por encontros presenciais (36,8%) e por contactos telefónicos (36,8%) são as formas de comunicação mais utilizadas entre estes profissionais quando as decisões são tomadas em conjunto (Tabela 16). A falta de reuniões formais para a tomada de decisões e partilha de ideias poderá ser um motivo para que as OES não desenvolvam outro tipo de serviços sem ser os tradicionais. Observamos gestores sociais com pouca preocupação em desenvolver ações assentes em decisões e ideias partilhadas e ponderadas, merecedoras de empenho e comprometimento por parte dos profissionais. A ausência destes elementos leva, certamente, ao insucesso das OES, como nos referiam Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013).

Tabela 16 – Formas de comunicação entre a Direção e a Direção Técnica versus Decisões de Gestão das Atividades Diárias

Formas de Comunicação	Decisões Diárias	Direção da OES	Direção Técnica	Direção da OES e Técnica	Total
Reuniões formais	Sim	10,5%	15,8%	31,6%	57,9%
Encontros presenciais	Sim	26,3%	26,3%	36,8%	89,5%
Contactos telefónicos	Sim	36,8%	21,1%	36,8%	94,7%
E-mail	Sim	10,5%	10,5%	21,1%	42,1%

Fonte: Elaboração Própria

Perante o gráfico 23, analisa-se que a grande parte das OES possuem pelo menos um membro da direção com poderes de gestão a tempo inteiro (53%), o que deveria permitir uma maior eficiência na gestão da organização. Todavia, a maioria desses elementos não detém qualquer formação nessa área, não estando devidamente preparados para definir metas e planos de ação nesse sentido.

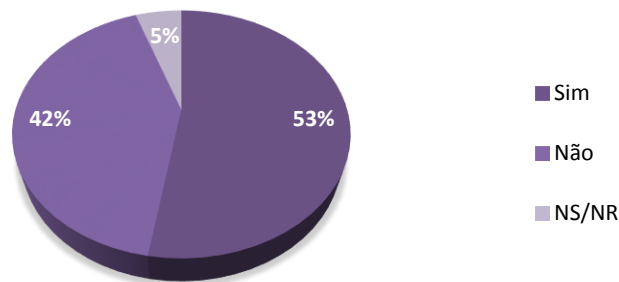


Gráfico 23 – Membro da Direção a tempo inteiro na OES

Fonte: Elaboração Própria

Quando as organizações têm um membro da direção a tempo inteiro com poderes de gestão, as tomadas de decisões de gestão diária são efetuadas pela direção (26,3%). Contrariamente, quando não há uma presença diária de um membro da direção, as decisões são determinadas pela direção técnica e/ou em consonância com a direção (15,8%) (Tabela 17).

Tabela 17 – Decisões de gestão das atividades diárias versus Membro da Direção a tempo inteiro na OES

Decisões Diárias	Membro da Direção			Total
	Sim	Não	Não sabe/Não responde (NS/RS)	
Direção da OES	26,3%	10,5%	0,0%	36,8%
Direção técnica	5,3%	15,8%	5,3%	26,3%
Direção da OES e Técnica	21,1%	15,8%	0,0%	36,8%
Total	52,6%	42,1%	5,3%	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

As reuniões supracitadas são nomeadamente mensais, quer a direção tenha, ou não, um membro a tempo inteiro na organização (Tabela 18).

Tabela 18 – Periodicidade de reuniões para decisões de gestão das atividades diárias versus Membro da Direção a tempo inteiro na OES

Periodicidade das Reuniões	Membro da Direção			Total
	Sim	Não	NS/NR	
Mensal	47,4%	42,1%	5,3%	94,7%
Semanal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Outro	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
Total	52,6%	42,1%	5,3%	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

Quando existe um membro da direção a tempo inteiro na organização, a comunicação entre a direção e a direção técnica é efetuada através de encontros presenciais (52,6%) e de

contactos telefónicos (52,6%). Nas OES, em que o membro da direção não se encontra a tempo integral, a comunicação é realizada, sobretudo, através de reuniões formais (42,1%). No entanto, os encontros presenciais (31,6%) e os contactos telefónicos (36,8%) não deixam de ter um peso percentual relevante na comunicação entre a direção e os diretores técnicos (Tabela 19). A permanência de um dos elementos da direção permite que a comunicação da direção técnica com a direção seja mais facilmente mantida, o que poderá ser utilizado para agilizar processos de tomada de decisão quotidiana.

Tabela 19 – Formas de comunicação entre a Direção e a Direção Técnica versus Membro da Direção a tempo inteiro na OES

Membro da Direção		Formas de Comunicação			
		Sim	Não	NS/NR	Total
Reuniões formais	Sim	15,8%	42,1%	0,0%	57,9%
Encontros presenciais	Sim	52,6%	31,6%	5,3%	89,5%
Contactos telefónicos	Sim	52,6%	36,8%	5,3%	94,7%
E-mail	Sim	26,3%	15,8%	0,0%	42,1%

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à formação profissional, em 2017, todas as OES proporcionaram ações de formação aos seus recursos humanos, desenvolvendo uma multidisciplinidade de ações, como: higiene na pessoa idosa, higiene e segurança alimentar, nutrição e diatética, primeiros socorros, cuidados básicos de saúde, Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP), gestão de conflitos, geriatria, certificação, segurança contra incêndios, higiene, saúde e segurança no trabalho. A maioria das OES organizaram as formações supracitadas em 50 horas semestrais (31,6%). Quando questionado sobre a participação dos colaboradores nestas ações de formação, a percentagem é superior a 75%, observando-se uma representatividade de 68,4% dos recursos humanos nestas ações (Gráfico 24).

Embora a concessão de formação aos recursos humanos seja um requisito legal, as OES têm procurado que os seus colaboradores adquiram o mínimo de competências para conseguirem desenvolver as suas tarefas, junto dos clientes idosos. A preocupação em conjugarem as necessidades e as funções dos colaboradores com a sua missão, visão, objetivos e serviços prestados permite-lhes alcançarem um desempenho organizacional mais eficaz, tal como referiam Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013). Verifica-se também alguma preocupação para melhorar as relações interpessoais entre colaboradores, bem como as regras de higiene e segurança.

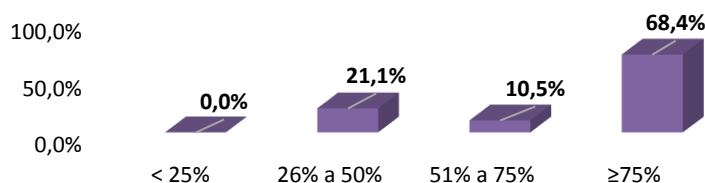


Gráfico 24 – Formação Profissional dos Recursos Humanos em 2017

Fonte: Elaboração Própria

IV. 1.6 - Empreendedorismo e Inovação Social

Quando questionado “Na sua opinião, o que motiva os clientes a escolherem esta organização?”, verifica-se, na tabela 20, que os inquiridos fazem já algumas referências à ideia da “qualidade dos serviços” como um fator diferenciador em relação às restantes ofertas existentes. Embora não exista uma preocupação efetiva com a comunicação nas OES do concelho, consideramos que esta será uma premissa para que as mesmas comecem a trabalhar esta área estratégica, apostando cada vez mais na forma como comunicam com a comunidade e com os seus clientes, já que, segundo Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013), a sustentabilidade de uma OES depende do impacto que as suas ações causam no contexto de intervenção e no público-alvo. Além disso, existe já alguma referência à importância da diversidade e personalização dos serviços prestados, pelo que a diferenciação e a inovação começam a ser preocupações latentes nas OES.

Tabela 20 - Motivações dos clientes na seleção das OES

Motivações dos clientes na seleção das OES
“A falta de apoio familiar e a necessidade de acompanhamento”;
“A qualidade dos serviços prestados”;
“A qualidade dos serviços, sobretudo nas refeições e atendimento humano”;
“Privilegia o utente e tenta fazer a diferença na área social proporcionando aos utentes a resposta adequada às suas fragilidades”;
“A qualidade das instalações e dos serviços prestados”;
“A necessidade”;
“Nível de proximidade da sua residência”;
“A diversidade de respostas sociais de instituição e a qualidade dos serviços prestados”;
“Devido à boa localização, bem como as pessoas conhecerem-se todas; ser o lar mais antigo da comunidade, os idosos já o conhecem há mais anos”;
“Bom nome da instituição; uma equipa prestável que efetua serviços com zelo, dedicação, simpatia; a tipologia dos serviços prestados que é diversa e bastante completa”;
“Bom serviço prestado, uma vez que o mesmo é personalizado”.

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne aos serviços/respostas, analisa-se, a partir do gráfico 25, que a maior parte das organizações não implementaram novos serviços nos últimos dois anos (84%). Quando questionado se “a organização tem ou já teve e pôs em prática alguma resposta/serviço que considere inovador e que contribua para a sustentabilidade da organização”, verifica-se que 73,7% das OES não têm, nem nunca tiveram um serviço inovador. Ainda assim, 21,1% das organizações consideram que já implementaram serviços inovadores, dos quais destacam as “Atividades de férias de Verão para as crianças” e o “Banco de ajudas técnicas”. As respostas apresentadas revelam que as organizações não têm capacidade para alargar os serviços prestados, limitando-se àquelas onde o apoio financeiro público é seguro ou apenas a serviços esporádicos que respondem a necessidades sociais temporárias, sem um efetivo desenvolvimento da comunidade.

Pela escassez das respostas apresentadas, verifica-se que o concelho regista apenas os serviços tradicionais e mínimos direcionados para idosos, não existindo uma preocupação generalizada nas OES da necessidade de garantir serviços inovadores e de suporte a condições de vida dignas, de proximidade e suficientemente abrangentes para os idosos (desde os cuidados de saúde, até às atividades lúdicas, passando pela prevenção cognitiva e física, e mesmo pela valorização social desta população).

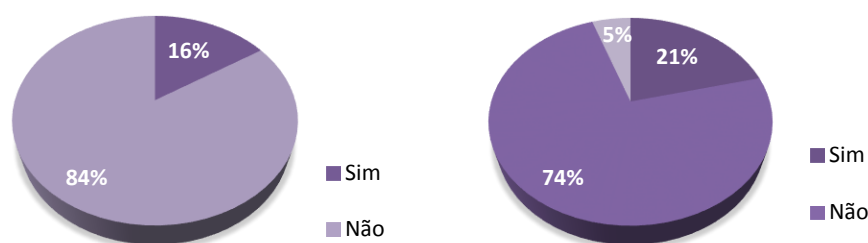


Gráfico 25 – Implementação de novos Serviços/Respostas nos últimos dois anos e Implementação de Serviços/Respostas Inovadoras

Fonte: Elaboração Própria

Ao comparar-se os novos serviços das OES com os serviços inovadores, percebe-se que as OES não implementaram, nos últimos dois anos, serviços inovadores (63,2%). Todavia, analisa-se que 10,5% dos serviços que as organizações implementaram nos últimos dois anos, não são considerados inovadores. Depreende-se que as mesmas criaram serviços inovadores, porém, não foram executados nos anos em análise (15,8%) (Tabela 21).

Verifica-se que as organizações continuam a conter serviços de vários anos. Esta situação remete-nos para uma fraca preocupação por parte dos gestores sociais em provocarem

mudança e implementarem serviços novos, sobretudo inovadores, capazes de fazer face às necessidades com que se deparam, ou seja, observamos gestores sociais com pouca capacidade de *advocacy*, como nos referiam Amaral (2013), Azevedo, Franco e Meneses (2012), Carvalho (2005) e Teixeira (2013).

Tabela 21 – Implementação de novos Serviços/Respostas nos últimos dois anos *versus* Implementação de Serviços/Respostas Inovadoras

Serviços/respostas Inovadoras	Novos serviços/respostas		
	Sim	Não	Total
Sim	5,3%	15,8%	21,1%
Não	10,5%	63,2%	73,7%
NS/NR/NA	0,0%	5,3%	5,3%
Total	15,8%	84,2%	100,0%

Fonte: Elaboração Própria

IV. 1.7 - Representações Sociais

Observando-se o gráfico 26, é possível verificar que, no panorama geral, a média dos inquiridos é referente a “Concordo” e/ou “Concordo Totalmente”, o que significa uma posição positiva por parte dos gestores sociais face ao empreendedorismo e inovação social. Todavia, subsiste ainda alguma indiferença nas afirmações “A aposta em serviços inovadores/empreendedores diminuem a dependência das organizações sociais face aos apoios públicos tradicionais” (21,1%), “A aposta em serviços inovadores/empreendedores constitui uma alternativa para responder aos persistentes e novos problemas sociais sem resposta por parte do Estado” (15,8%) e “A aposta no empreendedorismo e inovação sociais facilitam na captação de recursos” (15,8%).



Gráfico 26 – Representações Sociais dos gestores sociais relativamente ao Empreendedorismo e Inovação Social

Fonte: Elaboração Própria

Ao relacionar-se as representações sociais dos diretores técnicos e dos membros da direção em relação ao empreendedorismo e inovação social, as opiniões são equivalentes no que diz

respeito às afirmações “O empreendedorismo e a inovação social contribuem para a criação e para o crescimento de uma organização social”, “O empreendedorismo e a inovação social são essenciais para a sustentabilidade a médio e a longo prazo de uma organização social”, “O empreendedorismo e a inovação sociais melhoram a qualidade dos serviços de uma organização social”, “A aposta em serviços inovadores/empreendedores contribui para fazer face aos atuais desafios sociais” e “A criação de serviços inovadores/empreendedores facilita estabelecimento de parcerias com os *stakeholders*” (Tabela 22).

Apesar de se analisar uma discrepância de 10,5% e de 5,3% entre as representações da direção técnica e da direção em algumas afirmações, verifica-se uma maior percentagem de respostas “Concordo Totalmente” por parte dos diretores técnicos relativamente às afirmações “O empreendedorismo e a inovação sociais respondem às necessidades da população de forma mais eficiente”, “O empreendedorismo e a inovação sociais contribuem para a inovação de uma organização social”, “O empreendedorismo e a inovação sociais melhoram a imagem de uma organização social”, “A aposta em serviços inovadores/empreendedores proporcionam oportunidades à comunidade de um modo economicamente sustentável”, “A aposta em serviços inovadores/empreendedores constitui um instrumento de riqueza social”, “A aposta em serviços inovadores/empreendedores é um instrumento essencial para as organizações sociais explorarem oportunidades”, “A aposta em serviços inovadores/empreendedores provoca impacto social e financeiro”, “A aposta no empreendedorismo e inovação sociais transmite credibilidade da organização social à comunidade” e “A aposta no empreendedorismo e inovação sociais promove a autonomia organizacional” (Tabela 22).

Na afirmação “A aposta em serviços inovadores/empreendedores diminuem a dependência das organizações sociais face aos apoios públicos tradicionais” subsiste 15,8% de indiferença, tal com 15,8% de uma postura positiva por parte da direção, contudo, 26,3% dos diretores técnicos concordam totalmente com a afirmação (Tabela 22).

Embora as representações sociais continuem no nível “Concordo Totalmente”, os membros da direção apresentam uma tendência com percentagens mais elevadas do que a direção técnica nas afirmações “A aposta em serviços inovadores/empreendedores aumentam o leque de serviços a oferecer à comunidade”, “A aposta em serviços inovadores/empreendedores constitui uma alternativa para responder aos persistentes e novos problemas sociais sem resposta por parte do Estado e/ou mercado” e “A aposta no

empreendedorismo e inovação sociais facilitam na captação de recursos”, apesar de persistir alguma indiferença, por parte dos membros da direção na última afirmação (Tabela 22).

Perante as respostas apresentadas, depreende-se que, independentemente do cargo, os gestores sociais das OES mostram opiniões positivas em relação à temática que facilitam a construção de uma proposta inovadora nas organizações. As suas opiniões vão ao encontro de que serviços inovadores poderão colmatar as necessidades e encontrar soluções.

Tabela 22 – Representações Sociais dos gestores sociais relativamente ao Empreendedorismo e Inovação Social versus Função dos Inquiridos

Representações Sociais	Função	Presidente da Direção	Diretor Técnico	Outro
O empreendedorismo e a inovação sociais contribuem para a criação e para o crescimento de uma organização social.	Discordo Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	0,0%	5,3%	0,0%
	Concordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	10,5%	10,5%	0,0%
	Concordo Totalmente	26,3%	36,8%	10,5%
O empreendedorismo e a inovação sociais são essenciais para a sustentabilidade a médio e a longo prazo de uma organização social.	Discordo Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	10,5%	15,8%	0,0%
	Concordo Totalmente	26,3%	36,8%	10,5%
O empreendedorismo e a inovação sociais respondem às necessidades da população de forma mais eficiente.	Discordo Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo Parcialmente	10,5%	10,5%	0,0%
	Concordo	10,5%	10,5%	5,3%
	Concordo Totalmente	15,8%	31,6%	5,3%
O empreendedorismo e a inovação sociais contribuem para a inovação de uma organização social.	Discordo Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo Parcialmente	5,3%	0,0%	0,0%
	Concordo	15,8%	15,8%	0,0%
	Concordo Totalmente	15,8%	36,8%	10,5%

O empreendedorismo e a inovação sociais melhoram a imagem de uma organização social.	Discordo Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	5,3%	0,0%	0,0%
	Concordo Parcialmente	0,0%	5,3%	0,0%
	Concordo	15,8%	10,5%	0,0%
	Concordo Totalmente	15,8%	36,8%	10,5%
O empreendedorismo e a inovação sociais melhoram a qualidade dos serviços de uma organização social.	Discordo Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo Parcialmente	10,5%	0,0%	0,0%
	Concordo	5,3%	21,1%	0,0%
	Concordo Totalmente	21,1%	31,6%	10,5%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores proporcionam oportunidades à comunidade de um modo economicamente sustentável.	Discordo Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo Parcialmente	10,5%	5,3%	0,0%
	Concordo	10,5%	10,5%	5,3%
	Concordo Totalmente	15,8%	31,6%	5,3%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores diminuem a dependência das organizações sociais face aos apoios públicos tradicionais.	Discordo Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	0,0%	5,3%	0,0%
	Indiferente	15,8%	5,3%	0,0%
	Concordo Parcialmente	5,3%	10,5%	0,0%
	Concordo	0,0%	5,3%	5,3%
	Concordo Totalmente	15,8%	26,3%	5,3%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores aumentam o leque de serviços a oferecer à comunidade.	Discordo Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	0,0%	10,5%	0,0%
	Concordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	10,5%	10,5%	0,0%
	Concordo Totalmente	26,3%	31,6%	10,5%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores contribui para fazer face aos atuais desafios sociais.	Discordo Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo Parcialmente	5,3%	10,5%	0,0%
	Concordo	5,3%	10,5%	5,3%

	Concordo Totalmente	26,3%	31,6%	5,3%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores constitui uma alternativa para responder aos persistentes e novos problemas sociais sem resposta por parte do Estado e/ou mercado.	Discordo Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	5,3%	10,5%	0,0%
	Concordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	5,3%	15,8%	0,0%
	Concordo Totalmente	26,3%	26,3%	10,5%
		Discordo Totalmente	0,0%	0,0%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores constitui um instrumento de riqueza social.	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	0,0%	5,3%	0,0%
	Concordo Parcialmente	5,3%	0,0%	0,0%
	Concordo	10,5%	10,5%	5,3%
	Concordo Totalmente	21,1%	36,8%	5,3%
		Discordo Totalmente	0,0%	0,0%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores é um instrumento essencial para as organizações sociais explorarem oportunidades.	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	0,0%	5,3%	0,0%
	Concordo Parcialmente	5,3%	5,3%	0,0%
	Concordo	15,8%	5,3%	5,3%
	Concordo Totalmente	15,8%	36,8%	5,3%
		Discordo Totalmente	0,0%	0,0%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores provoca impacto social e financeiro.	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	0,0%	5,3%	0,0%
	Concordo Parcialmente	5,3%	0,0%	0,0%
	Concordo Totalmente	15,8%	36,8%	10,5%
		Discordo Totalmente	0,0%	0,0%
A criação de serviços inovadores/empreendedores facilita estabelecimento de parcerias com os stakeholders.	Discordo Parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	10,5%	0,0%	0,0%
	Concordo Parcialmente	5,3%	5,3%	0,0%
	Concordo	5,3%	26,3%	5,3%
	Concordo Totalmente	15,8%	21,1%	5,3%
		Discordo Totalmente	0,0%	0,0%
A aposta no empreendedorismo e inovação sociais facilitam na captação de recursos.	Discordo Parcialmente	0,0%	5,3%	0,0%
	Indiferente	10,5%	5,3%	0,0%
	Concordo Parcialmente	5,3%	5,3%	0,0%
		Discordo Totalmente	0,0%	0,0%

	Concordo	0,0%	10,5%	0,0%
	Concordo Totalmente	21,1%	26,3%	10,5%
A aposta no empreendedorismo e inovação sociais transmite credibilidade da organização social à comunidade.	Discordo Totalmente	0,0%	5,3%	0,0%
	Discordo Parcialmente	5,3%	0,0%	0,0%
	Indiferente	5,3%	5,3%	0,0%
	Concordo Parcialmente	5,3%	0,0%	0,0%
	Concordo	5,3%	15,8%	5,3%
	Concordo Totalmente	15,8%	26,3%	5,3%
A aposta no empreendedorismo e inovação sociais promove a autonomia organizacional.	Discordo Totalmente	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	0,0%	5,3%	0,0%
	Indiferente	5,3%	0,0%	0,0%
	Concordo Parcialmente	10,5%	5,3%	0,0%
	Concordo	5,3%	15,8%	5,3%
	Concordo Totalmente	15,8%	26,3%	5,3%

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionado “Se a organização pudesse acrescentar valor social, que tipo de serviços e/ou respostas inovadoras acrescentaria?”, verifica-se, mediante as respostas apresentadas na tabela 23, que apesar das limitações sentidas e das dificuldades para desenvolverem os seus serviços, a maioria dos inquiridos apresenta propostas que têm duas preocupações centrais subjacentes: a necessidade de cuidados na área da saúde (quer de prevenção, quer de manutenção) e a necessidade de serviços de proximidade e que promovam o envelhecimento ativo. Estas preocupações vão ao encontro da necessidade de criação de uma proposta inovadora para este concelho e para os idosos residentes.

Tabela 23 - Tipo de serviços e/ou respostas inovadoras propostas pelos inquiridos

Tipo de serviços e/ou respostas inovadoras propostas pelos inquiridos
“Apostar na proximidade com os utentes criando uma equipa de trabalho mais livre e presente na casa dos mesmos”;
“Disponibilizar um serviço de teleassistência para compras e outros serviços por forma a manter o utente mais agradado e despreocupado”;
“Apostar numa intervenção precoce na área da saúde física e mental da pessoa idosa no seu domicílio, proporcionando um envelhecimento ativo e mantendo as pessoas ativas e mais tempo nas suas comunidades”;
“Construir ERPI, Centro de Dia e Centro de Noite”;
“Abrir à comunidade diversas atividades na sede da instituição, implementar serviços ao público (exames, consultas, enfermagem, fisioterapia), investir em habitações ‘desocupadas’ e transformá-las em casas residenciais para idosos, aproveitar das ‘casas dos guardas’ para o turismo rural e para outros serviços de proximidade, implementar um grupo de voluntários para a dinamização de atividades aos utentes e sócios da instituição, organizar diversos eventos para fomentar a visibilidade da instituição”;

“Aumentar do número de vagas em ERPI”;
“Ampliar as instalações para proporcionar um maior número de respostas às inúmeras solicitações”;
“Apostar na diferenciação de serviços prestados, aumentando o leque de terapias e ocupações”;
“Abrir uma clínica para a prestação de serviços na área da saúde, incluindo fisioterapia”;
“Implementar um SAD com funcionamento no período noturno e com mais serviços, nomeadamente animação sociocultural e fisioterapia”;
“Construir uma UCC (Unidade de Cuidados Continuados) de médio prazo e respostas SOS”.

Fonte: Elaboração Própria

IV. 2 - Proposta de intervenção

Depois da análise das OES, para delimitarmos os seus pontos fortes e fracos, e da análise do meio envolvente, para demarcarmos as oportunidades e as ameaças, a análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) (Apêndice II) surge para expor, de forma completa, o resultado da análise estratégica. A aplicação dos inquéritos por questionário às OES em estudo permitiu-nos determinar alguns dos seus pontos fortes, como: gestores sociais jovens; estabilidade organizacional; conhecimento da realidade envolvente e das necessidades da população; qualidade dos equipamentos e dos espaços das OES; condições das infraestruturas adequadas às necessidades físicas dos clientes; existência de parcerias em todas as OES; apoios de outras entidades; preocupação com a gestão de recursos financeiros; existência de membros da direção a tempo inteiro nas organizações sociais; preocupação com as competências dos recursos humanos; existência de reuniões formais em todas as IPSS; preocupação em responderem às necessidades sociais temporárias; localização das OES e posição/perceção positiva por parte dos gestores sociais face ao empreendedorismo e inovação social.

Deparamos que as mesmas OES apresentam como pontos fracos, o elevado número de idosos em lista de espera; poucas respostas sociais e com serviços mínimos e semelhantes, baseados nos serviços tradicionais; inexistência de serviços diversificados e/ou inovadores; desconhecimento das potencialidades dos modelos de gestão praticados pelas OES; dificuldades organizacionais para gerir recursos financeiros; gestores sociais não especializados e/ou com pouca formação em GOS; poucos voluntários nas organizações; equipas técnicas pouco diversificadas; fraca competência técnica em gestão social; fraca/má utilização de ferramentas de gestão estratégica; poucas parcerias e fraco aproveitamento das parcerias estabelecidas; tendência a estabelecer parcerias o mais próximo possível da entidade e a alcançar objetivos apenas imediatos e utilitários; pouca importância dada à divulgação dos serviços/respostas; elevados custos organizacionais; escassos recursos

financeiros e pouca diversificação de fontes de financiamento; pouca preocupação/capacidade na procura de novas fontes de financiamento; gestores sociais impreparados para gerir recursos e projetos financeiros; poucas e/ou inexistência a candidaturas a projetos de financiamento; fraca aposta na comunicação interna/externa; recursos humanos com pouca formação profissional; reduzida capacidade organizacional na implementação de novos serviços e fraca preocupação por parte dos gestores sociais na implementação serviços novos.

Ao analisarmos o concelho de Castro Daire, observamos diversas oportunidades que se deverão aproveitar, como: a elevada taxa de envelhecimento populacional; elevado índice de dependência; existências de diversas festividades culturais e sociais; espaços e equipamentos públicos adaptados a pessoas com mobilidade reduzida; boas acessibilidades na região; existência de tecnologias capazes de inovar os métodos de trabalho; possibilidade em estabelecer novas parcerias estratégicas; elevado número de clientes a necessitar de soluções inovadoras; existência de programas de financiamento e o crescimento do mercado.

Contudo, o mesmo meio envolvente, onde estão inseridas as OES estudadas, enfrenta alguns tipos de ameaças, das quais se destacam: a concorrência; crise económica; concelho com população de baixos rendimentos; instabilidade económica; desertificação populacional; população com baixa escolaridade; escassos apoios económicos; isolamento dos idosos; dependência financeira do Estado e de terceiros; elevada taxa de desemprego; exigência das entidades financiadoras e reduzidos apoios estatais.

Da visão conjunta e relacional dos pontos fortes e fracos das OES com as oportunidades e ameaças procedentes do meio envolvente, surgiu um conjunto de possíveis medidas estratégicas que permitirão reduzir os pontos fracos e reforçar os pontos fortes, assim como converter as ameaças em oportunidades e beneficiar das oportunidades.

Após a análise SWOT (Apêndice II) e a definição de diversas medidas estratégicas na matriz TOWS (Apêndice II), elaborou-se um modelo de gestão estratégica traduzido em objetivos estratégicos, indicadores, metas de desempenho e iniciativas estratégicas a desenvolver em quatro perspetivas. Um modelo que ajuda os gestores a atingirem as metas dos objetivos a médio/longo prazo. Falamos, portanto, do modelo *Balanced Scorecard* (BSC) (Apêndice III), para o qual se tornou necessário definir três objetivos estratégicos, nomeadamente:

1. Criar um centro de inovação concelhio que promova a melhoria do apoio à população idosa do concelho, prestando serviços de informação e encaminhamento, até 2019;

2. Prestar apoio especializado às organizações sociais do concelho, com respostas sociais direcionadas aos idosos, promovendo a sua qualificação e sustentabilidade organizacional, até 2021;
3. Garantir a sustentabilidade do próprio projeto, para a sua efetivação após o projeto piloto inicial de 3 anos.

De seguida apresentam-se em pormenor os objetivos de acordo com as quatro perspetivas deste modelo de gestão estratégica: perspetiva dos clientes, dos processos internos, de aprendizagem e de crescimento e financeira.

IV. 2.1 - Perspetiva dos Clientes

Perante Alves (2010), na perspetiva dos clientes existe uma grande preocupação em preservar a relação com o cliente e, simultaneamente, obter novos clientes, mantendo-os satisfeitos, com a construção de soluções particularizadas às necessidades de cada um. Assim, foram definidos para a presente proposta os seguintes objetivos estratégicos:

Tabela 24 - Perspetiva dos Clientes e respetivos objetivos específicos

Perspetiva	Objetivos Específicos
Clientes	Angariar IPSS do concelho para o CISM
	Implementar o Sistema de Monitorização de Identificação e Controlo do Idoso
	Avaliar a satisfação e a qualidade de vida dos clientes
	Divulgar os serviços inovadores do CISM

Fonte: Elaboração Própria

O objetivo “Angariar IPSS do concelho para o CISM” será avaliado pelo número de IPSS do concelho angariadas. Até fevereiro de 2020, o CISM terá de angariar nove IPSS. Para que o objetivo seja alcançado dever-se-á reunir com as IPSS do concelho, com o intuito de lhes divulgar os serviços disponibilizados, de forma a serem criados protocolos de adesão.

Relativamente ao objetivo “Implementar o Sistema de Monitorização de Identificação e Controlo do Idoso”, irá ser medido segundo a percentagem de clientes que aderirem ao serviço, o qual terá de corresponder, no mínimo, a 60% de clientes por ano. Neste sentido, as ações a tomar passam, primeiramente, pelo estabelecimento de parcerias com as IPSS, GNR e Bombeiros Voluntários do concelho, de forma a atuarem em situações de risco dos idosos, não institucionalizados, com o sistema de monitorização. Cabe ao CISM, informar os clientes sobre o preço de aluguer, distribuir o equipamento aos idosos inscritos e alertar as entidades supracitadas quando o cliente se encontrar em situação de risco.

Para mensurar o objetivo “Avaliar a satisfação e a qualidade de vida dos clientes” definiram-se dois indicadores: o grau de satisfação dos clientes, o qual deverá atingir, semestralmente, no mínimo, 85% da satisfação dos mesmos. Elaborar e analisar os resultados dos questionários aplicados às IPSS e aos familiares dos idosos beneficiários dos serviços e construir um documento com sugestões de melhoria serão as ações a desenvolver para se atingir a meta supracitada. Ainda assim, dever-se-á detetar, nos serviços dos CISM, casos de emergência social e elaborar estudos diagnósticos dos mesmos, com a finalidade de serem encaminhados para o Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social da Casa do Povo de Castro Daire. A meta da identificação de casos de emergência social deverá ser inferior a 5% por ano.

De forma a implementar o objetivo “Divulgar os serviços inovadores do CISM” dever-se-á divulgar informações dos serviços através das redes sociais e do *site* do CISM, da rádio e do jornal do concelho, do canal televisivo da Câmara Municipal e também a partir de cartazes, cartões de visita e *flyers*. Nas redes sociais e no *site* serão ainda divulgadas legislações/informações direcionadas à população idosa e ao terceiro sector. Este objetivo será avaliado pelo tipo de canais de comunicação, durante todo o objetivo. Ainda assim, o número de eventos será outro indicador que avaliará o mesmo objetivo. A meta a atingir será a participação do CISM em, pelo menos, seis eventos por ano concretizados no concelho e/ou distrito, como por exemplo o evento “Mostra Castro Daire” e outros futuros eventos/exposições.

IV. 2.2 - Perspetiva dos Processos Internos

Nesta perspetiva, Alves (2010) refere que os gestores pretendem concentrar-se em ações que satisfaçam as necessidades dos clientes e, de certa forma, criem valor para a organização. Para a perspetiva dos processos internos delinearão-se os seguintes objetivos estratégicos:

Tabela 25 - Perspetiva dos Processos Internos e respetivos objetivos específicos

Perspetiva	Objetivos Específicos
Processos Internos	Criar o Centro de Inovação Social do Município
	Acrescentar serviços inovadores à comunidade local
	Elaborar diagnósticos específicos de cada organização social
	Apoiar as organizações sociais na elaboração de candidaturas
	Promover novas parcerias

Fonte: Elaboração Própria

“Criar um Centro de Inovação Social do Município” será um dos objetivos estratégicos do projeto, mensurado pelo tipo de equipamentos. Até dezembro de 2019 terá de ser remodelado um espaço com uma receção, dois gabinetes, duas salas de formação, duas casas de banho, uma sala de arrumos e uma despensa, com mobiliário e equipamentos em todos os espaços. Para se construir as infraestruturas ter-se-á de elaborar e submeter uma candidatura ao Programa Operacional Regional Centro (POR Centro) ou Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE).

O CISM para cumprir com o objetivo “Acrescentar serviços inovadores à comunidade” terá de implementar quatro serviços inovadores, ao longo do ano de 2020. A partir de março de 2020, será implementado o Sistema de Monitorização de Identificação e Controlo do Idoso supracitado na perspetiva dos clientes. A partir de abril de 2020, o Centro irá implementar o serviço “Unidade Móvel com fisioterapia”, com a finalidade de realizar, num horário pré-definido, cuidados de saúde e sessões de fisioterapia a idosos não institucionalizados, com idade \geq a 65 anos e com prescrição médica para a realização de fisioterapia. O serviço de fisioterapia será realizado nos espaços facultados pelas juntas de freguesia, mediante o cronograma mensal definido. Quando surgirem situações que não sejam possíveis resolver na Unidade Móvel, cabe aos técnicos encaminhá-las para entidades de saúde competentes.

Criar uma linha telefónica “Enfermagem telefónica 24h” será o terceiro serviço inovador a ser implementado à comunidade, a partir de julho de 2020. O serviço terá a finalidade de esclarecer, por via telefónica, dúvidas e dar indicações de cuidados de saúde para idosos com idade \geq a 65 anos, não institucionalizados. Tal como no serviço anterior, o técnico terá de encaminhar o idoso para as entidades/serviços adequados à sua situação clínica quando não for possível resolver por via telefónica. Em situações de emergência, cabe ainda ao técnico contactar o Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM), assim como entidades de saúde em caso de cuidados específicos.

O serviço “Bolsa de voluntários para acompanhamento” será implementado a partir de setembro de 2020. Com este serviço pretende-se que os idosos com idade \geq a 65 anos, não institucionalizados tenham à sua disponibilidade voluntários que os acompanhem em consultas médicas, exames, urgências hospitalares, pernoitar em casa, compras e outras tarefas diárias. Dever-se-á agendar, mensalmente, com os familiares dos clientes idosos o tipo de acompanhamentos que pretenderem usufruir no mês em questão, de forma a construir-se um cronograma mensal para todos os voluntários com a indicação dos

acompanhamentos que irão prestar, assim como uma escala de prevenção para situações de urgências hospitalares.

No que respeita ao objetivo “Elaborar diagnósticos específicos de cada organização social”, será medido pelo número de diagnósticos realizados. A meta a atingir será de dois diagnósticos por semestre. Cabe ao técnico detetar as necessidades de cada IPSS e realizar um diagnóstico social específico para cada uma, com a finalidade de indicar os serviços/respostas mais adequadas às necessidades detetadas.

O objetivo “Apoiar as organizações sociais na elaboração de candidaturas” pretenderá informar os gestores sociais dos programas de financiamento existentes, sugerindo-lhes os mais adequados às suas necessidades. De forma a atingir, no mínimo, 50% de candidaturas encaminhadas por ano, dever-se-á apoiar/ensinar os gestores sociais a elaborar candidaturas a programas de financiamento.

Quanto ao objetivo “Promover novas parcerias”, o CISM terá de estabelecer, no mínimo, três parcerias por ano. A procura incessante de novas parcerias permitirá atingir a meta delineada. Como exemplos de parcerias destacam-se, os acordos a estabelecer com hospitais/clínicas privadas e laboratórios de análises para que os idosos de Castro Daire tenham descontos nas consultas médicas, análises e exames complementares de diagnóstico; as parcerias com as farmácias do concelho para que os mesmos tenham descontos na medicação e as parcerias com as IPSS, Guarda Nacional Republicana (GNR) e Bombeiros Voluntários do concelho para que atuem em situações de risco de idosos com o sistema de monitorização. A parceria com a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL) será também indispensável para que a Câmara Municipal adquira o sistema de monitorização. Ainda assim, estabelecer parceria com diversas empresas distritais, como a Medifonseca, Medical Plus, Incontvis, Sem Barreiras, Ortomed, Conforto&Saúde e outras empresas *online* de produtos médicos e hospitalares tornam-se imprescindíveis para que a Câmara Municipal tenha desconto na compra dos equipamentos técnicos para loja social do CISM. Os acordos a estabelecer com o IEFP e com entidades formadoras certificadas serão pertinentes para a qualificação dos formandos das formações profissionais financiadas/não financiadas e para o desenvolvimento de estágios profissionais. Não menos importante, destacam-se ainda as parcerias que deverão ser realizadas com a rádio e o jornal do concelho para a divulgação dos serviços, e com as juntas de freguesia para a disponibilização dos espaços onde serão realizadas as sessões de fisioterapia.

IV. 2.3 - Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Para Alves (2010), na perspetiva da aprendizagem e crescimento, os recursos humanos, as tecnologias e os comportamentos são os âmbitos de maior importância, com a finalidade de garantir o sucesso financeiro a longo prazo. Deste modo, identificaram-se os seguintes objetivos estratégicos:

Tabela 26 - Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento e respetivos objetivos específicos

Perspetiva	Objetivos Específicos
Aprendizagem e Crescimento	Contratar Recursos Humanos
	Afetar Recursos Humanos da Câmara Municipal
	Criar um gabinete de apoio ao cuidador informal
	Qualificar os cuidadores formais e informais do concelho
	Qualificar os gestores sociais das IPSS do concelho
	Qualificar os recursos humanos das IPSS do concelho
	Criar um gabinete de consultoria e apoio de gestão social
	Implementar no município uma loja social de equipamentos técnicos direcionados para idosos
	Criar uma plataforma <i>online</i>

Fonte: Elaboração Própria

O objetivo “Contratar Recursos Humanos” será medido pelo número de recursos humanos contratados. O CISM contratará quatro recursos humanos para desempenharem funções nos diversos serviços. A partir de dezembro de 2019 será recrutado um especialista na área da gestão social para desempenhar funções de coordenação no CISM. A partir de julho de 2020 será contratado, a 60%, um enfermeiro para o serviço “Enfermagem telefónica 24h”. Em situação de estágio profissional selecionar-se-á, a partir de abril de 2020, um fisioterapeuta para o serviço “Unidade Móvel com fisioterapia” e um enfermeiro que complementará os dois serviços citados.

De forma a aproveitarmos os recursos humanos da Câmara Municipal de Castro Daire, surgiu o objetivo “Afetar recursos humanos da Câmara Municipal”. A partir de dezembro de 2019, serão afetados, ao CISM, um contabilista/finanças e um jurista a 10%, um enfermeiro a 20%, um assistente social a 60% e um assistente operacional a 14%.

Quanto ao objetivo “Criar um gabinete de apoio ao cuidador informal”, será avaliado pela percentagem de encaminhamento de situações, sendo a meta a atingir, no mínimo, de 60% por ano. O serviço tem como fim aconselhar/esclarecer/resolver questões/dúvidas do cuidador informal do concelho e encaminhá-lo, se necessário, para entidades competentes.

Qualificar será uma das preocupações do presente plano de intervenção. Assim, “Qualificar os cuidadores formais e informais do concelho” será um dos objetivos desta perspetiva, o qual será mensurado por diversos indicadores, como o número de *workshops*, o número de horas de formação e a percentagem de participação dos cuidadores formais e informais. Um recurso humano do CISM desenvolverá, nas suas instalações, doze *workshops* por ano para os cuidadores informais inscritos (um *workshop* por mês). Quanto os cuidadores formais, diversas entidades formadoras certificadas desenvolverão 25 horas de formação anualmente (duas formações por mês). O presente objetivo requer, ainda, o mínimo de 50% de participação dos cuidadores informais e formais nos *workshops* e nas formações planeadas.

Para os objetivos “Qualificar os gestores sociais das IPSS do concelho” e “Qualificar os recursos humanos das IPSS do concelho”, definiram-se os mesmos indicadores do objetivo anterior. Para os gestores sociais serão desenvolvidas 75 horas de formação certificada por ano (três formações mensais), tendo de haver uma percentagem mínima de 85% de participantes. O segundo objetivo requer a participação, no mínimo, de 60% dos recursos humanos das IPSS nas 200h de formação certificada planeada anualmente. Todas os *workshops* e formações serão avaliadas pelos formandos, através de um questionário.

O objetivo “Criar um gabinete de consultoria e apoio de gestão social” terá por finalidade aconselhar/capacitar os gestores sociais em diversas áreas relativas à gestão de OES e deverá atingir uma percentagem mínima de 80% de atendimentos por ano.

Até maio de 2020 terá de se concretizar o objetivo “Implementar no município uma loja social de equipamentos técnicos direcionados para idosos”. A loja social deverá conter, até a esta data, três camas articuladas, três cadeiras de rodas, duas poltronas geriátricas, dois andarilhos, três bengalas, dois tripés, dois pares de muletas, três almofadas anti-escaras, três colchões anti-escaras e outros equipamentos técnicos comprados e/ou adquiridos através de doações. Durante todo o objetivo, a loja social deverá dar resposta, no mínimo, a 80% das solicitações feitas pela comunidade. Os equipamentos serão alugados a idosos não institucionalizados, mediante as prescrições médicas.

O último objetivo “Criar uma plataforma *online*” será implementado a partir de janeiro de 2020. Este serviço consiste em interligar todas as IPSS do concelho com respostas para idosos e o CISM, onde serão publicadas informações de distintas temáticas/áreas pertinentes para a gestão das IPSS, como: concursos, tipo de financiamento disponíveis; formações financiadas e não financiadas, formações realizadas no CISM, projetos sociais, informação

relativa à gestão social e à inovação/empreendedorismo social, *workshops*, legislação, entre outras informações.

IV. 2.4 - Perspetiva Financeira

Segundo Alves (2010), os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e as medidas das restantes perspetivas. Os gestores pretendem obter uma melhoria financeira da organização e receber lucro do dinheiro que investem.

Nesta perspetiva apenas se delineou um objetivo, designado por “Conseguir financiamento”, o qual será mensurado pelo tipo de custo do projeto. Durante três anos, o CISM terá custos com as formações profissionais, as quais atingirão um gasto de 8 325,00€, porém, 85% do financiamento será proveniente das candidaturas submetidas ao Programa Operacional Capital Humano (POCH) e 15% será facultado pela Câmara Municipal do concelho. A candidatura ao cheque-formação do IEFP permitirá obter 90% das despesas das formações dos cuidadores informais. Isto significa que do valor de 337,50€, a Câmara Municipal de terá uma despesa de 37,50€ (10%) do custo. A remodelação e a compra dos equipamentos do espaço do CISM terão um valor de 18 000,00€. Para suportar este custo, realizar-se-á uma candidatura ao POR Centro ou PO ISE para se obter 85% do valor supracitado e 15% será financiado pela Câmara Municipal. A loja social de equipamentos técnicos e o material de fisioterapia será financiado na totalidade pela Câmara Municipal num valor de 7 179,00€, assim como a contratação de recursos humanos (95 448,00€) e a afetação dos recursos humanos da Câmara Municipal (85 218,00€). Quanto aos estágios profissionais, o presente projeto terá um custo de 13 998,92€, obtendo 80% da candidatura, realizada ao IEFP, para o 1º estágio e 65% para o 2º estágio. A restante percentagem será suportada pela Câmara Municipal do concelho. Após os nove meses de estágio, a autarquia local candidatar-se-á à medida “Apoios à contratação” do IEFP, com a finalidade de contratar, para o CISM, os profissionais que desenvolveram os estágios profissionais. Deste modo, obterá um apoio de 7 843,68€, tendo um gasto de 20 154,16€ pela contratação dos estagiários a 100%.

O presente projeto poderá ser uma forma inovadora de solucionar alguns dos problemas sociais detetados nas OES e no concelho de Castro Daire. Poderá funcionar como um motor transformador superior às atuais soluções, tanto ao nível da sustentabilidade das IPSS do concelho, como da criação de valor social para a comunidade, tendo em conta o custo dos meios usados. Além disso, a capacitação conjunta dos recursos humanos das OES, com

funções de direção e de direção técnica, na área da gestão estratégica promoverá diversas vantagens para a futura sustentabilidade das mesmas OES e da inovação e qualidade dos serviços desenvolvidos para a população idosa. De facto, acreditamos que a melhor preparação nesta área favorecerá a alteração das representações sociais das chefias acerca da importância da sustentabilidade organizacional e da inovação dos serviços que gerem.

CONCLUSÃO

A presente dissertação de mestrado intencionou responder à questão “Qual a visão dos gestores/diretores das IPSS do concelho de Castro Daire, com respostas no âmbito da terceira idade, relativamente aos conceitos de empreendedorismo e inovação social como instrumento estratégico de sustentabilidade e que estratégias de inovação poderão ser implementadas, tendo em conta a realidade do concelho?”.

O primeiro passo para o alcance da questão de partida debruçou-se na construção de fundamentos teóricos, os quais nos possibilitaram alcançar o primeiro objetivo geral do estudo: “Perceber, a partir das representações sociais dos gestores sociais, a importância de estratégias socialmente inovadoras e empreendedoras na sustentabilidade das organizações sociais”. Ao iniciarmos este passo, observamos que o empreendedorismo e a inovação social são, ainda, temáticas relativamente recentes, com necessidade de serem exploradas cientificamente e também do ponto de vista prático. No mesmo sentido, analisamos que os estudos respeitantes à economia social carecem, de igual forma, de rigor na sua conceção, apesar de todas as uniformizações alcançadas ao nível comunitário.

Ao mesmo tempo conseguimos compreender que as OES têm sido observadas como uma área estratégica no âmbito económico, assim como o empreendedorismo social tem sido visto como um modelo de desenvolvimento economicamente sustentável. O presente estudo possibilitou um olhar mais amplo sobre as potencialidades destas temáticas. Permitiu perceber que a necessidade de modernizar este tipo de organizações é cada vez maior e é através de estratégias socialmente inovadoras e empreendedoras que conseguiremos fortalecer a economia das OES e, conseqüentemente, transformar a sociedade e corresponder às necessidades da população. Denotou-se, portanto, uma correlação entre a sustentabilidade organizacional e a inovação/empreendedorismo social. Porém, a mudança das OES depende, também, das representações sociais dos seus gestores, ou seja, da sua visão relativamente ao empreendedorismo/inovação social. O sucesso das mesmas depende dos conhecimentos que os gestores sociais têm sobre a temática, assim como da sua capacidade em utilizar as ferramentas da gestão estratégica e inovação social. Percebemos, então, que as representações sociais podem influenciar o modo como os gestores desempenham as suas funções e o desconhecimento dos elementos das direções, bem como dos diretores técnicos, limita a capacidade dessas organizações para responder às efetivas necessidades dos idosos do concelho de Castro Daire.

Em relação ao segundo objetivo geral: “Analisar as IPSS do concelho de Castro Daire e sistematizar o grau de possível inovação nos serviços e/ou respostas sociais no âmbito da terceira idade”, com base nos instrumentos de recolha de dados, constatamos que no concelho existem poucas OES, assim como poucas respostas sociais direcionadas para a terceira idade, com serviços mínimos e semelhantes, baseados nos serviços tradicionais. Este facto levou-nos a concluir que existe uma elevada incapacidade das OES corresponderem a todas as necessidades do seu público-alvo e a perceber que o concelho apresenta ainda um elevado défice em dar soluções a um dos seus maiores problemas: elevado índice de envelhecimento e incapacidade financeira para suportar os cuidados de que necessitam, situação agravada pela interioridade.

A falta de conhecimento e qualificação em gestão e estratégia, a falta de conhecimento aprofundado e a impreparação dos gestores sociais sobre a temática da sustentabilidade e da inovação evidenciam-se, também, como causa das OES não possuírem serviços inovadores que satisfaçam as condições de uma vida digna e, conseqüentemente, não garantam a própria sustentabilidade das organizações. A forte dependência de terceiros e a fraca importância que os gestores dão a esta área traduzem-se na incapacidade de os mesmos procurarem criar serviços/respostas inovadoras como novas fontes de financiamento, assim como de as observarem como novas formas capazes de responderem às atuais e futuras carências da comunidade.

Apesar de verificarmos um reduzido conhecimento dos dirigentes e diretores técnicos das IPSS do concelho em relação aos serviços e respostas inovadoras, os mesmos começam a concordar com uma importância da diversidade e da personalização dos serviços prestados, pelo que a diferenciação e a inovação começam a ser também preocupações latentes. As suas opiniões vão ao encontro de que serviços inovadores poderão colmatar as necessidades e encontrar soluções, o que facilita a construção de respostas inovadoras nas organizações.

A mudança de perfis dos idosos e os atuais desafios sociais e económicos requerem a construção de novas iniciativas de empreendedorismo social e, igualmente, de que sejam eficientes para criar o previsto valor social. Assim, a presente investigação pretendeu, como terceiro objetivo, “Verificar a relação existente entre as representações sociais dos dirigentes com as ferramentas de inovação social utilizadas, para proposta de serviços inovadores como estratégia de sustentabilidade das IPSS do concelho em estudo”. É neste sentido, e a partir da conjugação socioeconómica do concelho e as possibilidades de implementação de

serviços inovadores, que se desenvolveu o projeto CISM, assente na criação de um espaço e medidas, com o intuito de reinvestir no problema social subjacente, contribuindo para a sustentabilidade das próprias OES. Um projeto devidamente estruturado a partir de 2020, com iniciativas e metas que se pretendem executar todos os anos, sujeitas a constantes atualizações.

A conceção de uma ferramenta flexível que poderá ser aproveitada pelas OES, pelo município e pela comunidade, de forma inteira ou fragmentada, ao oferecer-lhes serviços inovadores em termos de criação de valor social para a comunidade e de sustentabilidade para as IPSS é a principal proposta de ação do nosso trabalho. Um instrumento que poderá ter continuidade se pensarmos em ideias e estratégias novas que contribuam para a evolução social do concelho e, de certa forma, incitar as OES a apostarem em medidas inovadoras e empreendedoras. Esta proposta é a grande contribuição do estudo.

Deste modo, foram cumpridos os objetivos gerais e específicos da investigação, assim como conseguimos comprovar a três hipóteses formuladas: “As representações sociais dos gestores influenciam a forma como os mesmos veem e contribuem para a gestão da organização social”; “O conhecimento em gestão estratégica e inovação influencia a capacidade de resposta das organizações sociais às necessidades da população idosa” e “O conhecimento das representações sociais dos gestores e do meio envolvente do concelho permitem a identificação dos serviços inovadores adequados”. Analisamos que a gestão organizacional e a presença de serviços inovadores nas OES dependem dos conhecimentos e das formas de atuação dos seus gestores. O facto de não darem importância à gestão estratégica e à inovação leva à não satisfação das necessidades da população e da organização social, observando-se um concelho com elevados défices na resolução de problemas sociais dos idosos. Conclui-se, também, que o processo de construção de iniciativas inovadoras pode basear-se no conhecimento que podemos obter dos mesmos e do meio onde as IPSS estão inseridas.

Como qualquer estudo científico, a presente investigação teve diversas limitações. A primeira limitação esteve relacionada com o facto de o empreendedorismo/inovação social serem áreas relativamente recentes. São poucas as áreas exploradas cientificamente e poucas as investigações realizadas em Portugal que permitam o aprofundamento da temática. A segunda limitação do estudo relacionou-se com a dimensão da amostra. A análise realizada exhibe dados apenas de nove OES, pelo que não se conseguiu estender a amostra para um

setor tão amplo como o setor da economia social. A falta de disponibilidade dos membros da direção e dos diretores técnicos das OES em responderem aos questionários aplicados foi também uma limitação. O facto de os inquiridos não responderem no tempo previsto pela autora prolongou demasiado o processo de recolha de dados e, conseqüentemente, o atraso da conclusão do estudo. Outra limitação correspondeu ao facto de utilizarmos os questionários como instrumento de recolha de dados e de estarmos centrados apenas na perspetiva de um membro da direção. A recolha de dados de todos os membros da direção, através de entrevistas, permitiria uma ampliação na análise e conclusões mais abrangentes e precisas, com diferentes perspetivas.

Contudo, são bastantes as áreas que necessitam de ser investigadas. Apesar da investigação ter criado conhecimento, os seus resultados identificaram dilemas que merecem ser explorados em investigações futuras. O nosso estudo debruçou-se nos gestores sociais das OES do concelho de Castro Daire. Tornar-se-ia pertinente aplicar a temática de investigação a outros contextos, de forma a comparar os resultados adquiridos e perceber como a visão dos gestores sociais em relação ao empreendedorismo e inovação social e a forma de atuação dos mesmos difere em distintos contextos nacionais e europeus. O presente estudo apenas analisou as organizações do terceiro setor direcionadas para a terceira idade. Em futuras investigações recomenda-se a investigação e a construção de propostas inovadoras para OES em diversos âmbitos. De igual forma tornar-se-ia pertinente conhecer as necessidades na perspetiva do cliente. A proposta de intervenção provém do ponto de vista dos gestores organizacionais. Numa futura investigação, poderá também construir-se uma proposta inovadora a partir da ótica dos idosos do concelho em estudo e de outros concelhos. Uma outra possível ótica a investigar diz respeito ao conhecimento que os gestores possuem em relação às novas formas de financiamento disponíveis e até que ponto eles as exploram para garantir a sustentabilidade organizacional. Ainda assim, perceber se, com os financiamentos existentes, eles conseguem criar serviços/respostas inovadoras sustentáveis. O envolvimento do público-alvo e dos *stakeholders* como promotores da estratégia organizacional e das novas respostas sociais seria também pertinente investigar. De igual forma, seria interessante conhecer o perfil de gestores sociais empreendedores e a sua capacidade em sustentabilizar as OES em localizações com poucos recursos e como é que os atuais gestores sociais poderão transformar as dificuldades em oportunidades. No presente estudo, ao compararmos as respostas dos diretores técnicos e dos presidentes da direção da mesma OES, verificáramos que os inquiridos referiram respostas diferentes nas questões do questionário. Tornar-se-ia

interessante comparar o grau de conhecimento e envolvimento que os diversos gestores sociais têm sobre a organização que gerem.

Nenhuma investigação é dada como concluída. Cada investigação origina sempre pistas de reflexão. Cada pista suscita novos estudos ou perspectivas. É com a exploração de temas que surge sempre a novidade, assim como oportunidades de investigação.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, A. (2011). Conditions and conditioning factors of social innovation. *Arbor*, 752, 1045-1064. doi: 10.3989/arbor.2011.752n6003
- Almeida, A., Santos, M. F., & Trindade, Z. (2014). *A Teoria das Representações Sociais: 50 Anos*. Brasília: Technopolitik Ed.
- Almeida, H., Santos, C., & Albuquerque, C. (2018). *Social entrepreneurship and innovation. Osmosis between social and market based princip*. Comunicação apresentada na 1st annual ACRN Conference on Social-Entrepreneurship Perspectives, Linz. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/324455023>
- Alves, T. (2010). *Balanced Scorecard aplicado a uma empresa de consultoria*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa). Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2776/1/Tese%20Completa%20%20Balanced%20Scorecard%20aplicado%20a%20uma%20empresa%20de%20consultoria.pdf>
- Amaral, N. (2013). *Da Dependência e Vulnerabilidade à Sustentabilidade e Autonomia do Terceiro Setor? O caso do Concelho de Santa Marta de Penaguião*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real). Disponível em <https://repositorio.utad.pt/handle/10348/2799?mode=full>
- Antunes, S. M. (2018). *Métodos e técnicas de investigação em ciências sociais: Apontamentos Teóricos*. Manuscrito não publicado.
- Armani, D. (2003). *Novos Desafios à Luta por Direitos e Democracia no Brasil. Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil*. Recife: Aliança Intérga.
- Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (2012). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – O desafio da Inovação Social* (3^a ed.). Porto: Impulso Positivo Ed.
- Bernardino, S. J. (2013). *Iniciativas de Empreendedorismo Social no Terceiro Setor em Portugal: Antecedentes, Comportamentos e Desempenho Organizacionais* (Tese de Doutoramento, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, Universidade Portucalense, Porto). Disponível em <http://repositorio.uportu.pt/bitstream/11328/1045/1/TDG%208.pdf>
- Bittencourt, B. (2014). *Políticas de desenvolvimento local sustentável e o terceiro setor: estudo de caso na região de Aveiro*. (Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa). Disponível em <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/9108>
- Cabecinhas, R. (2009). Investigar representações sociais: metodologias e níveis de análise. In M.M. Baptista, *Cultura: Metodologias e Investigação* (pp.51-66). Lisboa: Ed. Grácio.
- Cardoso, E. (2016). *Perfil e competências do empreendedor social -o caso academia ubuntu*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa). Disponível em <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7253>
- Carta Social. (2017). *Rede de Serviços e Equipamentos*. Disponível em <http://www.cartasocial.pt/>
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas: Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento estratégico e Desempenho*. Lisboa: Sílabo.
- Carvalho, M. I. (2013). *Serviço Social no envelhecimento*. Lisboa: Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Carvalho, L., Bernardo, M. R., Sousa, I., & Negas, M. (2014). *Gestão das Organizações – Uma abordagem integrada e prospetiva*. Lisboa: Sílabo Ed.

- Casaqui, V. (2014). *Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise, performance e bem comum*. Comunicação apresentada na Conferência Internacional e Intervenção em Recursos Humanos, Copyright. Disponível em <http://obs.obercom.pt>
- Comité Económico e Social Europeu. (2011). *A Economia Social na União Europeia*. Bruxelas: Unidade de Publicações.
- Comité Económico e Social Europeu. (2017). *Evolução recente da Economia Social na União Europeia*. Disponível em <http://www.cases.pt/evolucao-recente-da-economia-social-na-uniao-europeia-comite-economico-social-europeu/>
- Conselho Nacional para a Economia Social. (2012). *O CNES: A economia social*. Disponível em <http://cnes.org.pt/index/economia>
- Correia, A. S. (2013). *A Responsabilidade Social e a PME: As práticas de RSE das Microempresas*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa). Disponível em <http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/3492/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Ana%20Sofia%20Correia.pdf>
- Correia, S., Oliveira, V., & Gomez, C. (2016, novembro/dezembro). Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. *Mackenzie Management Review*, 17(6), 102-133.
- Costa, C. S. (2016). *Envelhecimento demográfico e sustentabilidade das instituições particulares de solidariedade social que prestam apoio à terceira idade*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra). Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/32901/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%202016.pdf>
- Creado, N. M. (2013). *Representações Sociais e Percepções de Liderança em Equipas de Investigação Científica*. (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Gestão, Instituto Politécnico de Castelo Branco, Castelo Branco). Disponível em <https://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/3867>
- Fernandes, J. M. (2016). *A economia social em Portugal: necessidades, perspetivas e fontes de financiamento*. Bruxelas: Grupo PPE no Parlamento Europeu.
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Técnicas e Científicas.
- Greca, A., & Chamon, E. M. (2009). *As Representações Sociais na Gestão do Relacionamento Comunitário: Estudo de Caso*. Comunicação apresentada no XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1009-1.pdf>
- Hill, M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo Ed.
- Imagínario, C. M. (2008). *O idoso dependente em contexto familiar: uma análise da visão da família e do cuidador principal*. Coimbra: Formasau.
- Instituto do Emprego e Formação Profissional. (2018). *Desemprego Registado por concelho: Estatísticas Mensais*. Disponível em <https://www.iefp.pt/documents/10181/7969489/SIE+-+Desemprego+registado+por+concelhos+janeiro+2018.pdf/7dc1768b-cfad-448d-8476-91ed6480c938>
- Instituto Nacional de Estatística. (2015). *Envelhecimento da população residente em Portugal e na União Europeia*. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_bou_i=224679354&DESTAQUESmodo=2

- Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Mantém-se o agravamento do envelhecimento demográfico, em Portugal, que só tenderá a estabilizar daqui a cerca de 40 anos*. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_bou_i=277695619&DESTAQUESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Anuário Estatístico de Região Centro 2016*. Disponível em www.ine.pt
- Instituto da Segurança Social. (2007). *Manual de Processo-Chave: Estrutura Residencial para Pessoas Idosas*. Disponível em <http://www.seg-social.pt>
- Instituto da Segurança Social. (2009). *Manual de Processo-Chave: Acolhimento Familiar*. Disponível em <http://www.seg-social.pt>
- Instituto da Segurança Social. (2010a). *Manual de Processo-Chave: Serviço de Apoio Domiciliário*. Disponível em <http://www.seg-social.pt>
- Instituto da Segurança Social. (2010b). *Manual de Processo-Chave: Centro de Dia*. Disponível em <http://www.seg-social.pt>
- Instituto da Segurança Social. (2016). *Apoios sociais e programas: Idosos*. Disponível em <http://www.seg-social.pt/idosos>
- Instituto da Segurança Social. (2018). *Legislação*. Disponível em <http://www.seg-social.pt/legislacao>
- Júnior, M., Faria, M., & Fontenele, R. (2009). *Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuições para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais*. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1546.pdf>
- Marques, C., & Cunha, M. (2000). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Marques, S. R. (2014). *A importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra). Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/27778>
- Matos, M. I. (2014). *O Estado-Providência em Portugal e as Políticas Sociais: avaliação da implementação das Cantinas Sociais*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa). Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/9008>
- Mazon, F. S., & Storti, A. T. (2011, junho). Aspectos relativos à sustentabilidade do Terceiro Setor: O caso da Adau [versão eletrónica]. *Revista Perspectiva*, 130. Disponível em: www.uricer.edu.br
- Monzón, J. L., & Chaves, R. (s.d.). *A Economia Social na União Europeia*. Disponível em https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_pt.pdf
- Morganti, K., Staplefoote, L., Padilla, L. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*. Pittsburgh: RAND Corporation.
- Moura, C., Palha, P., Proença, A., Marques, A., Neto, A. Nogueira, A. et al. (2012). *Processos e estratégias do envelhecimento*. Porto: Euedito.
- Mulgan, G., Ali, R., Halkett, R., & Sanders, B. (2007). *In and out of the sync – The challenge of growing social innovations*. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts.
- Município de Castro Daire. (2018). *Rede Social*. Disponível em https://www.cm-castrodaire.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=104

- Município de Castro Daire. (2018a). *Freguesias do concelho de Castro Daire*. Disponível em <https://www.cm-castrodaire.pt/>
- Município de Castro Daire. (2018b). *Castro Daire: caracterização*. Disponível em <https://www.cm-castrodaire.pt/>
- Município de Castro Daire. (2018c). *Artesanato*. Disponível em <https://www.cm-castrodaire.pt/>
- Município de Castro Daire. (2018d). *Património*. Disponível em <https://www.cm-castrodaire.pt/>
- Município de Castro Daire. (2018e). *Cultura e desporto*. Disponível em <https://www.cm-castrodaire.pt/>
- Oliveira, I. H. (2012). *Economia social: pilar de um novo modelo de desenvolvimento económico sustentável*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Instituto Politécnico do Porto, Porto). Disponível em <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1173>
- Oliveira, E. (2014). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspetivas e desafios, *FAE Centro Universitário*, 2, vol. VII, 9-18.
- Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal.
- Parente, C., Costa, D., Santos, M. & Chaves, R. (2011). *Empreendedorismo Social: contributos teóricos para a sua definição*. Comunicação apresentado no XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise da regulação à hegemonia da globalização, Lisboa. Disponível em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/12-apresentacoes>
- Parente, C., Lopes, A., & Marcos, V. (2012). *Perfis de Empreendedorismo Social: Pistas de Reflexão a partir de organizações do terceiro setor nacionais*. Poster apresentado na 10th International Conference of the International Society for Third Sector research, Siena. Disponível em http://www.academia.edu/1806399/Perfis_De_Empreendedorismo_Social_Pistas_De_Reflex%C3%A3o_A_Partir_De_Organiza%C3%A7%C3%B5es_Do_Terceiro_Sector_Nacionais
- Parente, C. (2014). *Empreendedorismo social em Portugal*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Pereirinha, J. A. (2008). *Política Social: Fundamentos da Atuação das Políticas Públicas*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Pocinho, R. (2014). *Mayores en contextos de aprendizaje: Caracterización y efectos psicológicos en los alumnos de las Universidades de Mayores en Portugal*. (Tese de doutoramento, Faculdade de Psicologia, Universidade de Valencia, Valencia). Disponível em http://biblioteca.esec.pt/cdi/ebooks/docs/Mayores_Pocinho.pdf
- Pordata. (2016). *Números dos municípios e regiões de Portugal: Quadro-resumo Castro Daire*. Disponível em [https://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Castro+Daire+\(Munic%C3%ADpio\)-230859](https://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Castro+Daire+(Munic%C3%ADpio)-230859)
- Portugal. Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro. *Diário da República n.º 221 - I Série*.
- Portugal. Lei n.º 30/2013 de 8 de maio. *Diário da República n.º 88 – I Série*.
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal: Uma abordagem preliminar [versão eletrónica]. *IS Working Paper*, 2. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54358>
- Respostas Sociais Típicas (s.d.). *Respostas Sociais Típicas*. Disponível em http://santarem.udipss.org/pt/documentos/ipss/respostas_sociais_act.pdf

- Rodrigues, P. (2011). *Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em Organizações de Serviço Social*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto). Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57321/2/DISSERTA%C3%83O.pdf>
- Santos, G., & Dias J. (2015). Teoria das representações sociais: uma abordagem sociopsicológica [versão eletrónica]. *Revista de humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP, 1*. Disponível em <https://periodicos.unifap.br/index.php/pracs/article/view/1416>
- Silva, A., Carrieri, A., & Junquillo, G. (2011). A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas quotidianas [versão eletrónica]. *Raups Management Journal, 2*. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/viewFile/44530/48150>
- Silva, B. (2014). *Sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor: Uma análise com base nas IPSS do concelho de Aveiro* (Dissertação de Mestrado, Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território, Universidade de Aveiro, Aveiro). Disponível em <https://ria.ua.pt/handle/10773/16564>
- Silva, P. M. (2013). *Empreendedorismo Social, o papel das IPSS: estudo de caso* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Porto, Porto). Disponível em http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1977/1/DM_PauloSilva_2013.pdf
- Soares, C., Fialho, J. A., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2012). *A Economia Social e a sua sustentabilidade como fator de inclusão social*. Disponível em <http://www.poaatfse.qren.pt/upload/docs/Diversos/ESTUDOS/Relatorio%20Final.pdf>
- Sousa, M. J., & Baptista, C. (2014). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar.
- Vala, J., & Monteiro, M. B. (2013). *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vieira, N. (2017). *Inovação Social e Desenvolvimento de Competências em Organizações da Sociedade Civil sem fins lucrativos brasileiras e portuguesas*. Disponível em <http://iabs.org.br/wp-content/uploads/teses/Tese-Naldeir-versao-final.pdf>
- Vieira, S., Parente, C., & Barbosa, A. (2017). Terceiro setor, economia social e economia solidária: laboratório por excelência de inovação social. *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Número temático – Processos sociais e questões sociológicas*, 100-121. doi: 10.21747/08723419/soctem2017a5

APÊNDICES

I - Análise da envolvente contextual da proposta

Baseadas nos princípios orientadores da Lei de Bases de Economia Social – Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, a qual determina as bases gerais do regime jurídico da economia social, as IPSS assumem uma elevada relevância social e económica junto das comunidades onde estão inseridas, pela sua atuação contígua e humanista, benéfica para os cidadãos e menos dispendiosa para o Estado (Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro).

O Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro decreta o Estatuto das IPSS. Segundo o artigo 1º do decreto supracitado, as IPSS têm como propósito dar expressão ao dever moral, solidariedade e justiça entre os indivíduos. Estes cuidados podem ser desde a proteção dos cidadãos na velhice e invalidez, a situações de falta ou diminuição de meios de subsistência, proteção na saúde, educação e formação dos cidadãos e resolução dos problemas habitacionais das populações.

Enquanto IPSS, as organizações estudadas devem obedecer a uma determinada legislação para um funcionamento adequado e legal. Perante o Instituto da Segurança Social (2018), estas devem enquadrar-se na seguinte legislação:

- Portaria n.º 139/2007, 29 de janeiro: aprova o regulamento de inscrição das IPSS, com carácter de ação Social, no sistema do ISS;
- Lei n.º 101/97, de 13 de setembro: define os deveres, direitos e benefícios das IPSS;
- Portaria n.º 67/2012, de 21 de março: determina as condições de instalação, organização e o funcionamento das respostas sociais para pessoas idosas;
- Despacho n.º 7837/2002, de 16 de abril: decreta a licença e inspeção das respostas sociais;
- Despacho Normativo n.º 3/2011, de 16 de fevereiro: estipula a percentagem de quartos individuais nas ERPI;
- Portaria n.º 38/2013 de 30 de janeiro: estabelece as condições de instalação e funcionamento do SAD;
- Portaria n.º 296/2016 de 28 de novembro: define as normas, critérios e formas em que determina o modelo de cooperação instituída entre o ISS e as IPSS, para o desenvolvimento de respostas sociais;

- Portaria n.º 100/2017 de 7 de março: cria o Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais (PROCOOP);
- Portaria n.º 1532/2008 de 29 de dezembro: regulamenta as condições físicas, de segurança e de proteção contra incêndios aplicáveis à construção de edifícios e recintos das IPSS;
- Decreto-Lei n.º 151/2009, de 30 de junho: institui o Complemento Solidário para Idosos;
- Lei n.º 6/2016 de 17 de março: cria uma nova contribuição com o intuito de complementar a proteção atribuída aos pensionistas de invalidez, velhice e sobrevivência em situação de dependência;
- Decreto-Lei 99/2011, de 28 de setembro: define o licenciamento e a fiscalização da prestação de serviços e das instituições de apoio social com atividades e serviços relativos a crianças, jovens, pessoas idosas ou pessoas com deficiência;
- Decreto-Lei n.º 141/89, de 28 de abril: determina o regime jurídico e proteção social dos assistentes familiares;
- Despacho nº 9400/2001, de 11 de abril de 2001: estabelece uma comparticipação suplementar para os idosos em situação de dependência;
- Circular nº 4, 16 de dezembro de 2014: regula as comparticipações familiares devidas pela utilização dos serviços e equipamentos sociais das IPSS;
- Circular nº 5, de 23 de dezembro de 2014: estabelece a variação de frequência dos clientes nas comparticipações do ISS;
- Circular n.º 6, de 6 de abril de 2004: refere as alterações dos clientes nas comparticipações do ISS em IPSS e igualladas com acordos de cooperação;
- Guia Prático de Apoios Sociais do ISS, 2 de abril de 2013: estabelece o guia de licenciamento da atividade do estabelecimento de apoio social.

O concelho de Castro Daire, do distrito de Viseu, localiza-se na Região Centro e na sub-região Dão Lafões. Caracteriza-se como um município interior, com particularidades nomeadamente rurais. Todavia, as atividades predominantes da região pertencem ao setor terciário (Gráfico 27).

Em 2015, 70% da população trabalhava em atividades do terceiro setor relacionadas com hotelaria, comércio e serviços, nomeadamente direcionadas para a exploração das Termas

do Carvalho, sendo a atividade com maior relevância no concelho (Município de Castro Daire, 2018a; INE, 2017).

O setor secundário tem, também, a seguir ao terciário, um peso notório no perfil económico de Castro Daire. Em 2015, indústrias de transformação de madeira, têxtil, panificação, construção civil e serralharias de alumínio empregavam 28% da população do município (Gráfico 27) (Município de Castro Daire, 2018a; INE, 2017).

O setor primário é o menos dominante no concelho citado, empregando, em 2015, apenas 2% da população na agricultura e pecuária (Gráfico 27). Destacam-se as plantações de batata, leguminosas secas e cereais, pastagens permanentes, prados temporários, culturas forrageiras, vinha e a produção de caprinos, coelhos e aves. Cerca de 12% da sua área é considerada como floresta (Município de Castro Daire, 2018a; INE, 2017).

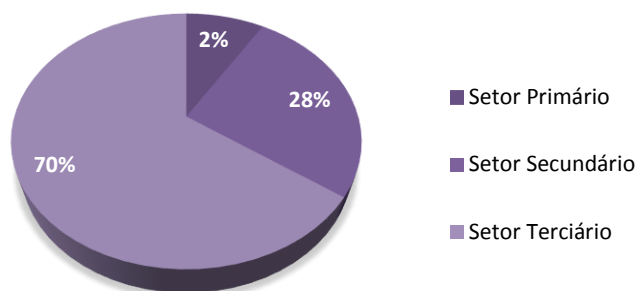


Gráfico 27 – Setores de atividade do Concelho de Castro Daire

Fonte: Elaboração própria

Segundo Instituto do Emprego e Formação Profissional (2018), em fevereiro de 2018, 768 indivíduos do município de Castro Daire encontravam-se desempregados, sendo 47% do género masculino e 53% do género feminino. Ao compararmos os dados supracitados com os dados dos últimos dois anos, denota-se um decréscimo significativo de indivíduos em situação de desemprego. Em fevereiro de 2016 verificávamos 864 desempregados no concelho e, em 2017, 820 desempregados. Em 2001, o concelho apresentava uma média de 2,6 indivíduos em idade ativa por idoso, comparado com o ano de 2016 onde se verificou uma média de 2,2 pessoas em idade ativa por cada idoso (Pordata, 2016).

O concelho de Castro Daire apresenta uma área equivalente a 379km². Composto por 16 freguesias, delimita-se, geograficamente, a Sul com Viseu; a Norte com os concelhos de Tarouca, Lamego, Resende e Cinfães; a Oeste com S. Pedro do Sul e Arouca e a Este com Vila Nova de Paiva (Figura 1) (Município de Castro Daire, 2018b).

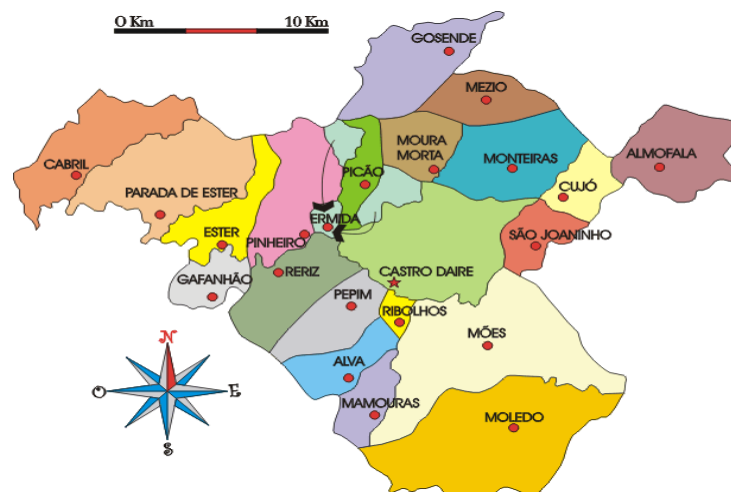


Figura 1 – Freguesias do Município de Castro Daire

Fonte: Município de Castro Daire (2018)

Em 2016, o concelho era constituído por 14 449 habitantes, havendo 6 910 indivíduos do género masculino e 7 539 do género feminino. Tendo em conta a distribuição da população por grandes faixas etárias, verificamos a partir do gráfico 28 que, neste mesmo ano, 27,9% dos habitantes tinham idade igual ou superior a 65 anos. Com idade compreendida entre os 15 e 64 anos residiam, em 2016, 60,4% indivíduos e 11,7% habitantes com idade inferior a 14 anos. Denota-se, no entanto, uma diminuição da população residente ao longo dos anos, pois, em 2011, no concelho residiam 15 276 e em 2001 habitavam 16 895 indivíduos (Pordata, 2016).

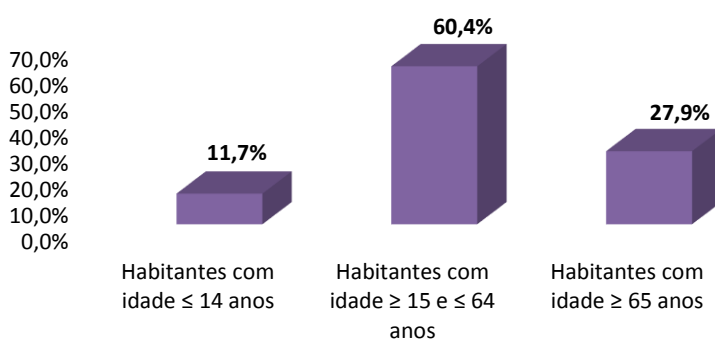


Gráfico 28 – Habitantes castrenses por faixa etária

Fonte: Elaboração Própria

Analisando o município relativamente à natalidade, verificou-se um decréscimo significativo entre o ano de 2001, no qual nasceram 129 crianças e o ano de 2016, onde se

registaram 80 nascimentos. Observou-se assim, uma taxa bruta de natalidade, em 2016, de 5,5% face a 7,6%, em 2001, não se verificando, nestes dois anos, óbitos de crianças com menos de um ano de idade (Pordata, 2016).

No que se refere ao envelhecimento populacional, Castro Daire apresentava, em 2016, um aumento no índice de envelhecimento de 238,5 idosos face ao ano de 2001, no qual se registaram 145 idosos. Com aumento do número de idosos, o índice de dependência deste grupo etário também cresceu de 38,5% (ano 2001) para 46,3% (ano 2016) (Pordata, 2016).

Em 2016, o concelho contava ainda com 5 890 pensionistas do ISS, 14 beneficiários do subsídio por assistência à terceira pessoa, 556 pessoas usufruíam de subsídios por doença, 1 147 recebiam abono de família para crianças e jovens, 402 indivíduos usufruíam do Rendimento Social de Inserção (RSI) e 697 pessoas eram beneficiárias do subsídio de desemprego (INE, 2017).

Ao nível da estrutura familiar, tem-se verificado um decréscimo significativo do número de indivíduos por família ao longo dos anos. Em 2011, no concelho residiam 5 971 famílias, sendo as mesmas compostas, em média, por 2,5 indivíduos. Em 2015, as famílias declararam um rendimento bruto por agregado de 10 616,00€, com um valor médio mensal de 770,20€, verificando-se que o poder de compra dos castrenses era de 0,09% (Pordata, 2016).

Relativamente às habilitações literárias, o gráfico 29 mostra-nos que, em 2015, 0,3% da população não apresentava qualquer nível de escolaridade. No que se refere à formação escolar, neste município verificava-se, em 2015, uma taxa de 18,2% de residentes com o primeiro ciclo do ensino básico, 21,2% com o segundo ciclo, 28,6% com terceiro ciclo e 23% com o ensino secundário. Com uma percentagem de 7,5% encontramos os residentes deste município com ensino superior. Desde o ano de 1981 tem-se verificado um crescimento dos dados percentuais nesta categoria (INE, 2017).

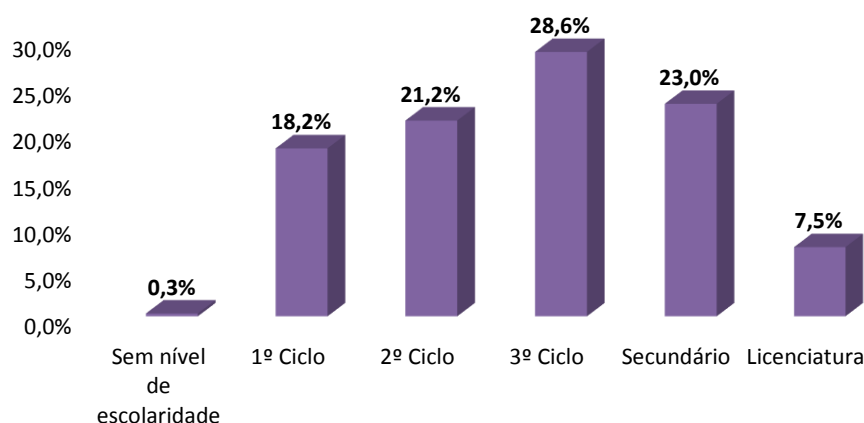


Gráfico 29 – Habilitações literárias dos residentes do concelho de Castro Daire

Fonte: Elaboração Própria

Pertencentes à Santa Casa da Misericórdia de Castro Daire, o concelho dispõe de duas respostas sociais para pessoas com deficiência: o Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) com capacidade para 30 clientes e o Lar São João de Deus, com lotação para 24 pessoas e composto por cinco residências autónomas. O concelho tem ainda parceira com a Associação de Solidariedade Social de Lafões, uma instituição do concelho de S. Pedro do Sul que apoia pessoas com limitações provenientes de deficiências ou patologias psiquiátricas, com o intuito de promover a sua integração da sociedade (Carta Social, 2017).

Perante a análise supracitada, podemos constatar que há uma diminuição populacional persistente no concelho com uma perda populacional de 2 447 habitantes, desde 2001 a 2016, o que encaminha à desertificação populacional de algumas aldeias, nomeadamente as mais isoladas. De igual forma, podemos evidenciar um duplo envelhecimento da população concelhia, provocado quer pelo aumento da esperança de vida, quer pela diminuição da natalidade.

Geograficamente, Castro Daire encontra-se situado num alto de um monte, destacando-se como área de maior altitude a Serra de Montemuro, com 1 381 metros. O seu nome tem origem num antigo castro que habitava no ponto mais alto deste lugar, o qual designou os habitantes deste concelho como castrenses. Historicamente, Castro Daire foi dominado pelo julgado da Terra de Moção, fazendo parte do padroado real e posteriormente da Casa do Infantado. Grande parte das terras, como Mezio, Vale do Conde, Mões, Moledo e Gosende, pertenceram a Egas Moniz até ao século XIV, passando para D. Pedro, conde de Barcelos, a partir deste século. Teve carta de privilégios dada por D. Dinis, carta de foro facultada por

D. Afonso Henriques e o foral concebido por D. Manuel em 1514. Com o aparecimento de provas epigráficas, constata-se que os romanos habitaram no concelho, pois há várias pontes romanas, entre elas, a conhecida Ponte Pedrinha, na qual foi descoberta uma lápide da altura do imperador Caio Júlio César (Município de Castro Daire, 2018a).

As festividades sociais e culturais fazem parte da história e da tradição deste concelho, sendo de destacar a festa concelhia, no dia 29 de junho, feriado municipal, em honra do seu padroeiro S. Pedro. Durante todo o ano decorrem várias festividades nas freguesias do município em honra de vários santos, como Sto. Antão, S. João, Sra. da Guia, S. Tiago, Sra. da Saúde, Sra. da Ouvida, S. Martinho, entre outros. De elevada relevância é também a “Festa das Colheitas”, que tem como objetivo recriar a história e as tradições características do concelho associadas às colheitas. Devemos ainda destacar o evento “Mostra Castro Daire”, o qual consiste numa feira de atividades económicas e culturais com o intuito de divulgar a gastronomia, o artesanato, o comércio, o turismo e a indústria do concelho. “A Última Rota da Transumância” é também um evento peculiar e pertinente do concelho. Nele, os castrenses revivem uma tradição antepassada que deslocava os rebanhos e os pastores desde a Serra da Estrela até à Serra do Montemuro (Município de Castro Daire, 2018a).

Do artesanato castrense, o qual reflete a cultura secular do modo de vida dos habitantes do concelho, destacam-se a cestaria, olaria, tecelagem, palhoça, chapéu de palha, tamancos, campainhas e chocalhos, ferreiros, capuchas e latoaria. O Bolo Podre, Fogaça, Truta do Rio Paiva, Boga do rio Paiva, Torresmada à Montemuro, Arroz de salpicão, Roscas de Castro Daire são alguns exemplos da gastronomia do concelho (Município de Castro Daire, 2018c).

No que concerne ao património, o município apresenta um vasto património cultural como a Casa dos Aguilares, o Solar dos Mendonça, as Ruínas da Muralha das Portas de Montemuro, as Casa Nobres de Mões, diversos pelourinhos, bem como outros edifícios de cariz religioso como o Santuário da Nossa Senhora da Ouvida, a Igreja da Ermida do século XII, a Capela do Calvário e das Carrancas, entre outras igrejas construídas nas distintas freguesias do concelho. No que se refere ao turismo, os cidadãos podem desfrutar da praia fluvial de Folgosa, das Termas do Carvalhal, das antigas minas de volfrâmio, das cooperativas de artesanato, do Rio Paiva, da Serra de Montemuro e de diversos miradouros (Município de Castro Daire, 2018d).

O concelho dispõe de vários equipamentos culturais, sendo eles o Centro Municipal de Cultura, a Biblioteca Municipal, o Auditório Municipal, o Museu Municipal, o Museu Maria

da Fontinha, a Exposição Etnográfica do Mezio, o Museu Etnográfico do Rancho Folclórico “As Morenitas” de Alva, assim como dispõe de um número significativo de equipamentos desportivos, como diversos pavilhões desportivos e piscinas, adaptadas às pessoas com incapacidades físicas, pistas de atletismo e campos de futebol, ténis e tiro. Numa perspetiva de proximidade e para responder às necessidades dos seus munícipes, a Câmara Municipal de Castro Daire instalou, no Museu Municipal, o “Espaço *Internet*”, um serviço público destinado ao acesso dos cidadãos à *internet* e às novas tecnologias de informação. Não menos importante referir são os equipamentos educativos. No concelho existiam, em 2016, 17 estabelecimentos de educação pré-escolar, 14 escolas direcionadas para primeiro ciclo, duas para o segundo ciclo, três para terceiro ciclo e duas instituições de ensino secundário (Município de Castro Daire, 2018e; Pordata, 2016).

No que respeita às acessibilidades rodoviárias, o concelho une-se com Viseu e Lamego, através da Estrada Nacional 2 e da Autoestrada A24. Através da Estrada Nacional 321, o município tem acesso até ao concelho de Cinfães, assim como até ao município de Vila Nova de Paiva pela Estrada Nacional 225. Tem ainda acessibilidade até concelho de S. Pedro do Sul pela Estrada Nacional 228 (Município de Castro Daire, 2018b).

II - Análise SWOT e Matriz TOWS das OES com respostas direcionadas para idosos, do concelho de Castro Daire

<p style="text-align: center;">ANÁLISE SWOT E MATRIZ TOWS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS COM RESPOSTAS DIRECIONADAS PARA IDOSOS, DO CONCELHO DE CASTRO DAIRE</p>	S (PONTOS FORTES)	W (PONTOS FRACOS)
	<p>Gestores sociais jovens; Estabilidade organizacional; Conhecimento da realidade envolvente e das necessidades da população; Qualidade dos equipamentos e dos espaços das organizações sociais; Condições das infraestruturas adequadas às necessidades físicas dos clientes; Existência de parcerias em todas as organizações; Apoios de outras entidades; Preocupação com a gestão de recursos financeiros; Existência de membros da direção a tempo inteiro nas organizações sociais; Preocupação com as competências dos recursos humanos; Existência de reuniões formais em todas as organizações; Preocupação em responderem às necessidades sociais temporárias; Localização das organizações sociais; Posição/perceção positiva por parte dos gestores sociais face ao empreendedorismo e inovação social.</p>	<p>Elevado número de idosos em lista de espera; Poucas respostas sociais e com serviços mínimos e semelhantes, baseados nos serviços tradicionais; Inexistência de serviços diversificados e/ou inovadores; Desconhecimento das potencialidades dos modelos de gestão praticados pelas organizações sociais; Dificuldades organizacionais para gerir recursos financeiros; Gestores sociais não especializados e/ou com pouca formação em GOS; Poucos voluntários nas organizações; Equipas técnicas pouco diversificadas; Fraca competência técnica em gestão social; Fraca/má utilização de ferramentas de gestão estratégica; Poucas parcerias e fraco aproveitamento das parcerias estabelecidas; Tendência a estabelecer parcerias o mais próximo possível da entidade e a alcançar objetivos apenas imediatos e utilitários; Pouca importância dada à divulgação dos serviços/respostas; Elevados custos organizacionais; Escassos recursos financeiros e pouca diversificação de fontes de financiamento; Pouca preocupação/capacidade na procura de novas fontes de financiamento; Gestores sociais impreparados para gerir recursos e projetos financeiros; Poucas e/ou inexistência a candidaturas a projetos de financiamento; Fraca aposta na comunicação interna / externa; Recursos humanos com pouca formação profissional; Reduzida capacidade organizacional na implementação de novos serviços; Fraca preocupação por parte dos gestores sociais na implementação serviços novos;</p>

<p>O (OPORTUNIDADES)</p> <p>Elevada taxa de envelhecimento populacional; Elevado índice de dependência; Existências de diversas festividades culturais e sociais; Espaços e equipamentos públicos adaptados a pessoas com mobilidade reduzida; Boas acessibilidades na região; Existência de tecnologias capazes de inovar os métodos de trabalho; Possibilidade em estabelecer novas parcerias estratégicas; Elevado número de clientes a necessitar de soluções inovadoras; Existência de programas de financiamento; Crescimento do mercado.</p>	<p>Manutenção</p> <p>Acrescentar serviços inovadores à comunidade local; Avaliar a satisfação e a qualidade de vida dos clientes; Divulgar os serviços inovadores.</p>	<p>Crescimento</p> <p>Criar um Centro de Inovação Social do Município; Contratar recursos humanos; Afetar recursos humanos da Câmara Municipal de Castro Daire; Qualificar os gestores sociais das IPSS do concelho; Qualificar os recursos humanos das IPSS do concelho; Criar uma plataforma <i>online</i>; Apoiar as organizações sociais na elaboração de candidaturas; Criar um gabinete de consultoria e apoio de gestão social; Implementar o sistema de monitorização de identificação e controlo do idoso; Criar um gabinete de apoio ao cuidador informal; Implementar no município uma loja social de equipamentos técnicos direcionados para idosos.</p>
<p>T (AMEAÇAS)</p> <p>Concorrência; Crise económica; Concelho com população de baixos rendimentos; Instabilidade Económica; Desertificação populacional; População com baixa escolaridade; Escassos apoios económicos; Isolamento dos idosos; Dependência financeira do Estado e de terceiros; Elevada taxa de desemprego; Exigência das entidades financiadoras; Reduzidos apoios estatais.</p>	<p>Desenvolvimento</p> <p>Elaborar diagnósticos específicos de cada organização social; Qualificar os cuidadores formais e informais do concelho.</p>	<p>Sobrevivência</p> <p>Conseguir financiamento; Promover novas parcerias; Angariar IPSS do concelho para o CISM.</p>

III - Balanced Scorecard

	Objetivos	Indicadores	Metas	Calendarização	Iniciativas	Responsável	Documentação de Controlo
Perspetiva dos clientes	Angariar IPSS do concelho para o CISM	Nº de IPSS angariadas	9 IPSS	Até abril de 2019	Reunir com as IPSS do concelho de Castro Daire com respostas sociais para a terceira idade e divulgar-lhes todas as informações relativas aos serviços disponibilizados pelo CISM; Criar protocolos de adesão com cada IPSS do concelho.	Coordenador a do CISM	Protocolos
	Implementar o sistema de monitorização de identificação e controlo do idoso	% de clientes	Mínimo 60% de clientes por ano	Anual	Estabelecer parceria com todas as IPSS do concelho para que cada uma fique responsável por clientes não institucionalizados de determinadas freguesias do concelho, de forma a atuarem em situações de risco dos clientes, quando alertadas pelo CISM; Estabelecer parceria com a GNR e os Bombeiros Voluntários de Castro Daire, de forma a atuarem em situações de risco de clientes com o sistema de monitorização, quando alertadas pelo CISM; Criar e manter atualizada uma ficha de dados de cada cliente que pretenda adquirir o sistema de monitorização e informar os clientes/familiares sobre o preço que está associado ao aluguer do aparelho; Distribuir o sistema de monitorização a idosos não institucionalizados que pretendam adquirir o sistema; Alertar a IPSS responsável quando o idoso, de determinada freguesia, se encontrar em situação de risco; Alertar, em situação de risco dos clientes, a GNR e os Bombeiros Voluntários do Município.	Presidente da Câmara Municipal e Coordenador a do CISM	Protocolos Ficha de dados Tabela de preço de aluguer Sistema de monitorização
	Avaliar a satisfação e a qualidade de vida dos	Grau de satisfação	Mínimo de 85% de satisfação dos idosos	Semestral	Elaborar e aplicar inquéritos por questionário aos familiares dos idosos beneficiários dos serviços do CISM e às IPSS do concelho; Analisar os resultados obtidos;		Inquérito por Questionário

idosos do concelho					Construir um documento com sugestões de melhoria.	Coordenador a do CISM e Assistente Social	Relatório de análise
	% de casos de Emergência Social	Menos 5% de casos de Emergência Social por ano	Anual	Detetar, nos serviços dos CISM, casos de emergência social; Elaborar estudos diagnósticos sinalizadores de casos de emergência social; Encaminhar os casos sinalizados para o Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social da Casa do Povo de Castro Daire.	Documento de sugestões		Relatório de diagnóstico
Divulgar os serviços inovadores do CISM	Tipos de canais de comunicação	Redes sociais Rádio Canal televisivo Imprensa	Durante todo o objetivo		Criar um <i>site</i> e uma página nas redes sociais do CISM; Divulgar informações sobre o CISM, através da rádio e do jornal do concelho, do canal televisivo da Câmara Municipal, das redes sociais, <i>site</i> , afixação de cartazes e distribuição de cartões de visita e <i>flyers</i> , de forma a comunidade em geral conhecer a existência e os serviços disponibilizados pelo CISM. Divulgar no <i>site</i> e nas páginas das redes sociais alguma legislação/informação direcionada à população idosa e ao terceiro setor; Criar um espaço no <i>site</i> para sugestões, comentários e dúvidas; Atualizar e dinamizar periodicamente a informação do <i>site</i> , redes sociais e restantes meios de informação.	Coordenador a do CISM	Página do <i>site</i>
							Página das redes sociais
	Número de eventos	Pelo menos 6 eventos por ano	Anual		Participar no evento “Mostra Castro Daire” e outros futuros eventos/exposições promovidos no concelho e/ou no distrito.		Jornais, cartões de visita, cartazes e <i>flyers</i>
							Formulário de participação nos eventos

Perspetiva dos processos internos	<p>Criar o Centro de Inovação Social do Município</p>	<p>Tipo de equipamentos</p>	<p>1 receção 2 gabinetes 2 sala de formações 2 WC 1 sala de arrumos de equipamentos 1 despensa Mobiliário/equipamentos</p>	<p>Até dezembro de 2019</p>	<p>Elaborar e submeter a candidatura ao POR CENTRO ou PO ISE; Adjudicar a obra; Remodelar as infraestruturas de um espaço da Câmara Municipal destinado ao CISM; Comprar mobiliário/equipamentos.</p>	<p>Presidente da Câmara Municipal</p>	<p>Processo de candidatura e de adjudicação Orçamentos Faturas</p>
	<p>Acrescentar serviços inovadores à comunidade local</p>	<p>Nº de serviços inovadores</p>	<p>4 serviços inovadores</p>	<p>A partir de maio de 2020</p>	<p>Estabelecer parceria com todas as IPSS do concelho para que cada uma fique responsável por clientes não institucionalizados de determinadas freguesias do concelho, de forma a atuarem em situações de risco dos clientes, quando alertadas pelo CISM; Estabelecer parceria com a GNR e os Bombeiros Voluntários de Castro Daire, de forma a atuarem em situações de risco de clientes com o sistema de monitorização, quando alertadas pelo CISM; Criar e manter atualizada uma ficha de dados de cada cliente que pretenda adquirir o sistema de monitorização e informar os clientes/familiares sobre o preço que está associado ao aluguer do aparelho; Distribuir o sistema de monitorização a idosos não institucionalizados que pretendam adquirir o sistema; Alertar a IPSS responsável quando o idoso, de determinada freguesia, se encontrar em situação de risco; Alertar, em situação de risco dos clientes, a GNR e os Bombeiros Voluntários do Município.</p>	<p>Presidente da Câmara Municipal e Coordenador a do CISM</p>	<p>Protocolos Ficha de dados Tabela de preço de aluguer Sistema de monitorização</p>

				<p>A partir de abril de 2020</p> <p>Comprar os materiais necessários para os clientes realizarem fisioterapia; Realizar um cronograma mensal do serviço “Unidade Móvel com fisioterapia”; Estabelecer parceria com as juntas de freguesia do concelho de forma a disponibilizarem um espaço para a realização de sessões de fisioterapia; Divulgar, através de cartazes, a presença mensal do serviço nas diversas juntas de freguesia; Deslocar a Unidade Móvel da Câmara Municipal às juntas de freguesia, num horário pré-definido, para a realização de cuidados de saúde e sessões de fisioterapia a idosos não institucionalizados, com idade \geq a 65 anos e com prescrição médica para a realização de fisioterapia; Encaminhar, para entidades de saúde competentes, situações que não sejam possíveis resolver na Unidade Móvel.</p>	<p>Presidente da Câmara Municipal e Coordenador a do CISM</p> <p>Presidente da Câmara Municipal e Coordenador a do CISM</p>	<p>Orçamentos e Faturas</p> <p>Protocolos</p> <p>Cronogramas</p> <p>Cartazes</p> <p>Prescrições médicas</p> <p>Relatório dos serviços</p> <p>Ficha de encaminhamento</p>
				<p>A partir de julho de 2020</p> <p>Criar uma linha telefónica “Enfermagem telefónica 24h”; Divulgar à comunidade, através de diversos meios de comunicação, o serviço e o número da linha telefónica; Esclarecer dúvidas de situações de saúde de idosos não institucionalizados e com idade \geq a 65 anos; Dar indicações de cuidados de saúde por via telefónica; Resolver a situação do cliente e/ou encaminhá-lo para as entidades/serviços adequados à sua situação clínica; Entrar em contacto com o INEM em situações de emergência; Entrar em contacto com entidades de saúde quando o cliente necessitar de cuidados de saúde específicos, de modo a terem conhecimento do encaminhamento do cliente.</p>	<p>Presidente da Câmara Municipal e Coordenador a do CISM</p> <p>Presidente da Câmara Municipal e Coordenador a do CISM</p>	<p>Meios de comunicação</p> <p>Ficha de registo de dados clínicos</p> <p>Relatório dos serviços</p>

				A partir de setembro de 2020	<p>Criar um serviço de acompanhamento a idosos não institucionalizados e com idade \geq a 65 anos, designado por “Bolsa de voluntários para acompanhamento”;</p> <p>Procurar voluntários para o serviço “Bolsa de voluntários para acompanhamento” que acompanhem os idosos em situações como: consultas médicas, exames, urgências hospitalares, pernoitar em casa do idoso, compras, companhia para outras tarefas diárias.</p> <p>Inscriver os voluntários no serviço “Bolsa de voluntários para acompanhamento”;</p> <p>Divulgar o serviço à comunidade através de diversos meios de comunicação;</p> <p>Inscriver os idosos nos diversos serviços da “Bolsa de voluntários para acompanhamento” mediante as suas necessidades;</p> <p>Agendar mensalmente com os familiares dos idosos o tipo de serviços que pretendem usufruir no mês em questão;</p> <p>Criar um cronograma mensal para todos os voluntários com a indicação dos serviços que irão prestar ao idoso;</p> <p>Criar, todos os meses, uma escala de prevenção de voluntários para situações de urgências hospitalares;</p> <p>Contactar os voluntários que estão de prevenção para acompanhar o idoso em situações de urgência hospitalar.</p>		<p>Meios de comunicação</p> <p>Ficha de inscrição de voluntários</p> <p>Ficha de inscrição de clientes</p> <p>Cronograma mensal</p> <p>Escala de prevenção</p> <p>Relatório dos serviços</p>
Elaborar diagnósticos específicos de cada organização social	Nº de diagnósticos realizados	2 diagnósticos por semestre	Semestral	<p>Contactar e reunir com as OES do concelho;</p> <p>Detetar as necessidades de cada OES;</p> <p>Realizar um diagnóstico social específico para cada organização social;</p> <p>Sugerir, a cada OES, serviços/respostas adequadas às necessidades detetadas;</p>	<p>Coordenador a do CISM e Assistente Social</p>	<p>Relatórios de diagnósticos sociais</p> <p>Plano de sugestões</p>	

Apoiar as organizações sociais na elaboração de candidaturas	% de encaminhamento de candidaturas	Mínimo 50% de candidaturas encaminhadas por ano	Anual	<p>Reunir, individualmente, com os gestores sociais de cada OES e informá-los dos programas de financiamento disponíveis;</p> <p>Sugerir, aos gestores sociais, os programas a que se devem candidatar, mediante as necessidades específicas de cada OES;</p> <p>Apoiar/ensinar os gestores sociais a elaborar candidaturas a programas de financiamento.</p>	Coordenadora do CISM	Processos de candidaturas
Promover novas parcerias	Nº de novas parcerias	Mínimo 3 por ano	Anual	<p>Prospecção de novas parcerias;</p> <p>Criar parceria com hospitais, laboratórios de análises e clínicas privadas do concelho e do distrito para que os idosos com idade ≥ 65 anos do concelho tenham descontos nas consultas médicas, análises e exames complementares de diagnóstico;</p> <p>Criar parceria com as farmácias do concelho para que os idosos com idade ≥ 65 anos do concelho tenham descontos na medicação;</p> <p>Estabelecer parceria com a ESTGL para a Câmara Municipal do concelho adquirir o sistema de monitorização;</p> <p>Estabelecer parcerias com as IPSS do concelho para que fiquem responsáveis pelos idosos que tenham o sistema de monitorização;</p> <p>Estabelecer parcerias com a GNR e com os Bombeiros Voluntários de Castro Daire para atuarem, quando alertados, em situações de risco de idosos que tenham o sistema de monitorização de identificação e controlo do idoso;</p> <p>Criar parceria com a rádio e o jornal do concelho para divulgarem os serviços disponibilizados pelo CISM;</p> <p>Estabelecer parceria com todas as juntas de freguesia do concelho de forma a disponibilizarem um espaço para a realização de sessões de fisioterapia;</p> <p>Criar parceria com diversas empresas distritais, como a Medifonseca, Medical Plus, Incontvis, Sem</p>	Coordenadora do CISM	Protocolos

					<p>Barreiras, Ortomed, Conforto&Saúde e outras empresas <i>online</i> de produtos médicos e hospitalares para que a Câmara Municipal tenha desconto na compra dos equipamentos técnicos para loja social do CISM;</p> <p>Criar parcerias com o IEFP e outras entidades formadoras certificadas para a qualificação dos gestores sociais e recursos humanos das IPSS e cuidadores formais da comunidade;</p> <p>Estabelecer com o IEFP para estágios profissionais.</p>		
Perspetiva da aprendizagem e crescimento	Contratar Recursos Humanos	Nº de recursos humanos contratados	4 recursos humanos	A partir de dezembro de 2019	<p>Recrutamento e seleção de um recurso humano para desempenhar funções no CISM a 100%:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Especialista na área da gestão social 	Presidente da Câmara Municipal de Castro Daire	Processos de candidatura, recrutamento e seleção
				A partir de julho de 2020	<p>Recrutamento e seleção de um recurso humano para desempenhar funções no CISM a 60%:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Enfermeiro 	Presidente da Câmara Municipal de Castro Daire e Coordenador a do CISM	
				A partir de abril de 2020	<p>Candidatura, recrutamento e seleção em parceria com o IEFP para estágio profissional (duração de 9 meses):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 fisioterapeuta • 1 enfermeiro 	Presidente da Câmara Municipal de Castro Daire e Coordenador a do CISM	
	Afetar Recursos Humanos da Câmara Municipal	Nº de recursos humanos da Câmara Municipal afetados	5 recursos humanos da Câmara Municipal	A partir de dezembro de 2019	<p>Seleção de recursos humanos da Câmara Municipal de Castro Daire para desempenhar funções em alguns serviços do CISM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Contabilista/finanças; • 1 Jurista; • 1 Enfermeiro; • 1 Assistente social; • 1 Assistente operacional. 	Presidente da Câmara Municipal de Castro Daire	Processo de seleção

Criar um gabinete de apoio ao cuidador informal	% de encaminhamento de situações	Mínimo 60% de situações encaminhadas por ano	Anual	Criar um espaço no CISM para o aconselhamento/esclarecimento de questões/dúvidas do cuidador informal do concelho de Castro Daire; Resolver as situações dos cuidadores informais e/ou encaminhá-los para entidades mediante as suas necessidades.	Coordenador a do CISM	Registo de encaminhamentos
Qualificar os cuidadores formais e informais do concelho	Nº de <i>workshops</i> realizados	12 <i>workshops</i>	1 <i>workshop</i> por mês	Elaborar um plano de <i>workshops</i> para os cuidadores informais; Construir um cronograma anual de <i>workshops</i> para os cuidadores informais, a desenvolver nos espaços do CISM; Definir um recurso humano do CISM para desenvolver os <i>workshops</i> ; Inscrever os cuidadores informais nos <i>workshops</i> planeados.	Coordenador a do CISM	Diagnóstico de necessidades de formação profissional
	Nº de horas de formação	25H	Anual (2 formações por mês)	Elaborar um plano de formação para os cuidadores formais; Procurar formações certificadas financiadas e não financiadas; Estabelecer parceria com entidades formadoras certificadas; Realizar candidaturas ao cheque-formação do IEFEP; Construir um cronograma anual de formações profissionais para os cuidadores formais, a desenvolver nos espaços do CISM; Inscrever cuidadores formais nas formações planeadas.		Plano de <i>workshops</i>
	% de participação dos cuidadores formais e informais em formações	Mínimo 50% dos cuidadores formais e informais	Anualmente	Desenvolver <i>workshops</i> e formações mediante as necessidades detetadas; Avaliar a satisfação dos formandos através de inquéritos por questionário.		Plano de formação
						Cronograma de <i>workshops</i>
						Cronograma de formações
						Ficha de inscrição
						Protocolos
						Processos de candidaturas
						Registo de presenças
						Inquérito por Questionário

Qualificar os gestores sociais das IPSS do concelho	Nº de horas de formação	75H (3 formações mensais)	Anual	Reunir com os gestores sociais das IPSS, de forma a perceber as suas necessidades de formação profissional; Elaborar um plano de formação; Procurar formações certificadas financiadas e não financiadas; Estabelecer parceria com entidades formadoras certificadas; Realizar candidaturas ao programa POCH; Construir um cronograma anual de formações profissionais para todos os gestores sociais das IPSS, a desenvolver nos espaços do CISM; Inscrever os gestores sociais nas formações planeadas.	Coordenador a do CISM	Diagnóstico de necessidades de formação profissional			
	% de participação dos gestores sociais em formações	Mínimo 85% dos gestores sociais das IPSS		Desenvolver formações profissionais mediante as necessidades detetadas; Avaliar a satisfação dos formandos através de inquéritos por questionário.		Plano de formação	Cronograma de formações	Protocolos	Processos de candidaturas
Qualificar os recursos humanos das IPSS do concelho	Nº de horas de formação	200H	Anual	Reunir com os diretores técnicos das IPSS, de forma a perceber as necessidades de formação profissional dos seus recursos humanos; Elaborar um plano de formação; Procurar formações certificadas financiadas e não financiadas; Estabelecer parceria com entidades formadoras certificadas; Realizar candidaturas ao programa POCH; Construir um cronograma anual de formações profissionais para cada IPSS a desenvolver nos espaços do CISM; Inscrever os recursos humanos das IPSS nas formações planeadas.	Coordenador a do CISM	Diagnóstico de necessidades de formação profissional			
						Plano de formação	Cronograma de formações	Protocolos	Processos de candidaturas

		% de participação colaboradores das IPSS em formações	Mínimo 60% dos recursos humanos das IPSS		Desenvolver formações profissionais mediante as necessidades detetadas; Avaliar a satisfação dos formandos através de inquéritos por questionário.		Registo de presenças Inquérito por Questionário
	Criar um gabinete de consultoria e apoio de gestão social	% de atendimentos	Mínimo 80% de atendimentos	Anual	Criar um espaço de consultoria, com horário pré-estabelecido, destinado aos gestores sociais das OES do concelho; Aconselhar/capacitar os gestores sociais em diversas áreas relativas à gestão de organizações sociais.	Coordenadora do CISM	Registo de atendimentos
	Implementar no município uma loja social de equipamentos técnicos direcionados para idosos	Tipo de equipamentos	3 camas articuladas 3 cadeiras de rodas 3 cadeiras de banho 2 Poltronas geriátricas 2 andarilhos 3 Bengalas 2 Tripé 2 pares de muletas 3 Almofadas Anti-escaras 3 Colchões Anti-escaras Outros equipamentos técnicos	Até maio de 2020	Criar um espaço no CISM com diversos equipamentos técnicos direcionados para idosos que necessitem de equipamentos técnicos; Estabelecer parceria com diversas empresas distritais, como a Medifonseca, Medical Plus, Incontvis, Sem Barreiras, Ortomed, Conforto&Saúde e outras empresas <i>online</i> de produtos médicos e hospitalares para que a Câmara Municipal tenha desconto na compra dos equipamentos técnicos para a loja social de equipamentos do CISM; Comprar os equipamentos técnicos; Apelar às pessoas do concelho e outros particulares, através dos meios de comunicação, a doação de diversos equipamentos técnicos.	Coordenadora do CISM	Protocolos Orçamentos Faturas Registo de material doado Registo de material em <i>Stock</i>
		% de equipamentos alugados	Mínimo 80% de resposta às solicitações da comunidade	Durante todo objetivo	Avaliar as capacidades dos idosos e aconselhar/orientar os clientes/familiares sobre os produtos mais adequados e disponíveis pelo CISM; Criar uma ficha de aluguer de equipamentos e informar os clientes/familiares sobre o preço de aluguer de cada equipamento;		Tabela de preço de aluguer Ficha de aluguer

					Alugar os equipamentos a idosos não institucionalizados com ≥ 65 anos mediante uma prescrição médica.		Relatório de avaliação do cliente Prescrição médica
	Criar uma plataforma <i>online</i>	Tipo de serviço prestado	Concursos; Tipo de financiamento disponíveis; Formações financiadas e não financiadas; Formações desenvolvidas pelo CISM; Projetos sociais; Projetos de inovação e empreendedorismo social; Informação relativa à gestão social e à inovação e empreendedorismo social; <i>Workshops</i> ; Legislação; Outro tipo de informação	A partir de janeiro de 2020	<p>Criar uma plataforma <i>web</i> que interligue todas as IPSS do concelho com respostas para idosos e o CISM;</p> <p>Reunir com todas as IPSS para informar os tipos de serviços prestados na plataforma <i>online</i>;</p> <p>Inscriver as IPSS do concelho na plataforma <i>online</i>;</p> <p>Divulgar informações de diversas temáticas/áreas pertinentes para a gestão das IPSS;</p> <p>Criar um espaço na plataforma onde os gestores sociais das IPSS possam divulgar informações e colocar dúvidas e/ou sugestões.</p>	Coordenador a do CISM	Plataforma
	Conseguir financiamento	Tipo de custo	Formação	8 325,00€	Elaborar e submeter candidatura ao POCH para as formações dos recursos humanos e dos gestores sociais das IPSS: 85% da candidatura ao POCH: 7 076,25€ 15% da Câmara Municipal de Castro Daire: 1 248,75€	Presidente da Câmara Municipal de Castro Daire	Processo de Candidatura Contratos
Perspetiva financeira							

					Coordenador a do CISM		
			Cheque- formação	375,00€	Elaborar e submeter candidatura ao cheque- formação do IEFP para as formações dos cuidadores informais: 90% da candidatura ao cheque formação: 337,50€ 10% da Câmara Municipal de Castro Daire: 37,50€	Presidente da Câmara Municipal de Castro Daire e Coordenador a do CISM	Processo de Candidatura Contratos
			Remodelaçã o do espaço CISM com equipamento s e mobiliário	18 000,00€	Elaborar e submeter a candidatura ao POR CENTRO ou PO ISE para remodelar um espaço da Câmara Municipal destinado ao CISM: 85% da candidatura ao POR CENTRO ou PO ISE: 15 300,00€ 15% da Câmara Municipal de Castro Daire: 2 700,00€	Presidente da Câmara Municipal de Castro Daire	Processo de candidatura Contratos Orçamentos Faturas
			Equipament os técnicos da loja social e material de fisioterapia	7 179,00€	Negociar com empresas de produtos médicos e hospitalares, descontos para a aquisição de diversos equipamentos técnicos e material de fisioterapia direcionados para idosos: 6 279,00€ em equipamentos técnicos (custo suportado na totalidade pela Câmara Municipal de Castro Daire); 900,00€ em material de fisioterapia (custo suportado na totalidade pela Câmara Municipal de Castro Daire).	Presidente da Câmara Municipal de Castro Daire e Coordenador a do CISM	Orçamentos Faturas
			Contratação de recursos humanos	95 448,00€	Recrutar um especialista na área da gestão social para desempenhar funções a tempo inteiro no CISM: 61 098,00€ (custo suportado na totalidade pela Câmara Municipal de Castro Daire). Recrutar um enfermeiro para desempenhar funções a 60% no CISM: 34 350,00€ (custo suportado na totalidade pela Câmara Municipal de Castro Daire).	Presidente da Câmara Municipal de Castro Daire	Processo de recrutamento e seleção.

			Afetação de recursos humanos da Câmara Municipal de Castro Daire	85 218,00€	<p>Selecionar um enfermeiro da Câmara Municipal de Castro Daire para desempenhar 20% das suas funções nos serviços do CISM: 22 341,00€.</p> <p>Selecionar um contabilista da Câmara Municipal de Castro Daire para desempenhar 10% das suas funções nos serviços do CISM: 8 964,00€.</p> <p>Selecionar um jurista da Câmara Municipal de Castro Daire para desempenhar 10% das suas funções nos serviços do CISM: 9 489,00€.</p> <p>Selecionar um assistente social da Câmara Municipal de Castro Daire para desempenhar 60% das suas funções nos serviços do CISM: 36 471,00€.</p> <p>Selecionar um assistente operacional da Câmara Municipal de Castro Daire para desempenhar 14% das suas funções nos serviços do CISM: 7 953,00€.</p>	Presidente da Câmara Municipal de Castro Daire	Processo de seleção
--	--	--	--	------------	--	--	---------------------

			Estágios profissionais	41 996,76€	<p>Elaborar e submeter a candidatura no IEFP para o estágio profissional em fisioterapia, com duração de 9 meses: 80% da candidatura ao IEFP (1º Estágio): 3 882,00€ (Acresce ainda 944,46€ do subsídio de alimentação e 14,36€ do seguro de acidente de trabalho); 20% da Câmara Municipal de Castro Daire: 971,00€ (Acresce ainda 1 153,00€ para a Segurança Social e 34,64€ do seguro de acidente de trabalho).</p> <p>Elaborar e submeter a candidatura no IEFP para o estágio profissional em enfermagem, com duração de 9 meses: 65% da candidatura ao IEFP (2º Estágio): 3 154,45€ (Acresce ainda 944,46€ do subsídio de alimentação e 14,36€ do seguro de acidente de trabalho) 35% da Câmara Municipal de Castro Daire: 1 698,55€ (Acresce ainda 1 153,00€ para a Segurança Social e 34,64€ do seguro de acidente de trabalho)</p> <p>Contratar a 100% os profissionais que desenvolveram os estágios profissionais no CISM: Fisioterapeuta: 10 077,08€ Enfermeiro: 10 077,08€ Prémio da candidatura à medida “Apoios à contratação” do IEFP: 7 843,68€</p>	Presidente da Câmara Municipal de Castro Daire e Coordenador a do CISM	Processo de candidatura, recrutamento e seleção.
--	--	--	------------------------	------------	--	--	--

ANEXOS

I - Ficha de Caracterização das Organizações

FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES Investigação para Dissertação de Mestrado

Representações sociais dos gestores sociais em relação às práticas de empreendedorismo e inovação social como instrumento estratégico de sustentabilidade: IPSS do concelho de Castro Daire com respostas sociais para a 3ª Idade.

Mestranda: Mariana Maravilha

Orientadora: Prof. Doutora Paula Marques dos Santos

A realização desta entrevista insere-se no âmbito da realização da dissertação de mestrado “Representações sociais dos gestores sociais em relação às práticas de empreendedorismo e inovação social como instrumento estratégico de sustentabilidade: IPSS do concelho de Castro Daire com respostas sociais para a 3ª Idade” que tem por objetivo geral desenvolver propostas de serviços e/ou respostas sociais inovadoras como estratégia de sustentabilidade das IPSS do concelho direcionadas para a 3ª Idade. As IPSS, no atual contexto, vêem-se confrontadas com exigências de elevado custo, bem como com um conjunto complexo de normas a respeitar.

Para isso, solicitamos a sua colaboração, para o preenchimento desta ficha de caracterização da V/ organização. Toda a informação apresentada será estritamente confidencial, pois os resultados serão codificados, destinando-se apenas a tratamento académico.

Qualquer pedido de esclarecimento deve ser feito através de: mary_maravilha@live.com.pt

Designação da organização:**Morada:****Código Postal:****Localidade:****Freguesia:****Concelho:****Distrito:****CAE principal:****CAE secundário (se aplicável):****Telemóvel:****Telefone:****E-mail:****Fax:****Data de início da atividade:** __/__/____**Data da constituição:** __/__/____**1. Indique a Forma Jurídica da organização.**

Associação

Cooperativa

Fundação

Misericórdia

IPSS

Outra. Qual?

2. Especifique o(s) território(s) de abrangência.

Sim	Não	Território	Qual/Quais?
		Freguesia(s)	
		Concelho(s)	
		Região	
		Nacional	
		Europa / Internacional	
		Outros	

3. Quais as respostas sociais desenvolvidas pela Organização, na área dos idosos?			Sim	Não
Serviço de Apoio Domiciliário				
Centro de Dia				
Centro de Noite				
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas				
Centro de Convívio				
Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas				
Outras. Quais?				

4. Indique o número de clientes em cada resposta social.	Clientes c/ acordo	Clientes s/ acordo	Total Clientes
Serviço de Apoio Domiciliário			
Centro de Dia			
Centro de Noite			
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas			
Centro de Convívio			
Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas			
Outras. Quais?			

5. Indique o número de vagas em cada resposta social e a respetiva lista de espera.	Nº de Vagas		Lista de Espera	
	Nº de Vagas existentes	Nº de vagas ocupadas	Sim	Não
Serviço de Apoio Domiciliário				
Centro de Dia				
Centro de Noite				
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas				
Centro de Convívio				
Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas				
Outras. Quais?				

6. Indique o número de clientes em cada resposta social por grupos etários.						Total de Clientes
	< 50 anos	51-59 anos	60-69 anos	70-79 anos	≥ 80 anos	
Respostas Sociais						

Serviço de Apoio Domiciliário						
Centro de Dia						
Centro de Noite						
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas						
Centro de Convívio						
Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas						
Outros. Quais?						

7. As respostas sociais estão concentradas no mesmo espaço físico?

Sim ____ Não ____

Se não, como se encontram distribuídas?

8. Dos seguintes serviços, quais são desenvolvidas pela instituição?

Serviços	Sim
Alojamento	
Higiene pessoal	
Higiene habitacional	
Alimentação	
Tratamento de roupa	
Cuidados médicos e de enfermagem	
Assistência Religiosa	
Atividades de fisioterapia	
Atividades de estimulação cognitiva	
Atividades físicas e desportivas	
Atividades Lúdicas	
Serviços de reabilitação	
Apoio psicológico e social para os familiares/cuidadores	
Apoio psicológico	
Manicure/cabeleireiro/barbeiro	
Tratamento de massagens terapêuticas	
Transporte	
Acompanhamento a consultas ao exterior	
Outros. Quais?	

9. Quais dos seguintes profissionais desempenham funções na instituição?	Sim	Não	Nº de RH com contrato a termo	Nº de RH com contrato sem termo (quadro de pessoal)	Nº de RH em Prestação de serviços
Assistente Social					

Educador(a) Social					
Animador(a) Social					
Enfermeiro(a)					
Fisioterapeuta					
Médico(a)					
Psicólogo(a)					
Terapeuta ocupacional					
Professor(a) de atividade física					
Nutricionista					
Outros. Quais?					

10. Indique o número de colaboradores renumerados da instituição por tipologia de contrato.	Nº de Colaboradores Remunerados
Com contrato a termo	
No quadro de pessoal	
Trabalhadores/as independentes	
Estagiários/as	
Programas do IEFP	
Outro. Qual?	

11. Indique o número de voluntários da instituição por funções.	Nº de Voluntários
Equivalentes a trabalhadores/as a tempo inteiro	
Em funções diretivas	
Em funções de chefia/coordenação	
Em funções técnicas	
Noutras Funções. Quais?	

12. Indique o número de colaboradores e voluntários por género.	Nº de Colaboradores Remunerados	Nº de Voluntários
Masculino		
Feminino		

13. Indique o número de colaboradores e voluntários por grau de escolaridade.	Nº de Colaboradores Remunerados	Nº de Voluntários
Até 9º ano		
12º Ano		
Bacharelato		
Licenciatura		
Mestrado		
Outros. Quais?		

14. Indique o número de colaboradores e voluntários por grupos etários.	Nº de Colaboradores Remunerados	Nº de Voluntários
Menores de 18 anos		
19 - 30		
31 - 40		
41 - 50		
51 - 65		
Mais de 65		

Agradecemos a sua colaboração!

II - Inquérito por Questionário

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO Investigação para Dissertação de Mestrado

Representações sociais dos gestores sociais em relação às práticas de empreendedorismo e inovação social como instrumento estratégico de sustentabilidade: IPSS do concelho de Castro Daire com respostas sociais para a 3ª Idade.

Mestranda: Mariana Maravilha

Orientadora: Prof. Doutora Paula Marques dos Santos

A realização deste questionário insere-se no âmbito da realização da dissertação de mestrado “Representações sociais dos gestores sociais em relação às práticas de empreendedorismo e inovação social como instrumento estratégico de sustentabilidade: IPSS do concelho de Castro Daire com respostas sociais para a 3ª Idade” que tem por objetivo geral desenvolver propostas de serviços e/ou respostas sociais inovadoras como estratégia de sustentabilidade das IPSS do concelho direcionadas para a 3ª Idade. As IPSS, no atual contexto, vêm-se confrontadas com exigências de elevado custo, bem como com um conjunto complexo de normas a respeitar.

Para isso, solicitamos a sua colaboração, para o preenchimento deste questionário da V/ organização. Toda a informação apresentada será estritamente confidencial, pois os resultados serão codificados, destinando-se apenas a tratamento académico.

Qualquer pedido de esclarecimento deve ser feito através de: mary_maravilha@live.com.pt

I – CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

1.1. Género

Masculino _____

Feminino _____

1.2. Idade:

1.3. Habilitações literárias

1º Ciclo _____

Bacharelato _____

2º Ciclo _____

Licenciatura _____

3º Ciclo _____

Mestrado _____

Secundário _____

Doutoramento _____

1.4. Formação Académica:

1.5. Qual o cargo que ocupa na organização?

Presidente _____

Diretor(a) Técnico(a) _____

Outro: _____

1.6. Há quanto tempo desempenha funções na organização?

≤ a 1 ano _____

> a 1 ano e ≤ a 3 anos _____

> a 3 anos e ≤ a 5 anos _____

> a 5 anos _____

1.7. Tem formação complementar no domínio da gestão de organizações?

Sim _____ Não _____

Se sim, indique qual a formação:

II – GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1. A organização tem definida/escrita a Visão?

Sim _____ Não _____

Se sim, indique qual:

2.2. A organização tem definida/escrita a Missão?

Sim _____ Não _____

Se sim, indique qual:

2.3. A organização tem definidos os objetivos estratégicos?

Sim _____ Não _____

Se sim, indique quais:

2.1. A organização realiza um plano estratégico?

Sim _____ Não _____ Não sabe/Não responde _____

Se sim, para quanto tempo é desenvolvido?

_____ Meses _____ Anos

Se não, passar para a questão 2.3.

2.2. De quem é a responsabilidade pela elaboração, controlo e avaliação do plano estratégico (indique o cargo/função)?

Elaboração: _____

Controlo: _____

Avaliação: _____

2.3. A organização realiza um plano de marketing?

Sim _____ Não _____ Não sabe/Não responde _____

Se sim, para quanto tempo é desenvolvido?

_____ Meses _____ Anos

Se não, passar para a questão 2.5.

2.4. De quem é a responsabilidade pela elaboração, controlo e avaliação do plano de marketing (cargo)?

Elaboração: _____
 Controlo: _____
 Avaliação: _____

2.5. A organização estabelece acordos de parceria com outras Entidades?

Sim _____ Não _____ Não sabe/Não responde _____

Se não, passar para a questão 3.1.

2.6. Com que tipo de entidades tem desenvolvido essas parcerias? (selecione as opções com quem existem parcerias)

Entidades	Sim
Outras entidades do 3º Setor	
Estado (central)	
Empresas / Entidades privadas	
Autarquias locais	
Instituições de Ensino Superior / Centros de investigação	
Câmara Municipal	
Junta de Freguesia	
Outras. Quais?	

2.7. Em termos territoriais, estabelece parcerias de que tipo?

Parcerias	Sim
Locais	
Concelhias	
Supraconcelhias	
Nacionais	
Europeias/Internacionais	
Outras. Quais?	

2.8. Com que objetivos estabelece parcerias?

Objetivos	Sim
Para realizar projetos	
Para partilhar experiências/conhecimentos	
Para realizar estudos/investigações	
Para promover a entidade	
Para cumprir exigências legais	
Para partilhar recursos humanos	
Para partilhar infraestruturas e outros recursos materiais	
Outras. Quais?	

III – GESTÃO DE RECURSOS

3.1. A organização conta com apoio de outras entidades em (assinale as opções que se aplicam à instituição):

Não recebe apoios	Bens	Serviços	Voluntários	Dinheiro	Outros

Se assinalou “Outros”, refira quais:

3.2. Identifique a respetiva percentagem dos maiores custos da organização, de forma a verificar-se um total de 100%.

Custos	%
Pagamento de recursos humanos (salários e honorários)	
Aluguer e taxas (condomínio, imposto predial, etc.)	
Serviços de concessionárias (luz, água, telefone, gás, etc.)	
Despesas com alimentação e transporte	
Despesas bancárias, financeiras e cartoriais	
Outros. Quais?	
TOTAL	100%

3.3. Os financiadores da organização:

	Sim	Não
Limitam a utilização dos recursos somente às atividades dos projetos financiados		
Dão liberdade na utilização dos recursos, desde que atingidos os objetivos previstos		
Financiam as atividades institucionais (pagamento de salários, aluguer, entre outros)		
Outras. Quais?		

3.4. A organização realiza um plano orçamental?

Sim _____	Não _____	Não sabe/Não responde _____	
Se sim, qual o período complementado?			
≤1ano ____	>1 ano a ≤ 3 anos ____	>3 anos a ≤ 5 anos ____	> 5 anos ____
Se não, passar para a questão 3.6.			

3.5. De quem é a responsabilidade pelo controlo da gestão do orçamento (indique o cargo/função)?

3.6. Identifique a respetiva percentagem das principais fontes de financiamento da organização, de forma a verificar-se um total de 100%.

Fontes de Financiamento	%
Renumeração dos serviços prestados	
Apoios de empresas privadas	
Quotas dos sócios	
Protocolos com o Estado	
Apoios públicos de projetos	
Subsídios de autarquias	
Doações individuais	
Outras receitas próprias	
Outros. Quais?	
TOTAL	100%

3.7. Assinale as dificuldades que a organização enfrenta em relação à gestão financeira:

	Sim	Não	NS/NR
Gerir os recursos financeiros			
Preparar os projetos nos moldes do financiador			
Atender às exigências dos financiadores			
Recursos insuficientes para cobrir as despesas			
Cumprir prazos/cronograma			
Conseguir novos associados/doadores			
Fazer a prestação de contas			
Falta de planeamento			
Falta de recursos humanos qualificado			
Falta de informação sobre fontes de recursos			
Entender os manuais dos financiadores			
Excessiva dependência de apoio financeiro do governo			
Falta de doações individuais			
Controlar o fluxo de caixa da organização			
Outras. Quais?			

IV – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

4.1. Por quem são tomadas as decisões de gestão das atividades diárias da organização?

Direção _____	Diretor(a) técnico(a) _____	Outro. Qual? _____
---------------	-----------------------------	--------------------

4.2. As reuniões para tomar as decisões são:

Mensais _____	Semanais _____	Outra periodicidade. Qual? _____
---------------	----------------	----------------------------------

4.3. Indique qual ou quais as formas de comunicação entre a direção e os diretores técnicos.

Reuniões formais ____	Encontros presenciais ____
Contactos telefónicos ____	E-mail ____
Outro. Qual/quais?	

4.4. A Direção tem um membro ou representante com poderes de gestão a tempo inteiro na organização?

Sim ____	Não ____	Não sabe/Não responde ____
----------	----------	----------------------------

Se sim, quem (indique o cargo/função)?

4.5. A organização proporcionou alguma formação profissional aos recursos humanos, no ano de 2017?

Sim ____	Não ____	Não sabe/Não responde ____
----------	----------	----------------------------

Se sim, indique as duas principais áreas de formação.

1. _____ 2. _____

Qual a percentagem de colaboradores que participaram nessas ações de formação?

< 25% ____ 26% – 50% ____ 51% - 75% ____ >75% ____

Qual o número de horas por semestre realizadas pela organização para a formação?

V – EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO SOCIAL

5.1. Na sua opinião, o que motiva os clientes a escolherem esta organização?

5.2. Nos últimos dois anos, a organização implementou novos serviços e/ou respostas sociais?

Sim ____	Não ____	Não sabe/Não responde ____
----------	----------	----------------------------

Se sim, indique quais.

5.3. A organização tem ou já teve e pôs em prática alguma resposta/serviço que considere inovador e que contribua para a sustentabilidade da organização?

Sim ____	Não ____	Não sabe/Não responde ____
----------	----------	----------------------------

Se sim, indique quais.

5.4. De acordo com a sua opinião/experiência, classifique de 1 a 6 as seguintes afirmações (sendo que “1” corresponde a “discordo totalmente” e “6” corresponde a “concordo totalmente”).

	1	2	3	4	5	6	NS/ NR
O empreendedorismo e a inovação social contribuem para a criação e para o crescimento de uma organização social.							
O empreendedorismo e a inovação social são essenciais para a sustentabilidade a médio e a longo prazo de uma organização social.							
O empreendedorismo e a inovação social respondem às necessidades da população de forma mais eficiente.							
O empreendedorismo e a inovação social contribuem para a inovação de uma organização social.							
O empreendedorismo e a inovação social melhoram a imagem de uma organização social.							
O empreendedorismo e a inovação social melhoram a qualidade dos serviços de uma organização social.							
A aposta em serviços inovadores/empreendedores proporcionam oportunidades à comunidade de um modo economicamente sustentável.							
A aposta em serviços inovadores/empreendedores diminuem a dependência das organizações sociais face aos apoios públicos tradicionais.							
A aposta em serviços inovadores/empreendedores aumentam o leque de serviços a oferecer à comunidade.							
A aposta em serviços inovadores/empreendedores contribui para fazer face aos atuais desafios sociais.							
A aposta em serviços inovadores/empreendedores constitui uma alternativa para responder aos persistentes e novos problemas sociais sem resposta por parte do Estado e/ou mercado							
A aposta em serviços inovadores/empreendedores constitui um instrumento de riqueza social.							
A aposta em serviços inovadores/empreendedores é um instrumento essencial para as organizações sociais explorarem oportunidades.							
A aposta em serviços inovadores/empreendedores provoca impacto social e financeiro.							
A criação de serviços inovadores/empreendedores facilita estabelecimento de parcerias com os <i>stakeholders</i> .							

	1	2	3	4	5	6	NS/ NR
A aposta no empreendedorismo e inovação social facilitam na captação de recursos.							
A aposta no empreendedorismo e inovação social transmite credibilidade da organização social à comunidade.							
A aposta no empreendedorismo e inovação social promove a autonomia organizacional.							

(1: Discordo Totalmente; 2: Discordo Parcialmente; 3: Indiferente; 4: Concordo Parcialmente; 5: Concordo; 6: Concordo totalmente; NS/NR: Não sabe/Não responde).

5.5. Se a organização pudesse acrescentar valor social, que tipo de serviços e/ou respostas inovadoras acrescentaria para fazer face às necessidades com que a mesma se depara?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Agradecemos a sua colaboração!

III - Dados Estatísticos

III.1 - Caracterização dos Inquiridos

SEXO DO INQUIRIDO

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Feminino	13	68,4	68,4	68,4
	Masculino	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

FAIXA ETÁRIA

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	18-30 anos	1	5,3	5,3	5,3
	31-40 anos	10	52,6	52,6	57,9
	41-50 anos	2	10,5	10,5	68,4
	51-60 anos	3	15,8	15,8	84,2
	61 ou mais anos	2	10,5	10,5	94,7
	NS/NR	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

FAIXA ETÁRIA VS CARGO QUE OCUPA

Faixa etária	CARGO QUE OCUPA		
	Presidente da Direção Contagem	Diretor Técnico Contagem	Outro Contagem
18-30 anos	0	1	0
31-40 anos	2	7	0
41-50 anos	0	1	1
51-60 anos	2	0	1
61 ou mais anos	2	0	0
NS/NR	0	1	0

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	3º Ciclo	1	5,3	5,3	5,3
	Secundário	2	10,5	10,5	15,8
	Doutoramento	1	5,3	5,3	21,1
	Licenciatura	15	78,9	78,9	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

FORMAÇÃO ACADÉMICA

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido		4	21,1	21,1	21,1
	Direito	1	5,3	5,3	26,3
	Educação Social	3	15,8	15,8	42,1
	Enfermagem	1	5,3	5,3	47,4
	Ensino Inglês/alemão-pedagógica	1	5,3	5,3	52,6
	Gestão	2	10,5	10,5	63,2
	Psicologia	2	10,5	10,5	73,7
	Serviço Social	3	15,8	15,8	89,5
	Teologia/História/Filosofia/Direito	2	10,5	10,5	100,0

Total	19	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

CARGO QUE OCUPA

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Presidente da Direção	7	36,8	36,8	36,8
	Diretor Técnico	10	52,6	52,6	89,5
	Outro	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

ANOS NA FUNÇÃO NA OES

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Até há 1 ano	1	5,3	5,3	5,3
	Mais de 1 ano e até 3 anos	3	15,8	15,8	21,1
	Mais de 3 anos e até 5 anos	3	15,8	15,8	36,8
	Mais de 5 anos	12	63,2	63,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

FORMAÇÃO COMPLEMENTAR EM GOS

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	7	36,8	36,8	36,8
	Não	12	63,2	63,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

CARGO QUE OCUPA VS SEXO DO INQURIDO

		CARGO QUE OCUPA							
		Presidente da Direção		Diretor Técnico		Outro		Total	
		Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada
SEXO DO INQURIDO	Feminino	1	5,3%	10	52,6%	2	10,5%	13	68,4%
	Masculino	6	31,6%	0	0,0%	0	0,0%	6	31,6%
	Total	7	36,8%	10	52,6%	2	10,5%	19	100,0%

CARGO QUE OCUPA VS ANOS NA FUNÇÃO NA OES

		ANOS NA FUNÇÃO NA OES											
		Até há 1 ano		Mais de 1 ano e até 3 anos		Mais de 3 anos e até 5 anos		Mais de 5 anos		NS/NR/NA		Total	
		Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada
CARGO QUE OCUPA	Presidente da Direção	1	5,3%	0	0,0%	1	5,3%	5	26,3%	0	0,0%	7	36,8%
	Diretor Técnico	0	0,0%	3	15,8%	2	10,5%	5	26,3%	0	0,0%	10	52,6%
	Outro	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	10,5%	0	0,0%	2	10,5%
	Total	1	5,3%	3	15,8%	3	15,8%	12	63,2%	0	0,0%	19	100,0%

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS VS CARGO QUE OCUPA
CARGO QUE OCUPA

		Presidente da Direção		Diretor Técnico		Outro		Total	
		Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada
HABILITAÇÃO LITERÁRIAS	1º ciclo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	2º Ciclo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	3º Ciclo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	3º Ciclo	0	0,0%	0	0,0%	1	5,3%	1	5,3%
	Secundário	1	5,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,3%
	Bacharelato	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Licenciatura	4	21,1%	10	52,6%	1	5,3%	15	78,9%
	Mestrado	1	5,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,3%
	Doutoramento	1	5,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,3%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	7	36,8%	10	52,6%	2	10,5%	19	100,0%

CARGO QUE OCUPA VS FORMAÇÃO COMPLEMENTAR EM GOS
FORMAÇÃO COMPLEMENTAR EM GOS

		Sim		Não		NS/NR/NA		Total	
		Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada
CARGO QUE OCUPA	Presidente da Direção	1	5,3%	6	31,6%	0	0,0%	7	36,8%
	Diretor Técnico	5	26,3%	5	26,3%	0	0,0%	10	52,6%
	Outro	1	5,3%	1	5,3%	0	0,0%	2	10,5%
	Total	7	36,8%	12	63,2%	0	0,0%	19	100,0%

III. 2 - Gestão Estratégica

A OES TEM VISÃO ESCRITA?

Válido		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
		Sim	12	63,2	63,2
	Não	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

A OES TEM A MISSÃO ESCRITA

Válido		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
		Sim	12	63,2	63,2
	Não	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

A OES TEM PLANO MARKETING?

Válido		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
		Sim	1	5,3	5,3
	Não	18	94,7	94,7	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

A OES TEM ACORDOS DE PARCERIA?

Válido	Sim	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
		19	100,0	100,0	100,0

\$TIPO PARCERIAS FREQUÊNCIAS

Tipo de parcerias existentes ^a		N	Respostas		Percentagem de casos
				Percentagem	
PARCERIA OES	PARCERIA OES	9	13,2%	47,4%	
	PARCERIA ESTADO	12	17,6%	63,2%	
	PARCERIA EMPRESAS/ENTIDADES PRIVADAS	5	7,4%	26,3%	
	PARCERIA AUTARQUIAS LOCAIS	13	19,1%	68,4%	
	PARCERIAS IES / CI	1	1,5%	5,3%	
	PARCERIAS CÂMARA MUNICIPAL C.DAIRE	14	20,6%	73,7%	
	PARCERIA JUNTA FREGUESIA	9	13,2%	47,4%	
	PARCERIAS OUTRAS	5	7,4%	26,3%	
	Total		68	100,0%	357,9%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

DIMENSÕES DAS PARCERIAS

		Contagem		% de N da camada
PARCERIAS DIMENSÃO LOCAL	Sim	16	84,2%	
	Não	3	15,8%	
	NS/NR/NA	0	0,0%	
	Total	19	100,0%	
PARCERIA DIMENSÃO CONCELHIA	Sim	14	73,7%	
	Não	5	26,3%	
	NS/NR/NA	0	0,0%	
	Total	19	100,0%	
PARCERIA DIMENSÃO SUPRACONCELHIA	Sim	7	36,8%	
	Não	12	63,2%	
	NS/NR/NA	0	0,0%	
	Total	19	100,0%	
PARCERIA DIMENSÃO NACIONAL	Sim	8	42,1%	
	Não	11	57,9%	
	NS/NR/NA	0	0,0%	
	Total	19	100,0%	
PARCERIA EUROPEIA/INTERNACIONAL DIMENSÃO	Sim	3	15,8%	
	Não	16	84,2%	
	NS/NR/NA	0	0,0%	
	Total	19	100,0%	
PARCERIA DIMENSÃO OUTRAS	Sim	0	0,0%	
	Não	19	100,0%	
	NS/NR/NA	0	0,0%	
	Total	19	100,0%	

OBJETIVOS DAS PARCERIAS

OBJETIVO: REALIZAR PROJETOS		Contagem		% de N da camada
	Sim	14	73,7%	
	Não	5	26,3%	

		NS/NR/NA	0	0,0%
		Total	19	100,0%
OBJETIVO: EXPERIÊNCIAS/CONHECIMENTOS	PARTILHAR	Sim	15	78,9%
		Não	4	21,1%
		NS/NR/NA	0	0,0%
		Total	19	100,0%
OBJETIVO: REALIZAR ESTUDOS		Sim	2	10,5%
		Não	17	89,5%
		NS/NR/NA	0	0,0%
		Total	19	100,0%
OBJETIVO: PROMOVER A ENTIDADE		Sim	7	36,8%
		Não	12	63,2%
		NS/NR/NA	0	0,0%
		Total	19	100,0%
OBJETIVO: CUMPRIR EXIGÊNCIAS LEGAIS		Sim	14	73,7%
		Não	5	26,3%
		NS/NR/NA	0	0,0%
		Total	19	100,0%
OBJETIVO: PARTILHAR RH		Sim	6	31,6%
		Não	13	68,4%
		NS/NR/NA	0	0,0%
		Total	19	100,0%
OBJETIVO: INFRAESTRUTURAS/RECURSOS	PARTILHAR	Sim	10	52,6%
		Não	9	47,4%
		NS/NR/NA	0	0,0%
		Total	19	100,0%
OBJETIVO: OUTRAS		Sim	0	0,0%
		Não	19	100,0%
		NS/NR/NA	0	0,0%
		Total	19	100,0%

III. 3 - Gestão de Recursos

TIPO DE APOIOS

		Contagem	% de N da camada
NAO RECEBE APOIOS	Sim	1	5,3%
	Não	18	94,7%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
APOIO EXTERNO - BENS	Sim	8	42,1%
	Não	11	57,9%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
APOIO EXTERNO - SERVIÇOS	Sim	16	84,2%
	Não	3	15,8%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
APOIO EXTERNO - VOLUNTÁRIOS	Sim	3	15,8%
	Não	16	84,2%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
APOIO EXTERNO DINHEIRO	Sim	7	36,8%
	Não	12	63,2%

	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
APOIO EXTERNO - OUTROS	Sim	3	15,8%
	Não	16	84,2%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%

\$CUSTOS FREQUÊNCIAS

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Custos organizacionais ^a	até 25%	62	68,9%	413,3%
	26%-50%	24	26,7%	160,0%
	51%-75%	4	4,4%	26,7%
Total		90	100,0%	600,0%

a. Grupo

Parcerias VS Objetivos das Parcerias

		PARCERIA OES		PARCERIA ESTADO		PARCERIA EMPRESAS/ENTIDADES PRIVADAS		PARCERIA AUTARQUIAS LOCAIS		PARCERIAS IES / CI		PARCERIAS CÂMARA MUNICIPAL C.DAIRE		PARCERIA JUNTA FREGUESIA		PARCERIAS OUTRAS	
		Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada
OBJETIVO: REALIZAR PROJETOS	Sim	14	73,7%	14	73,7%	14	73,7%	14	73,7%	14	73,7%	14	73,7%	14	73,7%	14	73,7%
	Não	5	26,3%	5	26,3%	5	26,3%	5	26,3%	5	26,3%	5	26,3%	5	26,3%	5	26,3%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%
OBJETIVO: PARTILHAR EXPERIÊNCIAS/CONHECIMENTOS	Sim	15	78,9%	15	78,9%	15	78,9%	15	78,9%	15	78,9%	15	78,9%	15	78,9%	15	78,9%
	Não	4	21,1%	4	21,1%	4	21,1%	4	21,1%	4	21,1%	4	21,1%	4	21,1%	4	21,1%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%
OBJETIVO: REALIZAR ESTUDOS	Sim	2	10,5%	2	10,5%	2	10,5%	2	10,5%	2	10,5%	2	10,5%	2	10,5%	2	10,5%
	Não	17	89,5%	17	89,5%	17	89,5%	17	89,5%	17	89,5%	17	89,5%	17	89,5%	17	89,5%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%
OBJETIVO: PROMOVER A ENTIDADE	Sim	7	36,8%	7	36,8%	7	36,8%	7	36,8%	7	36,8%	7	36,8%	7	36,8%	7	36,8%
	Não	12	63,2%	12	63,2%	12	63,2%	12	63,2%	12	63,2%	12	63,2%	12	63,2%	12	63,2%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%
OBJETIVO: CUMPRIR EXIGÊNCIAS LEGAIS	Sim	14	73,7%	14	73,7%	14	73,7%	14	73,7%	14	73,7%	14	73,7%	14	73,7%	14	73,7%
	Não	5	26,3%	5	26,3%	5	26,3%	5	26,3%	5	26,3%	5	26,3%	5	26,3%	5	26,3%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%
OBJETIVO: PARTILHAR RH	Sim	6	31,6%	6	31,6%	6	31,6%	6	31,6%	6	31,6%	6	31,6%	6	31,6%	6	31,6%
	Não	13	68,4%	13	68,4%	13	68,4%	13	68,4%	13	68,4%	13	68,4%	13	68,4%	13	68,4%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%
OBJETIVO: PARTILHAR INFRAESTRUTURAS/RECURSOS	Sim	10	52,6%	10	52,6%	10	52,6%	10	52,6%	10	52,6%	10	52,6%	10	52,6%	10	52,6%
	Não	9	47,4%	9	47,4%	9	47,4%	9	47,4%	9	47,4%	9	47,4%	9	47,4%	9	47,4%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%
OBJETIVO: OUTRAS	Sim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Não	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%	19	100,0%

CUSTOS DAS ORGANIZAÇÕES

		Contagem	% de N da camada
Custos dos Recursos Humanos	até 25%	0	0,0%
	26%-50%	11	73,3%
	51%-75%	4	26,7%
	mais de 75%	0	0,0%
	Total	15	100,0%
Custos de aluguer e taxas	até 25%	15	100,0%
	26%-50%	0	0,0%
	51%-75%	0	0,0%
	mais de 75%	0	0,0%
	Total	15	100,0%
Custos de Concessionárias	até 25%	15	100,0%
	26%-50%	0	0,0%
	51%-75%	0	0,0%
	mais de 75%	0	0,0%
	Total	15	100,0%
Custos de alimentação e transporte	até 25%	5	33,3%
	26%-50%	10	66,7%
	51%-75%	0	0,0%
	mais de 75%	0	0,0%
	Total	15	100,0%
Custos	até 25%	12	80,0%
	26%-50%	3	20,0%
	51%-75%	0	0,0%
	mais de 75%	0	0,0%
	Total	15	100,0%
Custos de despesas bancárias e financeiras	até 25%	15	100,0%
	26%-50%	0	0,0%
	51%-75%	0	0,0%
	mais de 75%	0	0,0%
	Total	15	100,0%

ESTATÍSTICA DESCRITIVA

	N Estatística	Mínimo Estatística	Máximo Estatística	Média Estatística	Erro Desvio Estatística	Assimetria Estatística	Erro
CUSTOS: DESPESAS BANCÁRIAS/FINANCEIRAS	15	,00	5,00	1,9100	2,35336	,587	,580
CUSTOS: PESO ALUGUER/TAXAS	15	,00	10,00	2,3073	4,03382	1,577	,580
CUSTOS: OUTROS	15	,00	26,24	5,5147	10,77510	1,638	,580
CUSTOS: CONCESSIONÁRIAS	15	5,00	20,00	11,2767	5,08471	,900	,580
CUSTOS: ALIMENTAÇÃO E TRANSPORTE	15	,09	45,00	27,9513	15,88321	-1,050	,580
CUSTOS: PESO RH	15	30,00	65,20	50,7067	10,03789	-,129	,580
N válido (de lista)	15						

\$IMPACTO PARCERIAS FREQUÊNCIAS

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Impacto que as parcerias têm ^a	IMPACTO FINANCIADORES: "Limitam a utilização dos recursos somente às atividades dos projetos financiados"	13	38,2%	72,2%

IMPACTO FINANCIADORES: "Dão liberdade na utilização dos recursos, desde que atingidos os objetivos previstos"	11	32,4%	61,1%
IMPACTO FINANCIADORES: "Financiam as atividades institucionais (salários, alugueres, entre outros)"	10	29,4%	55,6%
Total	34	100,0%	188,9%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

ESTATÍSTICA DESCRITIVA

	N Estatística	Mínimo Estatística	Máximo Estatística	Média Estatística	Erro Desvio Estatística	Assimetria Estatística	Erro
IMPACTO FINANCIADORES: "Limitam a utilização dos recursos somente às atividades dos projetos financiados"	19	1	3	1,37	,597	1,443	,524
IMPACTO FINANCIADORES: "Dão liberdade na utilização dos recursos, desde que atingidos os objetivos previstos"	19	1	3	1,47	,612	,924	,524
IMPACTO FINANCIADORES: "Financiam as atividades institucionais (salários, alugueres, entre outros)"	19	1	3	1,53	,612	,703	,524
IMPACTO FINANCIADORES: Outros	19	3	3	3,00	,000	.	.
N válido (de lista)	19						

A OES TEM PLANO ORÇAMENTAL?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	19	100,0	100,0	100,0

DURAÇÃO PO

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Até 1 ano	14	73,7	73,7	73,7
	Mais de 1 ano e menos de 3 anos	5	26,3	26,3	100,0
	Mais de 3 anos e menos de 5 anos	0	0,0	0,0	0,0
	Mais de 5 anos	0	0,0	0,0	0,0
	Total	19	100,0	100,0	100,0

\$PESOFONTES_1 FREQUÊNCIAS

		Respostas		Percentagem de casos
		N	Percentagem	
Peso fontes financiamento_% ^a	até 25%	108	81,2%	720,0%
	26%-50%	18	13,5%	120,0%
	51%-75%	7	5,3%	46,7%
Total		133	100,0%	886,7%

a. Grupo

ESTATÍSTICA DESCRITIVA

	N Estatística	Mínimo Estatística	Máximo Estatística	Média Estatística	Erro Desvio Estatística	Assimetria Estatística	Erro
PESO FONTES FINANCIAMENTO: PROJETOS	15	,00	,00	,0000	,00000	.	.
PESO FONTES FINANCIAMENTO: OUTRAS	15	,00	5,00	,3333	1,29099	3,873	,580
PESO FONTES FINANCIAMENTO: SUBSÍDIOS AUTARQUIAS	15	,00	10,00	,8667	2,64215	3,410	,580
PESO FONTES FINANCIAMENTO: ENTIDADES PRIVADAS	15	,00	5,00	1,0667	2,05171	1,615	,580
PESO FONTES FINANCIAMENTO: QUOTAS SÓCIOS	15	,00	10,00	1,4000	2,94715	2,251	,580
PESO FONTES FINANCIAMENTO: DOAÇÕES	15	,00	10,00	1,6667	3,08607	1,792	,580
PESO FONTES FINANCIAMENTO: RECEITAS PRÓPRIAS	15	,00	14,00	2,8000	5,79655	1,672	,580
PESO FONTES FINANCIAMENTO: SERVIÇOS PRESTADOS	15	,00	50,00	33,2000	16,31038	-1,037	,580
PESO FONTES FINANCIAMENTO: PROT. ESTADO	15	40,00	90,00	60,4667	14,06549	1,109	,580
N válido (de lista)	15						

TABULAÇÃO CRUZADA \$TIPO PARCERIAS*\$IMPACTO PARCERIAS

		Impacto que as parcerias têm ^a				
		IMPACTO FINANCIADORE S: "Limitam a utilização dos recursos somente às atividades dos projetos financiados"	IMPACTO FINANCIADORE S: "Dão liberdade na utilização dos recursos, desde que atingidos os objetivos previstos"	IMPACTO FINANCIADORE S: "Financiam as atividades institucionais (salários, alugueres, entre outros)"	Total	
Tipo de parcerias existentes ^a	PARCERIA OES	Contagem	5	5	3	9
	PARCERIA ESTADO	Contagem	9	9	8	12
	PARCERIA EMPRESAS/ENTIDADES PRIVADAS	Contagem	3	2	4	5
	PARCERIA AUTARQUIAS LOCAIS	Contagem	11	6	8	13
	PARCERIAS IES / CI	Contagem	0	1	0	1
	PARCERIAS CÂMARA MUNICIPAL C.DAIRE	Contagem	8	7	6	13

PARCERIA JUNTA FREGUESIA	Contagem	3	4	3	8
PARCERIAS OUTRAS	Contagem	2	4	0	4
Total	Contagem	13	11	10	18

Percentagens e totais têm respondentes como base.

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

DIFICULDADES DE GESTÃO FINANCEIRA

		Contagem	% de N da camada
DIFICULDADES GF: Gerir recursos financeiros	Sim	12	63,2%
	Não	7	36,8%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: Preparar projetos nos moldes financiador	Sim	11	57,9%
	Não	7	36,8%
	NS/NR/NA	1	5,3%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: exigências financiadoras	Sim	8	42,1%
	Não	9	47,4%
	NS/NR/NA	2	10,5%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: recursos insuficientes	Sim	6	31,6%
	Não	12	63,2%
	NS/NR/NA	1	5,3%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: cumprir prazos	Sim	4	21,1%
	Não	15	78,9%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: novos associados/doadores	Sim	8	42,1%
	Não	7	36,8%
	NS/NR/NA	4	21,1%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: Prestação contas	Sim	1	5,3%
	Não	18	94,7%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: Falta planeamento	Sim	1	5,3%
	Não	18	94,7%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: Falta RH qualificados	Sim	4	21,1%
	Não	15	78,9%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: Falta informação sobre fontes recursos	Sim	3	15,8%
	Não	14	73,7%
	NS/NR/NA	2	10,5%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: Entender manuais financiadores	Sim	1	5,3%
	Não	15	78,9%
	NS/NR/NA	3	15,8%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: Excessiva dependência Estado	Sim	12	63,2%

	Não	7	36,8%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: Falta doações	Sim	13	68,4%
	Não	6	31,6%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: Controlo fluxo caixa	Sim	0	0,0%
	Não	19	100,0%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
DIFICULDADES GF: outras	Sim	0	0,0%
	Não	19	100,0%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%

III. 4 - Gestão de Recursos Humanos

DECISÕES DE GESTÃO DIÁRIA

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Direção da OS	7	36,8	36,8	36,8
	Direção técnica	5	26,3	26,3	63,2
	Direção da OS e técnica	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

PERIODICIDADE REUNIÕES PARA DECISÃO

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Mensal	18	94,7	94,7	94,7
	Outro	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

FORMAS DE COMUNICAÇÃO

		Contagem	% de N da camada
FORMAS COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E DT: reuniões formais	Sim	11	57,9%
	Não	8	42,1%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
FORMAS COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E DT: encontros presenciais	Sim	17	89,5%
	Não	2	10,5%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
FORMAS COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E DT: contactos telefónicos	Sim	18	94,7%
	Não	1	5,3%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%
FORMAS COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E DT: e-mail	Sim	8	42,1%
	Não	11	57,9%
	NS/NR/NA	0	0,0%
	Total	19	100,0%

TEM MEMBRO DA DIREÇÃO A TI NA OES?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	10	52,6	52,6	52,6
	Não	8	42,1	42,1	94,7
	NS/NR/NA	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

MEMBRO DIREÇÃO A TI NA OES

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido		9	47,4	47,4	47,4
	Presidente	3	15,8	15,8	63,2
	Presidente e Vice-presidente	2	10,5	10,5	73,7
	Tesoureiro e Secretário	3	15,8	15,8	89,5
	vice-presidente	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

PERCENTAGEM DE RH COM FORMAÇÃO

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	26% a 50%	4	21,1	21,1	21,1
	51% a 75%	2	10,5	10,5	31,6
	Mais de 75%	13	68,4	68,4	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO REALIZADAS POR SEMESTRE

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	100h	3	15,8	15,8	15,8
	10h	1	5,3	5,3	21,1
	12h	3	15,8	15,8	36,8
	150h	2	10,5	10,5	47,4
	26h por semestre	2	10,5	10,5	57,9
	35h	2	10,5	10,5	68,4
	50h	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

DECISÕES DE GESTÃO DIÁRIA VS TEM MEMBRO DA DIREÇÃO A TI NA OES?

TEM MEMBRO DA DIREÇÃO A TI NA OES?

		Sim		Não		NS/NR/NA		Total	
		Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada
DECISÃO DE GESTÃO DIÁRIA	Direção da OS	5	26,3%	2	10,5%	0	0,0%	7	36,8%
	Direção técnica	1	5,3%	3	15,8%	1	5,3%	5	6,3%
	Direção da OS e técnica	4	21,1%	3	15,8%	0	0,0%	7	36,8%
	Outro	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	10	52,6%	8	42,1%	1	5,3%	19	100,0%

CIDADE REUNIÕES PARA DECISÃO VS TEM MEMBRO DA DIREÇÃO A TI NA OES?

TEM MEMBRO DA DIREÇÃO A TI NA OES?

		Sim		Não		NS/NR/NA		Total	
		Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada
PERIODO	Mensal	9	47,4%	8	42,1%	1	5,3%	18	94,7%
CIDADE	Semanal	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
REUNIÕES PARA DECISÃO	Outro	1	5,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,3%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	10	52,6%	8	42,1%	1	5,3%	19	100,0%

FORMAS COMUNICAÇÃO VS TEM MEMBRO DA DIREÇÃO A TI NA OES?

TEM MEMBRO DA DIREÇÃO A TI NA OES?

		Sim		Não		NS/NR/NA		Total	
		Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada
FORMAS COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E DT: reuniões formais	Sim	3	15,8%	8	42,1%	0	0,0%	11	57,9%
	Não	7	36,8%	0	0,0%	1	5,3%	8	42,1%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	10	52,6%	8	42,1%	1	5,3%	19	100,0%
FORMAS COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E DT: encontros presenciais	Sim	10	52,6%	6	31,6%	1	5,3%	17	89,5%
	Não	0	0,0%	2	10,5%	0	0,0%	2	10,5%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	10	52,6%	8	42,1%	1	5,3%	19	100,0%
FORMAS COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E DT: contactos telefónicos	Sim	10	52,6%	7	36,8%	1	5,3%	18	94,7%
	Não	0	0,0%	1	5,3%	0	0,0%	1	5,3%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	10	52,6%	8	42,1%	1	5,3%	19	100,0%
FORMAS COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E DT: e-mail	Sim	5	26,3%	3	15,8%	0	0,0%	8	42,1%
	Não	5	26,3%	5	26,3%	1	5,3%	11	57,9%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	10	52,6%	8	42,1%	1	5,3%	19	100,0%

FORMAS COMUNICAÇÃO VS DECISÕES DE GESTÃO DIÁRIA

DECISÕES DE GESTÃO DIÁRIA

		Direção da OS		Direção técnica		Direção da OS e técnica		Outro		NS/NR/NA		Total	
		Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada
FORMAS COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E DT: reuniões formais	Sim	2	10,5%	3	15,8%	6	31,6%	0	0,0%	0	0,0%	11	57,9%
	Não	5	26,3%	2	10,5%	1	5,3%	0	0,0%	0	0,0%	8	42,1%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	7	36,8%	5	26,3%	7	36,8%	0	0,0%	0	0,0%	19	100,0%

FORMAS COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E DT: encontros presenciais	Sim	5	26,3%	5	26,3%	7	36,8%	0	0,0%	0	0,0%	17	89,5%
	Não	2	10,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	10,5%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	7	36,8%	5	26,3%	7	36,8%	0	0,0%	0	0,0%	19	100,0%
FORMAS COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E DT: contactos telefónicos	Sim	7	36,8%	4	21,1%	7	36,8%	0	0,0%	0	0,0%	18	94,7%
	Não	0	0,0%	1	5,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,3%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	7	36,8%	5	26,3%	7	36,8%	0	0,0%	0	0,0%	19	100,0%
FORMAS COMUNICAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E DT: e-mail	Sim	2	10,5%	2	10,5%	4	21,1%	0	0,0%	0	0,0%	8	42,1%
	Não	5	26,3%	3	15,8%	3	15,8%	0	0,0%	0	0,0%	11	57,9%
	NS/NR/NA	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Total	7	36,8%	5	26,3%	7	36,8%	0	0,0%	0	0,0%	19	100,0%

III. 5 - Empreendedorismo e Inovação Social

TEVE NOVOS SERVIÇOS NOS ÚLTIMOS 2 ANOS?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	3	15,8	15,8	15,8
	Não	16	84,2	84,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

TEM/TEVE ALGUM SERVIÇO INOVADOR?

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Sim	4	21,1	21,1	21,1
	Não	14	73,7	73,7	94,7
	NS/NR/NA	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

SERVIÇO INOVADOR VS SERVIÇOS NOS ÚLTIMOS 2 ANOS

TEVE NOVOS SERVIÇOS NOS ÚLTIMOS 2 ANOS?

		Sim		Não		NS/NR/NA		Total	
		Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada	Contagem	% de N da camada
TEM/TEVE	Sim	1	5,3%	3	15,8%	0	0,0%	4	21,1%
	Não	2	10,5%	12	63,2%	0	0,0%	14	73,7%
ALGUM SERVIÇO INOVADOR?	NS/NR/NA	0	0,0%	1	5,3%	0	0,0%	1	5,3%
	Total	3	15,8%	16	84,2%	0	0,0%	19	100,0%

ESTATÍSTICA DESCRITIVA

	N Estatística	Mínimo Estatística	Máximo Estatística	Média Estatística	Erro Desvio Estatística	Assimetria Estatística	Erro
A aposta em serviços inovadores/empreendedores diminuem a dependência das organizações sociais face aos apoios públicos tradicionais.	19	2	6	4,74	1,408	-,545	,524
A aposta no empreendedorismo e inovação sociais transmite credibilidade da organização social à comunidade.	19	1	6	4,84	1,537	-1,347	,524
A aposta no empreendedorismo e inovação sociais facilitam na captação de recursos.	19	2	6	5,00	1,374	-1,005	,524
A aposta no empreendedorismo e inovação sociais promove a autonomia organizacional.	19	2	6	5,05	1,177	-1,254	,524
A criação de serviços inovadores/empreendedores facilita estabelecimento de parcerias com os <i>stakeholders</i> .	19	3	6	5,11	,994	-,988	,524
O empreendedorismo e a inovação sociais respondem às necessidades da população de forma mais eficiente.	19	4	6	5,32	,820	-,683	,524
A aposta em serviços inovadores/empreendedores constitui uma alternativa para responder aos persistentes e novos problemas sociais sem resposta por parte do Estado e/ou mercado.	19	3	6	5,32	1,108	-1,530	,524
A aposta em serviços inovadores/empreendedores é um instrumento essencial para as organizações sociais explorarem oportunidades.	19	3	6	5,37	,895	-1,376	,524
O empreendedorismo e a inovação sociais melhoram a imagem de uma organização social.	19	3	6	5,47	,841	-1,786	,524
A aposta em serviços inovadores/empreendedores proporcionam oportunidades à comunidade de um modo economicamente sustentável.	19	4	7	5,47	,841	-,534	,524
A aposta em serviços inovadores/empreendedores provoca impacto social e financeiro.	19	3	6	5,47	,841	-1,786	,524
A aposta em serviços inovadores/empreendedores aumentam o leque de serviços a oferecer à comunidade.	19	3	6	5,47	,964	-1,995	,524

A aposta em serviços inovadores/empreendedores contribui para fazer face aos atuais desafios sociais.	19	4	6	5,47	,772	-1,116	,524
A aposta em serviços inovadores/empreendedores constitui um instrumento de riqueza social.	19	3	6	5,47	,841	-1,786	,524
O empreendedorismo e a inovação sociais melhoram a qualidade dos serviços de uma organização social.	19	4	6	5,53	,697	-1,205	,524
O empreendedorismo e a inovação sociais contribuem para a inovação de uma organização social.	19	4	6	5,58	,607	-1,168	,524
O empreendedorismo e a inovação sociais contribuem para a criação e para o crescimento de uma organização social.	19	3	6	5,63	,761	-2,612	,524
O empreendedorismo e a inovação sociais são essenciais para a sustentabilidade a médio e a longo prazo de uma organização social.	19	5	6	5,74	,452	-1,170	,524
N válido (de lista)	19						

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

		Contagem	% de N da camada
O empreendedorismo e a inovação sociais contribuem para a criação e para o crescimento de uma organização social.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	1	5,3%
	Concordo Parcialmente	0	0,0%
	Concordo	4	21,1%
	Concordo Totalmente	14	73,7%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
O empreendedorismo e a inovação sociais são essenciais para a sustentabilidade a médio e a longo prazo de uma organização social	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	Concordo Parcialmente	0	0,0%
	Concordo	5	26,3%
	Concordo Totalmente	14	73,7%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
O empreendedorismo e a inovação sociais respondem às necessidades da população de forma mais eficiente.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	Concordo Parcialmente	4	21,1%
	Concordo	5	26,3%
	Concordo Totalmente	10	52,6%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
O empreendedorismo e a inovação sociais contribuem para a inovação de uma organização social.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	Concordo Parcialmente	1	5,3%
	Concordo	6	31,6%

	Concordo Totalmente	12	63,2%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
O empreendedorismo e a inovação sociais melhoram a imagem de uma organização social.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	1	5,3%
	Concordo Parcialmente	1	5,3%
	Concordo	5	26,3%
	Concordo Totalmente	12	63,2%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
O empreendedorismo e a inovação sociais melhoram a qualidade dos serviços de uma organização social.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	Concordo Parcialmente	2	10,5%
	Concordo	5	26,3%
	Concordo Totalmente	12	63,2%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores proporcionam oportunidades à comunidade de um modo economicamente sustentável.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	Concordo Parcialmente	3	15,8%
	Concordo	5	26,3%
	Concordo Totalmente	10	52,6%
	NS/NR	1	5,3%
	Total	19	100,0%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores diminuem a dependência das organizações sociais face aos apoios públicos tradicionais.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	1	5,3%
	Indiferente	4	21,1%
	Concordo Parcialmente	3	15,8%
	Concordo	2	10,5%
	Concordo Totalmente	9	47,4%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores aumentam o leque de serviços a oferecer à comunidade.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	2	10,5%
	Concordo Parcialmente	0	0,0%
	Concordo	4	21,1%
	Concordo Totalmente	13	68,4%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores contribui para fazer face aos atuais desafios sociais.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	0	0,0%
	Concordo Parcialmente	3	15,8%
	Concordo	4	21,1%
	Concordo Totalmente	12	63,2%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores constitui uma alternativa para responder aos persistentes e	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	3	15,8%

novos problemas sociais sem resposta por parte do Estado e/ou mercado	Concordo Parcialmente	0	0,0%
	Concordo	4	21,1%
	Concordo Totalmente	12	63,2%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores constitui um instrumento de riqueza social.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	1	5,3%
	Concordo Parcialmente	1	5,3%
	Concordo	5	26,3%
	Concordo Totalmente	12	63,2%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores é um instrumento essencial para as organizações sociais explorarem oportunidades.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	1	5,3%
	Concordo Parcialmente	2	10,5%
	Concordo	5	26,3%
	Concordo Totalmente	11	57,9%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
A aposta em serviços inovadores/empreendedores provoca impacto social e financeiro.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	1	5,3%
	Concordo Parcialmente	1	5,3%
	Concordo	5	26,3%
	Concordo Totalmente	12	63,2%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
A criação de serviços inovadores/empreendedores facilita estabelecimento de parcerias com os stakeholders	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	0	0,0%
	Indiferente	2	10,5%
	Concordo Parcialmente	2	10,5%
	Concordo	7	36,8%
	Concordo Totalmente	8	42,1%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
A aposta no empreendedorismo e inovação sociais facilitam na captação de recursos.	Discordo Totalmente	0	0,0%
	Discordo Parcialmente	1	5,3%
	Indiferente	3	15,8%
	Concordo Parcialmente	2	10,5%
	Concordo	2	10,5%
	Concordo Totalmente	11	57,9%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
A aposta no empreendedorismo e inovação sociais transmite credibilidade da organização social à comunidade.	Discordo Totalmente	1	5,3%
	Discordo Parcialmente	1	5,3%
	Indiferente	2	10,5%
	Concordo Parcialmente	1	5,3%
	Concordo	5	26,3%
	Concordo Totalmente	9	47,4%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%
	Discordo Totalmente	0	0,0%

A aposta no empreendedorismo e inovação sociais promove a autonomia organizacional.	Discordo Parcialmente	1	5,3%
	Indiferente	1	5,3%
	Concordo Parcialmente	3	15,8%
	Concordo	5	26,3%
	Concordo Totalmente	9	47,4%
	NS/NR	0	0,0%
	Total	19	100,0%

Representações Sociais VS Cargo

			CARGO QUE OCUPA			
			Presidente da Direção	Diretor Técnico	Outro	Total
O empreendedorismo e a inovação sociais contribuem para a criação e para o crescimento de uma organização social.	Discordo	Contagem	0	0	0	0
	Totalmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	Contagem	0	0	0	0
	Parcialmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	0	1	0	1
		% de N da camada	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%
	Concordo	Contagem	0	0	0	0
	Parcialmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	Contagem	2	2	0	4
		% de N da camada	10,5%	10,5%	0,0%	21,1%
	Concordo	Contagem	5	7	2	14
	Totalmente	% de N da camada	26,3%	36,8%	10,5%	73,7%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	
O empreendedorismo e a inovação sociais são essenciais para a sustentabilidade a médio e a longo prazo de uma organização social	Discordo	Contagem	0	0	0	0
	Totalmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	Contagem	0	0	0	0
	Parcialmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	Contagem	0	0	0	0
	Parcialmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	Contagem	2	3	0	5
		% de N da camada	10,5%	15,8%	0,0%	26,3%
	Concordo	Contagem	5	7	2	14
	Totalmente	% de N da camada	26,3%	36,8%	10,5%	73,7%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	
O empreendedorismo e a inovação sociais respondem às necessidades da população de forma mais eficiente.	Discordo	Contagem	0	0	0	0
	Totalmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	Contagem	0	0	0	0
	Parcialmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	Contagem	2	2	0	4
	Parcialmente	% de N da camada	10,5%	10,5%	0,0%	21,1%
	Concordo	Contagem	2	2	1	5

		% de N da camada	10,5%	10,5%	5,3%	26,3%
	Concordo	Contagem	3	6	1	10
	Totalmente	% de N da camada	15,8%	31,6%	5,3%	52,6%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	Contagem	7	10	2	19
		% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%
O empreendedorismo e a inovação sociais contribuem para a inovação de uma organização social.	Discordo	Contagem	0	0	0	0
	Totalmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	Contagem	0	0	0	0
	Parcialmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	Contagem	1	0	0	1
	Parcialmente	% de N da camada	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
	Concordo	Contagem	3	3	0	6
		% de N da camada	15,8%	15,8%	0,0%	31,6%
	Concordo	Contagem	3	7	2	12
	Totalmente	% de N da camada	15,8%	36,8%	10,5%	63,2%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	
O empreendedorismo e a inovação sociais melhoram a imagem de uma organização social.	Discordo	Contagem	0	0	0	0
	Totalmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	Contagem	0	0	0	0
	Parcialmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	1	0	0	1
		% de N da camada	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
	Concordo	Contagem	0	1	0	1
	Parcialmente	% de N da camada	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%
	Concordo	Contagem	3	2	0	5
		% de N da camada	15,8%	10,5%	0,0%	26,3%
	Concordo	Contagem	3	7	2	12
	Totalmente	% de N da camada	15,8%	36,8%	10,5%	63,2%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	
O empreendedorismo e a inovação sociais melhoram a qualidade dos serviços de uma organização social.	Discordo	Contagem	0	0	0	0
	Totalmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo	Contagem	0	0	0	0
	Parcialmente	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	Contagem	2	0	0	2
	Parcialmente	% de N da camada	10,5%	0,0%	0,0%	10,5%
	Concordo	Contagem	1	4	0	5
		% de N da camada	5,3%	21,1%	0,0%	26,3%
	Concordo	Contagem	4	6	2	12
	Totalmente	% de N da camada	21,1%	31,6%	10,5%	63,2%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0

		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	Contagem	7	10	2	19
		% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%
A aposta em serviços inovadores/empresendedores proporcionam oportunidades à comunidade de um modo economicamente sustentável.	Discordo Totalmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo Parcialmente	Contagem	2	1	0	3
		% de N da camada	10,5%	5,3%	0,0%	15,8%
	Concordo	Contagem	2	2	1	5
		% de N da camada	10,5%	10,5%	5,3%	26,3%
	Concordo Totalmente	Contagem	3	6	1	10
		% de N da camada	15,8%	31,6%	5,3%	52,6%
	NS/NR	Contagem	0	1	0	1
		% de N da camada	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%
	Total	Contagem	7	10	2	19
		% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%
A aposta em serviços inovadores/empresenedores diminuem a dependência das organizações sociais face aos apoios públicos tradicionais.	Discordo Totalmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	Contagem	0	1	0	1
		% de N da camada	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%
	Indiferente	Contagem	3	1	0	4
		% de N da camada	15,8%	5,3%	0,0%	21,1%
	Concordo Parcialmente	Contagem	1	2	0	3
		% de N da camada	5,3%	10,5%	0,0%	15,8%
	Concordo	Contagem	0	1	1	2
		% de N da camada	0,0%	5,3%	5,3%	10,5%
	Concordo Totalmente	Contagem	3	5	1	9
		% de N da camada	15,8%	26,3%	5,3%	47,4%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	Contagem	7	10	2	19
		% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%
A aposta em serviços inovadores/empresenedores aumentam o leque de serviços a oferecer à comunidade.	Discordo Totalmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	0	2	0	2
		% de N da camada	0,0%	10,5%	0,0%	10,5%
	Concordo Parcialmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo	Contagem	2	2	0	4
		% de N da camada	10,5%	10,5%	0,0%	21,1%
	Concordo Totalmente	Contagem	5	6	2	13
		% de N da camada	26,3%	31,6%	10,5%	68,4%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	Contagem	7	10	2	19
		% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%

A aposta em serviços inovadores/empregadores contribui para fazer face aos atuais desafios sociais.	Discordo Totalmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo Parcialmente	Contagem	1	2	0	3
		% de N da camada	5,3%	10,5%	0,0%	15,8%
	Concordo Totalmente	Contagem	1	2	1	4
		% de N da camada	5,3%	10,5%	5,3%	21,1%
	Concordo Totalmente	Contagem	5	6	1	12
		% de N da camada	26,3%	31,6%	5,3%	63,2%
NS/NR	Contagem	0	0	0	0	
	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	
A aposta em serviços inovadores/empregadores constitui uma alternativa para responder aos persistentes e novos problemas sociais sem resposta por parte do Estado e/ou mercado	Discordo Totalmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	1	2	0	3
		% de N da camada	5,3%	10,5%	0,0%	15,8%
	Concordo Parcialmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Concordo Totalmente	Contagem	1	3	0	4
		% de N da camada	5,3%	15,8%	0,0%	21,1%
	Concordo Totalmente	Contagem	5	5	2	12
		% de N da camada	26,3%	26,3%	10,5%	63,2%
NS/NR	Contagem	0	0	0	0	
	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	
A aposta em serviços inovadores/empregadores constitui um instrumento de riqueza social.	Discordo Totalmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	0	1	0	1
		% de N da camada	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%
	Concordo Parcialmente	Contagem	1	0	0	1
		% de N da camada	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
	Concordo Totalmente	Contagem	2	2	1	5
		% de N da camada	10,5%	10,5%	5,3%	26,3%
	Concordo Totalmente	Contagem	4	7	1	12
		% de N da camada	21,1%	36,8%	5,3%	63,2%
NS/NR	Contagem	0	0	0	0	
	% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	
A aposta em serviços inovadores/empregadores é um	Discordo Totalmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

instrumento essencial para as organizações sociais explorarem oportunidades.	Indiferente	Contagem	0	1	0	1
		% de N da camada	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%
	Concordo Parcialmente	Contagem	1	1	0	2
		% de N da camada	5,3%	5,3%	0,0%	10,5%
	Concordo	Contagem	3	1	1	5
		% de N da camada	15,8%	5,3%	5,3%	26,3%
	Concordo Totalmente	Contagem	3	7	1	11
		% de N da camada	15,8%	36,8%	5,3%	57,9%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	
A aposta em serviços inovadores/empresendedores provoca impacto social e financeiro.	Discordo Totalmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	0	1	0	1
		% de N da camada	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%
	Concordo Parcialmente	Contagem	1	0	0	1
		% de N da camada	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
	Concordo	Contagem	3	2	0	5
		% de N da camada	15,8%	10,5%	0,0%	26,3%
	Concordo Totalmente	Contagem	3	7	2	12
		% de N da camada	15,8%	36,8%	10,5%	63,2%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	
A criação de serviços inovadores/empresenedores facilita estabelecimento de parcerias com os stakeholders	Discordo Totalmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Indiferente	Contagem	2	0	0	2
		% de N da camada	10,5%	0,0%	0,0%	10,5%
	Concordo Parcialmente	Contagem	1	1	0	2
		% de N da camada	5,3%	5,3%	0,0%	10,5%
	Concordo	Contagem	1	5	1	7
		% de N da camada	5,3%	26,3%	5,3%	36,8%
	Concordo Totalmente	Contagem	3	4	1	8
		% de N da camada	15,8%	21,1%	5,3%	42,1%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	
A aposta no empreendedorismo e inovação sociais facilitam na captação de recursos.	Discordo Totalmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	Contagem	0	1	0	1
		% de N da camada	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%
	Indiferente	Contagem	2	1	0	3
		% de N da camada	10,5%	5,3%	0,0%	15,8%
	Concordo Parcialmente	Contagem	1	1	0	2
		% de N da camada	5,3%	5,3%	0,0%	10,5%

	Concordo	Contagem	0	2	0	2
		% de N da camada	0,0%	10,5%	0,0%	10,5%
	Concordo Totalmente	Contagem	4	5	2	11
		% de N da camada	21,1%	26,3%	10,5%	57,9%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	
A aposta no empreendedorismo e inovação sociais transmite credibilidade da organização social à comunidade.	Discordo Totalmente	Contagem	0	1	0	1
		% de N da camada	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%
	Discordo Parcialmente	Contagem	1	0	0	1
		% de N da camada	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
	Indiferente	Contagem	1	1	0	2
		% de N da camada	5,3%	5,3%	0,0%	10,5%
	Concordo Parcialmente	Contagem	1	0	0	1
		% de N da camada	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
	Concordo	Contagem	1	3	1	5
		% de N da camada	5,3%	15,8%	5,3%	26,3%
	Concordo Totalmente	Contagem	3	5	1	9
		% de N da camada	15,8%	26,3%	5,3%	47,4%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	
A aposta no empreendedorismo e inovação sociais promove a autonomia organizacional.	Discordo Totalmente	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Discordo Parcialmente	Contagem	0	1	0	1
		% de N da camada	0,0%	5,3%	0,0%	5,3%
	Indiferente	Contagem	1	0	0	1
		% de N da camada	5,3%	0,0%	0,0%	5,3%
	Concordo Parcialmente	Contagem	2	1	0	3
		% de N da camada	10,5%	5,3%	0,0%	15,8%
	Concordo	Contagem	1	3	1	5
		% de N da camada	5,3%	15,8%	5,3%	26,3%
	Concordo Totalmente	Contagem	3	5	1	9
		% de N da camada	15,8%	26,3%	5,3%	47,4%
	NS/NR	Contagem	0	0	0	0
		% de N da camada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	Contagem	7	10	2	19	
	% de N da camada	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	

