

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

Mariana Pinto Maravilha

Paula Marques dos Santos

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Instituto Politécnico de Viseu

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. 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, sendo sustentada por um enquadramento teórico e por dados extraídos a partir de dois instrumentos de recolha de dados, aplicados a todas as 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: Organizações de economia Social; inovação e empreendedorismo social; representações sociais; gestão de organizações sociais.

INTRODUÇÃO

As OES sentem cada vez mais a pressão de responder aos constantes desafios da sociedade hodierna. 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 organizações 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.

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 (2017), 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 & 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.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

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.

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; Morganti, Staplefoote & Padilla, 2012).

Estas mesmas organizações deparam-se com inúmeros desafios: 1) identificação concetual (perceber os contornos das OES e a sua utilidade social); 2) reconhecimento na contabilidade nacional (para que os dados recolhidos sejam também precisos, apesar das suas especificidades); 3) reconhecimento da economia social e a participação direta de todos os seus agentes na definição de estratégias e políticas; 4) mercados de competitividade e coesão social (a implementação de estratégias e ferramentas capazes de tornar as OES competitivas; 5) identidade e definição de valores, devido às suas

especificidades (Comité Económico e Social Europeu, 2011; Monzón e Chaves, s.d.); 6) ausência de modelos de gestão adaptados aos problemas sociais; 7) cultura organizacional fechada; 8) pouco responsabilização dos dirigentes e profissionais; 9) conflitos de papéis e interesses, devido à ambiguidade de funções; 10) excessiva dependência de financiamentos públicos; 11) a dependência dos fundadores limita a ação das futuras direções; 12) a escassez de recursos humanos e modelos de gestão eficientes (Fernandes, 2016); aos quais ainda se acrescentam 13) questões de marketing (setor bastante negligenciado pelas OES); 14) a aposta em parcerias com a preocupação de sustentabilidade; 15) a aposta no voluntariado para envolver a comunidade local; e 16) a divulgação das suas contas à comunidade para reforçar a sua imagem (Morganti, Staplefoote & Padilla, 2012).

Todos estes desafios resumem-se à necessidade da sua sustentabilidade a médio e longo prazo, respondendo aos novos problemas sociais. Esta resposta implica também a introdução de dinâmicas assentes no empreendedorismo e inovação sociais.

O empreendedorismo social é 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).

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; e 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, 2017, 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, 2017).

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, 2017).

Qualquer estratégia de inovação a implementar pelas OES exigirá sempre que os corpos dirigentes acreditem na importância dessas ferramentas estratégicas, assumindo um novo paradigma no que toca a gestão das OES. Esse novo paradigma exige representações claras acerca do papel da gestão estratégica e do empreendedorismo na sustentabilidade da economia social. Compreender como os gestores representam as organizações e apreendem os conhecimentos tornou-se um diferencial estratégico para que uma organização sobreviva (Silva, Carrieri & Junquillo, 2011).

DESENHO METODOLÓGICO

Para a realização deste estudo apresentamos, maioritariamente, aspetos da metodologia quantitativa, dado que pretendemos apresentar resultados quantificáveis na maioria das informações tratadas (Fortin, 2000).

Em termos de delimitação geográfica, 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, onde, de acordo com a Carta Social (2017), existiam 10 IPSS direcionadas para a população em estudo, com um total de 17 respostas sociais: 9 SAD, 4 Centros de Dia e 5 ERPI. Dessas 10 OES, 1 delas recusou-se participar no nosso estudo.

Como questão de partida, definimos a seguinte: “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?”. Esta questão surge da transposição de um tema de interesse para uma questão (Fortin, 2000). Portanto, esta questão foi uma forma de identificarmos as vantagens e desvantagens da utilização das ferramentas de gestão estratégica nas OES, permitindo não só perceber a sensibilidade/perceção que os quadros dirigentes têm para estas temáticas, mas também tentar verificar quais as possíveis práticas já existentes, e de que forma têm sido implementadas.

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.

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, como já referido, por métodos quantitativos, utilizando, como técnica de recolha de dados, o inquérito por questionário aplicado aos diretores técnicos e direções das 9 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. Este questionário continha 5 partes: caracterização do inquirido; análise da dimensão estratégica; análise da dimensão de gestão de recursos; análise da dimensão de gestão dos recursos humanos; e análise da inovação, empreendedorismo e representações sociais. Além do questionário, foi também elaborada uma ficha de caracterização, em formato de *check-list*, preenchida pelos diretores técnicos, permitindo 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.

A análise de dados foi realizada através da construção de uma base de dados inicial no Excel, à qual adicionámos uma análise quantitativa correlacional, através do software SPSS, versão 25.0. A esta análise quantitativa, adicionámos alguns elementos qualitativos, através do software NVIVO, tendo feito posteriormente a triangulação dos resultados.

ANÁLISE DE RESULTADOS

O município de Castro Daire, localizado na Região Centro e na sub-região Dão Lafões, contém dez organizações consideradas IPSS. Observa-se um concelho onde as atividades predominantes dizem respeito ao terceiro setor e 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. Estas organizações iniciaram a sua atividade essencialmente a partir do ano 2000 e constata-se que a maioria das vagas que oferecem são abrangidas por acordos de cooperação com o Instituto de Segurança Social. Em termos de lista de espera, verifica-se a sua existência nas respostas de ERPI e Centro de Dia, o que realça a incapacidade de resposta a todos os idosos do concelho. Ao nível dos serviços que prestam, estas OES limitam-se a oferecer aqueles considerados como básicos em cada uma das 3 tipologias de resposta social.

Quando analisados os dados referentes às habilitações literárias, a maioria dos gestores sociais das OES possui licenciatura (78,9%) e 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%. Em relação aos cargos de direção, apenas

21,1% dos inquiridos são licenciados. Ao nível dos conhecimentos/qualificação em gestão de organizações sociais, 63% refere não ter qualquer formação nessa área, mesmo que de curta duração.

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%). Além disso, verifica-se que os diretores técnicos pertencem geralmente a faixas etárias mais jovens e os diretores a faixas etárias mais elevadas.

No que se refere à utilização de ferramentas de gestão estratégica, percebemos que a maioria das OES contém apenas duas das ferramentas de gestão estratégica, ou seja, têm escrito a visão (63%) e a missão (63%) (embora muitas sejam pouco claras), o que significa que as OES já começam a manifestar interesse em transmitir à comunidade/clientes o que são e o que ambicionam vir a ser no futuro. Em relação a outras ferramentas, verifica-se o seguinte cenário: 1) inexistência da definição de objetivos estratégicos; 2) 42% dos inquiridos refere a existência de um plano estratégico, desenvolvido pela direção e direção técnica (embora esta afirmação evidencie desconhecimento sobre as potencialidades de um plano estratégico); 3) Apenas 1 OES refere ter plano de comunicação e marketing; 4) as parcerias que são estabelecidas pelas OES são essencialmente locais (84,2%) e com carácter imediato e utilitário, embora demonstrem alguma preocupação em usar essas parcerias para redução de despesas; 5) Todas as OES realizam planos orçamentais, o que resulta da necessidade de controlo financeiro e de prestação de contas às entidades financiadoras.

No referente à gestão de recursos, as OES indicam que o maior peso, nos custos fixos, deriva dos recursos humanos (50,7%) e, ao nível de financiamento, realçam a sua dependência do Estado (60,5%). Verificamos que as OES estão ainda muito dependentes dos subsídios do Estado, o que torna as OES incapazes de criar novas formas de gestão, de adotar processos de inovação social e de buscar novas fontes de financiamento.

Ainda ao nível da gestão diária das organizações, verifica-se uma partilha de tarefas entre a direção e a direção técnicas na maioria das OES, sendo que a forma de comunicação entre estes níveis hierárquicos usa canais de comunicação mais formais sempre que se verifica a ausência de pelo menos um membro da direção, a tempo inteiro na organização.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO


Após a análise dos resultados, conseguimos definir um conjunto de medidas estratégicas, através do modelo *Balanced Scorecard* (BSC), onde esquematizámos as principais

medidas e 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 final de 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; e 3) Garantir a sustentabilidade do próprio projeto, para a sua efetivação após o projeto piloto inicial de 3 anos.

De facto, e a partir da conjugação socioeconómica do concelho e das possibilidades de implementação de serviços inovadores, a nossa principal proposta é a criação do projeto CISM – Centro de Inovação Social do Município, 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 do CISM surge-nos, assim, como 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 organizações.

Tendo em conta o modelo BSC, tal como referido, sistematizamos de forma sintéticas as 4 perspetivas de intervenção: clientes, processos internos, aprendizagem/crescimento e perspetiva financeira.

Tabela 1 – Objetivos específicos – perspetiva dos clientes

| 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


Na **perspetiva dos clientes** (área fulcral para as organizações sem fins lucrativos), reflete-se a missão do próprio CISM, ou seja, pretende-se desenvolver um projeto que, pela inovação e conhecimento da realidade do concelho, consiga promover a qualidade dos serviços prestados à população idosa e, por inerência, melhore as suas condições de vida, além de apoiar as OES a desenvolver processos que garantam a sua própria sustentabilidade e eficiência.

Assim, o sucesso do projeto medir-se-á de diversas formas: 1) pela capacidade de envolver todas as OES do concelho nesta rede de trabalho e de iniciativas que se pretendem

implementar; 2) pela implementação de um serviço inovador de monitorização, identificação e controlo dos idosos (este sistema garantirá que, em parceria com diversas entidades, em situações de risco de emergência, a atuação será mais rápida e eficaz), o qual promoverá um sentimento de conforto e segurança aos idosos que adiram; e 3) pela visibilidade/reconhecimento que o CISM consiga, o que exigirá uma aposta firme na divulgação do projeto às OES e à comunidade em geral.

Além disso, a implementação deste projeto exige que saibamos o real impacto que é produzido por todas as iniciativas na melhoria das condições de vida e de bem estar da população, pelo que a avaliação da satisfação, quer das OES, quer dos idosos será uma preocupação constante da equipa.

Tabela 2 – Objetivos específicos – perspectiva dos processos internos


| 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

Ao nível da **perspetiva dos processos internos**, a grande inovação será a criação do CISM, através da candidatura a financiamento público. O CISM promoverá quatro serviços inovadores: o sistema de monitorização, identificação e controlo dos idosos; a unidade móvel de fisioterapia (em colaboração com as juntas de freguesia); a linha telefónica Enfermagem Telefónica 24h (que funcionará em ligação permanente com todas as entidades de saúde, socorro e emergência); e a bolsa de voluntários de acompanhamento de idosos (quer as atividades rotineiras como consultas ou compras, quer ao nível de acompanhamento noturno em situações de apoio).

Outra grande área de intervenção do CISM será o apoio às OES parceiras através de: elaboração de diagnósticos organizacionais com o intuito de detetar problemas e necessidades; apoiar as OES na elaboração de candidaturas a programas de financiamento para a diversificação das fontes de receita e melhoria da sua sustentabilidade financeira; e aprofundar a rede de parcerias local e regional, potenciando a capacidade de resposta de todas as organizações.

Tabela 3 – Objetivos específicos – Perspetiva da aprendizagem e crescimento

| Perspetiva | Objetivos Específicos |
|---|------------------------------|
|  | Contratar Recursos Humanos |

| | |
|----------------------------|--|
| Aprendizagem e Crescimento | 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

Na **perspetiva da aprendizagem e crescimento**, o CISM será assegurado por 4 recursos humanos especializados: um especialista na área da gestão social (coordenação do projeto); dois enfermeiros (enfermagem telefónica e unidade móvel) e um fisioterapeuta (unidade móvel). Para reduzir custos, o CISM terá a colaboração (em regime de colaboração parcial) de RH já afetos à Câmara Municipal (1 enfermeiro, 1 contabilista, 1 assistente social, 1 jurista e um assistente operacional). O CISM oferecerá serviços de apoio aos cuidadores informais (encaminhamento e informações); de qualificação dos cuidadores formais e informais (através de *workshops* práticos), o que melhorará as suas competências e reduzirá custos às próprias OES parceiras; de qualificação dos gestores das OES, para melhorar as suas competências ao nível da gestão estratégica e sustentabilidade; bem como promoverá a partilha de boas práticas e informação, através da criação de uma plataforma *online* de acesso restrito às OES parceiras. A loja social apoiará essencialmente os idosos, ao nível de equipamentos técnicos, através do seu aluguer a custos reduzidos.

Finalmente, no referente à **perspetiva financeira**, o grande objetivo é o de conseguir o financiamento necessário, quer para o projeto piloto (214.545,00€), quer para a posterior manutenção do CISM a partir de 2022. Durante os primeiros três anos, o CISM terá custos com as formações profissionais, as quais atingirão um gasto de 8.325,00€ (85% financiado pelo POCH e 15% pela Câmara Municipal). 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 assegura apenas 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 POISE para se obter 85% do valor supracitado. 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€ (80% financiado pelo 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 de oportunidade 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do nosso estudo, observámos 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 da União Europeia.

O presente estudo enfatiza a necessidade de modernizar as OES e é através de estratégias socialmente inovadoras e empreendedoras que conseguiremos alcançar esse objetivo, transformar a sociedade e corresponder às necessidades da população. 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 estratégia 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.

A oferta de serviços continua a ser tradicional e mínima, o que demonstra uma elevada incapacidade das OES corresponderem a todas as necessidades do seu público-alvo. 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.

Todavia, os mesmos gestores 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. 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, A. (2011). Conditions and conditioning factors of social innovation. *Arbor*(752), 1045-1064. doi:10.3989/arbor.2011.752n6003
- Almeida, H., Santos, C., & Albuquerque, C. (2018). Social entrepreneurship and innovation. Osmosis between social and market based princip. *1st annual ACRN Conference on Social-Entrepreneurship Perspectives*. Linz: ACRN Conference. Obtido de <https://www.researchgate.net/publication/324455023>
- 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. Obtido de <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7253>
- Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, R. I., & Negas, M. (2014). *Gestão das Organizações – Uma abordagem integrada e prospetiva*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Comité Económico e Social Europeu. (2011). *A economia social na União Europeia*. Bruxelas.
- Correia, S., Oliveira, V., & Gomez, C. (novembro/dezembro de 2017). Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. *17(6)*, 102-133. *Mackenzie Management Review*.
- Fernandes, J. M. (2016). *A Economia Social em Portugal - Necessidades, perspetivas e fontes de financiamento*. Obtido em abril de 2018, de <http://josemanuelfernandes.eu/pages/economia-social-em-portugal>
- Fortin, M.-F. (2000). *O Processo de Investigação* (2ª ed.). Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Marques, S. R. (2014). A importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações sem fins lucrativos prestadoras de serviços sociais. *Dissertação de Mestrado*. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação, Universidade de Coimbra. doi: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/27778>

- Monzón, J., & Chaves, R. (s.d.). A Economia Social na União Europeia. Obtido de 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.
- 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.
- Parente, C., Lopes, A., & Marcos, V. (2012). Perfis de Empreendedorismo Social: Pistas de Reflexão a partir de organizações do terceiro setor nacionais. *10th International Conference of the International Society for Third Sector research*. Siena. Obtido de <http://www.academi>
- Quintão, C. (abril de 2011). *O terceiro setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. Is Working Paper. 2ª Série*. Obtido em abril de 2018, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54358/2/ISWP22011000122410.pdf>
- Silva, A., Carrieri, A., & Junquilha, G. (2011). A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas quotidianas [versão eletrónica]. (2). *Raups Management Journal*. Obtido de <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*. Aveiro: Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território, Universidade de Aveiro. Obtido de <https://ria.ua.pt/handle/10773/16564>
- Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2012). A economia social e a sua sustentabilidade como fator de inclusão social. Obtido em novembro de 2018, de <http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/Diversos/ESTUDOS/Relatorio%20Final.pdf>
- Sontag-Padilla, L. M., Staplefoote, L., & Morganti, K. G. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*. Obtido em abril de 2018, de https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR100/RR121/RAND_RR121.pdf
- Sousa, S. (s.d.). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. Obtido em abril de 2018, de http://www.ipi.pt/files_upload/documentation/201205081611030.Estudo_CNIS-BCP_Parcial.pdf
- Vieira, N. (2017). *Inovação Social e Desenvolvimento de Competências em Organizações da Sociedade Civil sem fins lucrativos brasileiras e portuguesas*. Obtido de <http://iabs.org.br/wp-content/uploads/teses/Tese-Naldeir-versao-final.pdf>