



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE BRAGA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Práticas de Gestão no Agir do Assistente Social:
Uma Análise Exploratória

Mestrado em Serviço Social

Ana Cristina Noronha Ribeiro

Orientadora

Professora Doutora Sílvia Maria Mendes

Braga

Outubro 2011



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE BRAGA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Práticas de Gestão no Agir do Assistente Social:
Uma Análise Exploratória

Mestrado em Serviço Social

Ana Cristina Noronha Ribeiro

Orientadora

Professora Doutora Sílvia Maria Mendes

Braga

Outubro 2011

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio, ajuda, orientação, compreensão, acompanhamento e incentivo de várias pessoas e instituições, a quem quero dirigir os meus agradecimentos.

Em primeiro lugar, os meus agradecimentos vão para a Professora Doutora Sílvia Mendes, pelo facto de ter aceite orientar este trabalho, pela sua disponibilidade, comentários, sugestões e estímulo, assim como, pelo apoio e dedicação com que me acompanhou neste percurso. À Professora Doutora Helena Nunes por ter aceite, numa primeira fase, a orientação científica deste trabalho.

Uma palavra de apressa à Dr.^a Margarida Santos Silva. Agradeço-lhe, sobretudo, a amizade que me demonstrou ao ter acompanhado este trabalho com tanto interesse, porque acreditou desde logo em mim e sempre me incentivou a continuar. Agradeço-lhe também os momentos de convívio e de trabalho, de críticas pertinentes e de material cedido, que foram essenciais para o resultado final. Foi e será sempre um exemplo a seguir.

Quero expressar o meu sincero agradecimento à minha colega e amiga Daniela Monteiro, com quem tenho partilhado experiências no ramo académico. Também à Dr.^a Sílvia Fernandes, agradeço toda a compreensão e acompanhamento ao longo da realização deste mestrado. À Dr.^a Helena Areias agradeço todo o carinho e partilha de conhecimento, assim como a amizade nos bons e nos maus momentos. Ao Dr. João Pedro Gonçalves e Dr.^a Raquel Oliveira pela enorme disponibilidade demonstrada e sugestões.

Não poderia também deixar de reconhecer gratidão à Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Sociais de Braga, pela oportunidade que me deu para a realização deste mestrado.

Às alunas e alunos da Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Sociais de Braga, que têm vindo a estimular em mim a procura e aprofundamento de conhecimento e saber acerca do Serviço Social.

Aos meus amigos, Bruno, Mário, Sara, Ana, Micaela, Catarina, Rita, Mariana, Juliana, quero deixar expresso o meu agradecimento e apoio nesta caminhada. Mas essencialmente, pelas palavras de incentivo e, por me terem feito acreditar que era capaz.

Finalmente, não podia deixar de agradecer à minha Mãe, pela sua compreensão nos momentos mais difíceis, que em muito facilitaram esta caminhada, mas sobretudo pelos valores e os objectivos de vida que me transmitiu, fazendo de mim uma pessoa mais honesta, rigorosa e determinada.

Ao meu pai, dedico este trabalho!

RESUMO

A transição de uma sociedade industrial, para uma sociedade de risco, trouxe consigo alterações para a sociedade em geral e, em particular, para os sistemas de protecção social. Esta reconfiguração faz com que o Terceiro Sector surja como uma área de extrema relevância, considerados os desafios que lhe são colocados para a melhoria da qualidade e eficiência na gestão das organizações e programas sociais que o compõem. É exactamente neste aspecto que é relevante a compreensão da actuação dos profissionais de Serviço Social nestas Instituições.

Na actualidade, a Gestão Social coloca desafios ao Serviço Social. Assume-se como uma preocupação ao assistirmos ao desenvolvimento deste tema e ao crescente número de publicações e seu protagonismo. Tem sido objecto de debate em muitos fóruns profissionais nos últimos anos em muitos países. Contudo, este desenvolvimento não é claro no nosso país e é neste sentido que questionamos se não será a chave para a formação dos profissionais, que vêem o seu futuro profissional orientado nesta direcção, ou mesmo qual a relação entre a prática profissional do assistente social e a Gestão Social, num contexto das IPSS?

Baseando-nos nas perspectivas apresentadas na revisão da literatura, examinamos as funções de Gestão Social – planeamento, organização, direcção e controlo. Através de um *design* de investigação – tipo *cross section* –, levado a cabo através de um questionário a um grupo de assistentes sociais/directores técnicos de IPSS no Concelho de Braga, foi possível concluirmos uma predominância destas práticas, no agir do assistente social.

Palavras chave: Terceiro Sector, Gestão Social e Serviço Social

ABSTRACT

The transition from an industrial society to a risk society brought about changes to society in general and to social protection systems in particular. This reconfiguration has made the Third Sector emerge as an area of extreme importance, considering the challenges it has had to face and continues to face in improving the quality and efficiency in the management of social organizations and programs that comprise it. It is precisely this aspect that is relevant to understanding the actions and activity of professional social work in these institutions.

Currently, social management challenges social work. It stands as a concern to watch the development of this theme and the growing number of publications and their role. It has been discussed in many professional forums in recent years in many countries. However, this development is not clear in our country and it is in this sense that we question whether it is key to the training of professionals in this field. We ask what is the relationship between the professional practices of social workers and social management in the context of the IPSS?

Based on the perspectives presented in the literature review, we examine the functions of social management - planning, organizing, directing, and controlling. Using a cross-sectional design, we administered a questionnaire to a group of social technical directors of IPSS in the municipality of Braga and found evidence of these practices.

Key words: Third Sector, Social Work and Social Management

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	2
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	3
ÍNDICE DE TABELAS.....	4
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	5
INTRODUÇÃO.....	6
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	14
CAPÍTULO 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.1. A PROBLEMÁTICA GERAL.....	14
1.2. O PRINCÍPIO DA COMUNIDADE E O TERCEIRO SECTOR	21
1.3. AS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS).....	29
CAPÍTULO 2 – A ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO SOCIAL.....	34
2.1. O ENQUADRAMENTO DA GESTÃO SOCIAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA.....	34
2.2. GESTÃO SOCIAL: UMA ABORDAGEM CONCEPTUAL.....	37
2.3. FUNÇÕES DA GESTÃO OU DO GESTOR SOCIAL	48
CAPÍTULO 3 – O SERVIÇO SOCIAL: O AGIR DO ASSISTENTE SOCIAL	54
3.1. UMA COMPREENSÃO DO SERVIÇO SOCIAL.....	54
3.2. O AGIR DO ASSISTENTE SOCIAL	62
CAPÍTULO 4 – A RELAÇÃO DA GESTÃO SOCIAL E O SERVIÇO SOCIAL	67
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO: RESEARCH DESIGN/ METODOLOGIA	77
CAPÍTULO 5 – ÂMBITO E DESIGN DO ESTUDO.....	77

5.1.	DADOS: UNIVERSO E AMOSTRA	77
5.2.	RECOLHA DE DADOS.....	78
5.3.	INDICADORES E VARIÁVEIS	80
CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DOS RESULTADOS		92
6.1.	CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....	92
6.2.	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO EM ESTUDO.....	94
6.2.1.	IDENTIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS E SITUAÇÃO NO TRABALHO.....	94
6.2.2.	FORMAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL.....	96
6.3.	FUNÇÕES DA GESTÃO	99
6.3.1.	MISSÃO.....	99
6.3.2.	PLANEAMENTO.....	100
6.3.3.	ORGANIZAÇÃO	105
6.3.4.	DIRECÇÃO.....	110
6.3.5.	CONTROLO.....	115
6.3.6.	REFLEXÃO DOS RESULTADOS ANALISADOS	119
CONCLUSÃO		124
BIBLIOGRAFIA.....		127
ANEXOS.....		137

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 FUNÇÕES DO DIRECTOR/GESTOR.....	49
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE IPSS POR CATEGORIAS, TOTAL NACIONAL – 1994 A 2009	7
GRÁFICO 2 RESPOSTAS SOCIAIS	93
GRÁFICO 3 PRINCIPAIS TAREFAS DESEMPENHADAS NA ORGANIZAÇÃO	95
GRÁFICO 4 ÁREA DE INTERVENÇÃO PREFERENCIAL.....	96
GRÁFICO 5 INFLUÊNCIA DA MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO NAS DECISÕES	100
GRÁFICO 6 ATRIBUIÇÃO DE RECURSOS OBEDECE A ESTRATÉGIAS DEFINIDAS PARA ATINGIR OBJECTIVOS.....	102
GRÁFICO 7 LEVANTAMENTO DE PONTOS FORTES E FRACOS DA ORGANIZAÇÃO E OPORTUNIDADES DE TRABALHO	103
GRÁFICO 8 IMPORTÂNCIA ISOLADA, DA FUNÇÃO PLANEAMENTO, NO PROCESSO ADMINISTRATIVO	105
GRÁFICO 9 ESTÍMULO DO AMBIENTE EXTERNO NO TRABALHO ENTRE INSTITUIÇÕES	107
GRÁFICO 10 ALTERAÇÃO NA ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO EM RAZÃO DO CONTEXTO ACTUAL DE TRANSFORMAÇÕES NA ECONOMIA E NA SOCIEDADE	109
GRÁFICO 11 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO VOLUNTARIO PARA A INSTITUIÇÃO	110
GRÁFICO 12 ESTÍMULO À LIDERANÇA	111
GRÁFICO 13 DECISÕES MAIS FREQUENTES ESTÃO AFECTAS AO GESTOR/DIRECTOR.....	112
GRÁFICO 14 IMPORTÂNCIA DE UM GESTOR PROFISSIONAL	113
GRÁFICO 15 INSTRUMENTOS DE GESTÃO PROMOVEM A QUALIDADE DOS RESULTADOS	114
GRÁFICO 16 CONSIDERAÇÃO DA MISSÃO NO CONTROLO DAS ACÇÕES	115
GRÁFICO 17 SISTEMA DE CONTROLO DA EXECUÇÃO DOS OBJECTIVOS PLANEADOS.....	116
GRÁFICO 18 CONSIDERAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO UTENTE NO CONTROLO DAS ACÇÕES	117
GRÁFICO 19 CONSIDERAÇÃO DAS NECESSIDADES DO UTENTE NO CONTROLO DAS ACÇÕES	117
GRÁFICO 20 PROCESSO DE GESTÃO APOIADO NO SISTEMA DE CONTROLO	118

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 TIPOLOGIA DOS MODELOS DE GESTÃO	42
TABELA 2 MISSÃO	81
TABELA 3 PLANEAMENTO	82
TABELA 4 ORGANIZAÇÃO.....	83
TABELA 5 DIRECÇÃO.....	84
TABELA 6 CONTROLO	86
TABELA 7 VARIÁVEIS EXPLICATIVAS	87
TABELA 8 SÍNTESE DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS	92
TABELA 9 IDENTIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS E SITUAÇÃO NO TRABALHO	94
TABELA 10 FORMAÇÃO ACADÉMICA COMPLEMENTAR OU PÓS GRADUADA E ÁREA DE CONHECIMENTO DO CURSO (N).....	97
TABELA 11 FORMAÇÃO E CURSOS PROFISSIONAIS POSTERIORES À FORMAÇÃO ACADÉMICA SUPERIOR INICIAL	98
TABELA 12 NÍVEIS DO PLANEAMENTO (%).....	101
TABELA 13 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E ACÇÕES EMPREENDIDAS LEVAM AO ALCANCE DOS OBJECTIVOS E MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO (%)	104
TABELA 14 ORGANIGRAMA BEM DEFINIDO REFLECTE AS RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO E COMUNICAÇÃO ENCORAJA E SUPORTA OS DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS NO CUMPRIMENTO DAS RESPONSABILIDADES (N)	106
TABELA 15 ESTÍMULO DO AMBIENTE EXTERNO NO TRABALHO ENTRE INSTITUIÇÕES E ESTÍMULO DO AMBIENTE INTERNO NO TRABALHO INTEGRADO COM OUTRAS INSTITUIÇÕES (N).....	108
TABELA 16 PARTICIPAÇÃO DA DIRECÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA ISOLADA, DA FUNÇÃO DIRECÇÃO, NO PROCESSO ADMINISTRATIVO (N).....	114
TABELA 17 IMPORTÂNCIA ISOLADA DA FUNÇÃO PLANEAMENTO, ORGANIZAÇÃO DIRECÇÃO E CONTROLO (%).....	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATL - Actividades de Ocupação de Tempos Livres

BM - Banco Mundial

CDSSB - Centro Distrital Segurança Social de Braga

ETI - Equivalentes a Tempo Inteiro

FMI - Fundo Monetário Internacional

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

ONG - Organizações Não Governamentais

OSC - Organizações da Sociedade Civil

PIB - Produto Interno Bruto

INTRODUÇÃO

Atravessamos um período de constantes mudanças sociais. Este é um facto e faz parte das experiências diárias daqueles que trabalham no sector social. Por toda a Europa, a ideologia neoliberal tende para a eliminação da relação directa entre a prestação de serviços públicos e o papel do Estado. Emerge uma pluralidade de intervenientes (público, privado e sociedade civil) que assumem distintas responsabilidades, moldando uma diferente estrutura de Estado de bem-estar. Cidadãos e utentes são vistos crescentemente como clientes ou consumidores, assim como os seus fornecedores de serviços sociais se transformam em produtores (Campanini, 2007). Esta tendência dominante remete o Estado para o papel de fiscalizador e financiador. Neste processo de transição do papel do Estado, a literatura assume de modo discutível o desencadeamento de práticas homogeneizadoras. Assume-se, portanto, a complexidade destas relações que merecem aprofundamento e reflexão.

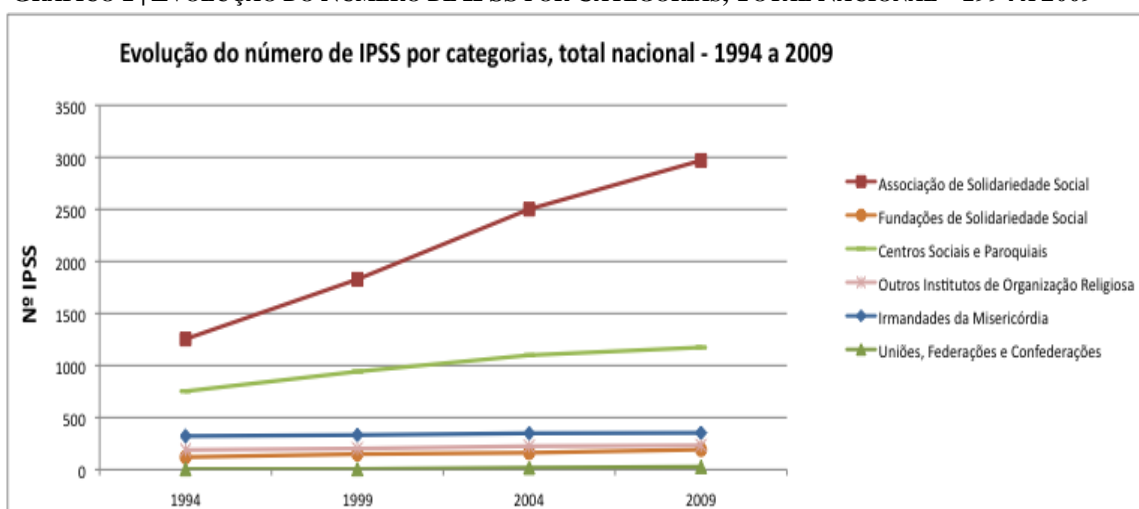
Associada a estas transformações está a crise do sistema de Segurança Social nas sociedades mais desenvolvidas. Esta crise intimida mesmo os sistemas que atingiram um nível mais elaborado e completo de bem-estar. Na generalidade, ela tem dado espaço a uma discussão acesa, nomeadamente, sobre o papel do Estado e da sociedade civil na protecção social. A orientação é para estabelecer um sistema de pluralismo assistencial onde a sociedade civil e o Estado compartilham responsabilidade relativamente à protecção social, readquirindo a primeira, determinadas responsabilidades que o Estado-Providência tinha assumido (Hespanha, 2000). Embora os valores de solidariedade e de justiça social ligados a uma “herança progressista” dos direitos sociais não estejam completamente diluídos, a verdade é que as vozes populares mais sonoras e o discurso público continuam a enfatizar a necessidade de adaptação à realidade actual das sociedades pós-industriais e à sua dependência do crescimento económico, da inovação tecnológica e da dinâmica de um mundo-mercado cada vez mais competitivo (Kunneman, 2005).

Kunneman (2005) acrescenta, ainda, que esta inevitável adaptação envolve ideias de modernização e de progressiva diminuição do custo das modalidades de bem-estar, assim como, uma reorientação radical do Serviço Social como profissão. Em vez de promoverem

a dependência dos clientes em nome da solidariedade, os Assistentes Sociais devem estimulá-los para as suas novas responsabilidades e ajudá-los a funcionar de forma mais adequada num mundo onde a autonomia individual e o progresso económico são valores dominantes. Esta mudança tem consequências de longo alcance para a organização do trabalho em si mesmo. Eficácia e transparência são as palavras-chave predominantes, a autonomia profissional está dramaticamente limitada e as intervenções dos Assistentes Sociais estão cada vez mais vinculadas a normas “objectivas” de sucesso e de custo-benefício.

Numa discussão sobre as formas de protecção social, as suas fragilidades e possibilidades, faz também sentido aprofundarmos as que existem na sociedade portuguesa, especificamente as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que têm tido uma representação mais evidente, e um perfil diferenciado das instituições autónomas de outros países, como, por exemplo, as Organizações Não Governamentais (ONG) (Hespanha, 2000). O seu crescimento relevante após o 25 de Abril, representa um avanço inovador, identificado e delimitado pelo Estado, num contexto das políticas de protecção social privilegiando práticas de acção social (Rêgo, 2003), como podemos observar no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 | EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE IPSS POR CATEGORIAS, TOTAL NACIONAL – 1994 A 2009



Fonte: DGSS, 2005, 2006, 2007, 2008, 2010 (adaptado)

A experiência portuguesa de parceria entre o Estado e os particulares na acção social é já longa, baseando-se num processo que passa pelo reconhecimento, financiamento e

desenvolvimento de serviços e equipamentos de acção social. Como nos diz a Constituição da República Portuguesa, Capítulo II (direitos e deveres sociais), artigo 63º (segurança social e solidariedade), é dada uma especial valorização ao contributo das IPSS para a realização de objectivos da segurança social. Ao Estado cabe apoiar e fiscalizar nos termos da lei, a actividade e funcionamento destas e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objectivos de solidariedade social. A lei fundamental do país aponta, assim, para uma acção potenciadora de promoção da cooperação entre o Estado e as IPSS no reforço da solidariedade social.

O Terceiro Sector, onde se incluem estas organizações, passou a dar visibilidade a novas tendências da economia que geram partilhas de poder entre o Estado, o mercado, as organizações cívicas e não-governamentais, alterando várias dimensões: de governação, organizacional, estratégica e de resultados. No que se refere à governação, muitas organizações do Terceiro Sector existem para influenciar, direccionar ou manter funções do governo, ou para operar onde a autoridade do governo não o faz. Quanto à questão organizacional, esta opera de forma flexível, em qualquer espaço geográfico, desde a comunidade ao transnacional. Estrategicamente, a maior parte das organizações concentram-se num objectivo singular ou num conjunto de objectivos agrupados por um tópico particular. Relativamente aos resultados, as organizações direccionam a sua actividade para os seus utilizadores últimos – os beneficiários – encorajando, ainda que implicitamente, a criação de redes (Coutinho, 2003).

“Tal como Lipiez (2001, citado em Ferreira, 2009: 326) sugere, depois da actividade humana ter sido reduzida às relações mercantis e/ ou estatais e de a família ter sido subordinada às necessidades da reprodução capitalista, o terceiro sector, através da produção de um valor acrescentado, responde às necessidades não satisfeitas que subsistem e têm mesmo vindo a aumentar com as transformações socioeconómicas.”

Com estas alterações surge também um reordenamento no mercado formal de trabalho dos assistentes sociais, que são cada vez mais chamados a intervir em organizações da sociedade civil. Segundo Guerra (2001), a institucionalização das organizações sociais como responsáveis pela execução das políticas sociais, faz emergir uma pluralidade de

vínculos de trabalho, flexibilizando os contratos, diminuindo a carga horária, etc. Surgem, assim, consequências para o assistente social: rotatividade, instabilidade, precarização das condições de trabalho, o carácter missionário, a histórica tendência da substituição da intervenção profissional por actividades voluntárias, desprofissionalizadas, entre outras. É também na prática quotidiana, que o contacto com a realidade é singular, expressando-se nas várias circunstâncias em que actua. É aí que se colocam os limites e possibilidades de várias ordens, mas sobretudo de ordem estrutural (Yazbek, 2005).

Outro aspecto, prende-se, com a forma de gestão destas instituições, ou seja, é relevante dar especial atenção à questão do pessoal técnico, concretamente nas IPSS, uma vez que como mostrou Hespanha (2000) há uma deficiência de recursos humanos, particularmente técnicos, que sejam qualificados para a sistematização. Isto apresenta-se como uma fragilidade destas IPSS, uma vez que face à carência de pessoal técnico, as “direcções das instituições são muitas vezes responsáveis pelas funções técnicas e administrativas, normalmente aglutinadoras do pouco tempo disponibilizado pelos directores” (Ferreira, Raimundo e Camalhão, 1993: 62), o que poderá comprometer a qualidade, eficácia e eficiência do trabalho desempenhado.

Neste paradigma gerencial, os assistentes sociais são chamados a melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e das instituições, a procura de um suporte para a comunidade aumenta, mas ao mesmo tempo os recursos disponíveis diminuem. Consequentemente, como já referimos, factores como a efectividade, eficiência e os *outputs* dos serviços não aumentam consideravelmente. Por outro lado, a abordagem gerencial leva a uma melhor gestão em termos da utilização de recursos e garante uma maior liberdade de escolha dos cidadãos, contudo, falha na captação dos recursos necessários adequados às necessidades da comunidade (Dominelli, 2004). Tal abordagem traz consigo o risco de confinar os assistentes sociais a actividades que não se adequam ao seu mandato social e autonomia profissional, e os compele a prestar pacotes de serviços padrão, em vez de auxiliarem os indivíduos que se esforçam em ultrapassar as suas dificuldades e modificar as suas vidas. O risco emerge, criando dificuldades acrescidas para o indivíduo em aceder a um sistema de cuidados confrontados com a diminuição de fundos, uma maior necessidade de verificações e mais procedimentos a serem implementados (Campanini, 2007). Neste

sentido, torna-se importante ter sempre presente a coerência dos valores e princípios éticos do Serviço Social e a Administração Social ou Gestão Social. Esta última, “muitas vezes negligenciada enquanto prática de intervenção em Serviço Social” (Joaquim, 2007: 101).

Como refere Coulshed (1998: 35), à primeira vista é possível que a sugestão de que todos os assistentes sociais podem ser directores não seja bem acolhida: o estereótipo de director é o de uma pessoa (normalmente um homem) que sacrificou os valores do Serviço Social em troca da importância do preenchimento de formulários e dá prioridade às expectativas do seu próprio director. Na realidade, algumas das aptidões do profissional são também directivas, e em consequência, seria conveniente especificar quais seriam essas aptidões. Ao mesmo tempo, seria útil para aquelas pessoas que incorporaram ou estão a incorporar posições de gestão, considerarem qual o tipo de conhecimento e aptidões a serem aplicadas. Normalmente, os profissionais enfrentam esta transição com sentimentos confusos. Existe uma sensação de perda de contacto com a prática e um medo de ficar desabilitado, junto com o desejo de conhecer todas as novas técnicas que todo o responsável competente deve ter sob controlo, uma vez que as capacidades transferíveis são numerosas.

Neste sentido, no que respeita à prática, Edwards *et al.* (1996) referem que os assistentes sociais que desempenham cargos de gestão, deveriam ser proactivos e capazes de criar e articular a visão organizacional e de serem qualificados na gestão estratégica. Além disso, deveriam ser capazes de gerir um contexto organizacional que envolve uma maior ênfase na tecnologia informacional.

Na actualidade, a Gestão Social coloca assim desafios ao Serviço Social. Assume-se como uma preocupação, ao assistirmos ao desenvolvimento deste tema e ao crescente número de publicações e seu protagonismo, assim como, tem sido objecto de debate em muitos fóruns profissionais nos últimos anos em muitos países.¹ Contudo, este movimento está numa fase ainda elementar do seu desenvolvimento no nosso país, pelo que questionamos se não seria o momento de debater as implicações da gestão social nas organizações sociais em Portugal (com características muito próprias e um Estado-Providência particular), e ao

¹ Ver: Borgato (2008), Cabral (2007), Corella (2005), Coulshed (1998), Dowbor (1999), Tenório (2002).

mesmo tempo pensar na integração destes conceitos e práticas na formação de profissionais que podem ver o seu futuro profissional orientado nesta direcção. Ou mesmo, qual a relação entre a prática profissional do assistente social e a gestão social, no contexto das IPSS?

Partindo do princípio que o Assistente Social actua de forma expressiva neste tipo de organizações e assume muitas vezes cargos de gestão, e que nem sempre os princípios orientadores da gestão se poderão conjugar com o projecto profissional do Serviço Social, somos levados a tentar compreender a relação entre o Serviço Social e a Gestão Social, neste contexto organizacional. Pois como refere Oszalak (2002), é comum a busca de inspiração, marcos analíticos, enfoques metodológicos noutros campos do conhecimento, o que conduz às vezes a atravessar fronteiras disciplinares e a expandir “para fora” dos próprios confins.

Também subjacentes à escolha deste tema estão um conjunto de razões, desde motivações de ordem epistemológica, como a pertinência científica e social na conjuntura actual, até ao interesse pessoal em o aprofundar. Observamos uma crescente preocupação e uma maior necessidade de aprofundamento. E atendendo à ausência de investigação desenvolvida sobre o Serviço Social e a Gestão Social em Portugal, são possíveis diversas direcções da pesquisa.

Neste estudo, pretendemos realizar uma revisão da literatura sobre a relação entre o Serviço Social e a Gestão Social, e explorarmos o desenvolvimento de práticas de Gestão Social no agir do assistente social, num contexto das IPSS de Braga, seus significados e perspectivas. Isto é, procuramos estudar como é que o Assistente Social desenvolve funções de Gestão Social nas IPSS e aplica os instrumentos da Gestão Social na prática do Serviço Social. Estes objectivos traduziram-se numa questão central orientadora do estudo: De que forma o Assistente Social, no contexto das IPSS, desenvolve práticas de Gestão Social?

O estudo levado a cabo para responder à pergunta de investigação formulada, divide-se em duas partes, constituídas, no total por seis capítulos. A primeira parte encontra-se

organizada em quatro capítulos relativos à revisão da literatura e a segunda parte engloba dois capítulos, onde é exposto o âmbito e *design* do estudo empírico e a apresentação dos dados recolhidos.

O primeiro capítulo aborda a problemática geral em que se inscreve o trabalho apresentado, através da exploração da questão da transição de uma sociedade industrial para uma de sociedade risco, considerando as suas especificidades e características. São igualmente explorados neste capítulo conceitos como individualização, regulação e emancipação. Numa relação mais próxima com o contexto, este capítulo também reflecte o princípio da comunidade e a sua relação com o Terceiro Sector, procurando, mais do que expor as suas regras de actuação, esclarecer os pressupostos de acção que caracterizam estes sistemas. Um terceiro ponto refere-se particularmente à realidade portuguesa, nomeadamente às IPSS, definindo o seu paradigma de actuação.

No segundo capítulo, procuramos brevemente enquadrar a Gestão Social no contexto funcional da Administração e Gestão Pública, as suas origens e respectivas conceptualizações. Neste capítulo, primordial para a nossa investigação, a análise também recai sobre as diferentes concepções de Gestão Social, para posterior especificação de algumas funções da gestão ou do gestor social, que orientam o foco do presente estudo.

No terceiro capítulo, apresentamos uma compreensão do Serviço Social, a natureza histórica em que se fundou a profissão, seus desenvolvimentos teórico-conceptuais, até se chegar à definição que conhecemos hoje de Serviço Social. Fazemos também referência breve ao agir do Assistente Social, às suas práticas, reconfigurações e desenvolvimentos.

Finalmente, o quarto capítulo, revê e tem por base a literatura sobre a relação da Gestão Social e o Serviço Social, bem como as suas diferenças, vínculos e interdependências.

Na segunda parte deste estudo, estruturamos o suporte empírico em dois capítulos fundamentais: a apresentação do âmbito e *design* do estudo empírico e a apresentação dos dados recolhidos com base no design de investigação definido. Assim, no capítulo cinco fazemos uma apresentação do âmbito e *design* do estudo empírico identificamos a

metodologia, seguida da recolha dos dados. Finalmente, com base na recolha efectuada, fazemos uma descrição estatística dos dados observados o que nos permite caracterizar o desenvolvimento de práticas de gestão no agir do assistente social, bem como os elementos que as compõem. Com a apresentação dos resultados estimados procedemos à discussão dos mesmos, procurando reflectir sobre a questão de investigação.

A dissertação termina com as conclusões obtidas, as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1. A PROBLEMÁTICA GERAL

A nova forma de gestão da política social na sociedade contemporânea remete-nos para a necessidade de contextualizar brevemente o movimento histórico do capitalismo nas relações do Estado, do mercado e da sociedade civil, as quais revelam grandes transformações e reformas nestas últimas décadas. No contexto destas mudanças, assumem relevância as questões de risco societal, as tendências para a individualização e modernização reflexiva (Beck, 1992; 2006), a regulação e emancipação, a distribuição de poder, participação e democracia (Santos, 1997; 1999; 2000; 2001; 2003). São factores, que interferem e confrontam, nomeadamente a política social, as organizações sociais, os modos de produção e o desenvolvimento dos serviços sociais e de bem-estar, e sem os quais não se pode pensar ou repensar, de que forma o Serviço Social, num contexto das organizações da sociedade civil, desenvolve práticas de Gestão Social.

Como se tem vindo a observar, ao longo dos últimos tempos, o global e o local são socialmente produzidos no interior dos processos de globalização, que surgem, também, da interacção entre campos conflituantes, tais como grupos sociais, Estados e interesses hegemónicos; e grupos sociais, Estados e interesses subalternos (Santos, 2001). Como fenómeno multidimensional, acarreta riscos e possibilidades. Neste sentido, é importante que tenhamos consciência desses riscos, dos caminhos que estamos a seguir nos vários domínios. Isto é importante para que seja possível (re)orientar muitos dos efeitos associados a este fenómeno. Do mesmo modo, deveríamos saber reconhecer as potencialidades para que nos seja possível atingir um projecto societal equilibrado.

Assistimos, assim, a uma transformação social dentro da modernidade, no decurso da qual as pessoas serão livres de definir formas sociais da sociedade industrial – classe, estratificação, família, sexo, estatuto de homens e mulheres, ou seja,

“(...) assim como a época moderna dissolveu o estatuto da sociedade feudal no século XIX e produziu a sociedade industrial, a época moderna actual está a dissolver a sociedade industrial e uma outra modernidade está a acontecer (...)” (Beck, 2006: 18-19). (original em itálico)

Para contextualizar esta realidade, Beck (2006) refere que não nos encontramos na pós-modernidade, mas, sim, numa segunda fase da modernização, em que num primeiro momento passamos de uma sociedade tradicional para uma industrial (Modernização clássica) e, numa segunda fase, de uma sociedade industrial para uma sociedade de risco (Modernização reflexiva) onde estamos actualmente, sendo esta uma modernização radicalizada oposta à sociedade industrial, cujas “bases começam a desfazer-se e a desintegrar-se na reflexividade da modernização” (Beck, 2006: 19).

No entanto, para este autor, apesar de ambas as sociedades terem o intuito de promover riqueza, na sociedade de risco, os ganhos provenientes da produção, são sobrepostos à produção de riscos. Isto é,

“(...) enquanto que na sociedade industrial clássica a “lógica” da produção de riqueza domina a “lógica” da produção de risco, na sociedade de risco a relação é invertida. As forças produtivas perderam a sua inocência na reflexividade dos processos de modernização. O ganho do poder, a partir do “progresso” tecno-económico, está a ser crescentemente assombrado pela produção de riscos” (Beck, 1992: 12-13).

Durante muitos séculos, a produção de riscos pouco teve a ver com a sua protecção. Somente hodiernamente, e à medida que se foi caminhando para uma sociedade totalmente administrada, a produção de risco e a sua protecção foram vinculando cada vez mais uma à outra, o que significa que as instâncias que se relacionam com os riscos foram as mesmas a que se recorreu para a protecção desses mesmos riscos, destacando-se aqui o papel do Estado e da sociedade civil (Santos, 2001). É nesta sociedade de risco, apontada por Beck (1992), que a sociedade industrial, como já referimos, se tem tornado obsoleta. Os riscos gerados pelo próprio desenvolvimento capitalista lançam problemas, de entre os quais, um progressivo aumento do fosso entre ricos e pobres, desemprego estrutural, alteração do próprio valor do trabalho, controlo do meio ambiente, que as velhas instituições têm

dificuldade em absorver. A modernização social originou o fortalecimento e a proliferação dos riscos sociais, quer individualmente, quer no colectivo, “articulados com novos quadros existenciais de incerteza e contingencialidade que atravessam os modos de vida e os estilos de vida de populações identificáveis nos planos nacional, supranacional e transnacional” (Carapinheiro, 2001: 198).

Ao abordarmos a sociedade de risco, não podemos deixar de referir o conceito de modernização reflexiva, que surge, como já expusemos, desta passagem da sociedade industrial para uma sociedade de risco. Foi nos Estados de bem-estar do Ocidente, que a modernização reflexiva dissolveu o carácter tradicional da sociedade industrial, isto é, cultura de classe e consciência, papéis de género e da família (formas de consciência colectiva). É diante desta incerteza, que os indivíduos não conseguem controlar, que são de certa forma induzidos à reflexividade, para a confrontação que necessitam apreender e ser criticamente elucidados (Nunes, 2004).

A partir da década de 80, os ideais neoliberais interpelam, em distintos graus, os exponenciais políticos de todos os países. No início do século XXI, a discussão dá-se para além das questões técnicas, da subsistência ou supressão do pensamento social de uma ligação social de direito entre o Estado e o cidadão. “A “remercantilização” da sociedade implica uma mudança total de perspectivas ou, em outros termos, um novo paradigma: a substituição de um sistema de direitos objectivos por uma série de disposições que visam tornar o cidadão responsável pelo seu destino” (Merrien, 2009: 201).

Não podemos, assim, deixar de reflectir acerca do conceito de individualização. Uma vez que há uma destradicionalização decorrente de processos de individualização, que também significa uma maior variedade de estilos de vida. As classes sociais do capitalismo foram dissolvidas, estando agora as desigualdades sociais individualizadas. Devido a esta individualização, os problemas do sistema tornam-se, em termos políticos, fracassos pessoais, logo, a crise social parece ter uma origem individual. Os indivíduos destradicionalizados tornam-se dependentes do mercado de trabalho, da educação, do consumo, entre outros factores (Beck, 1992). Digamos que, “em face da desordem e da contingência do mundo actual, os sujeitos individuais são compelidos a exercer opções e a

tomar decisões por entre uma pluralidade de estilos de vida em face dos riscos e da incerteza produzida” (Nunes, 2004: 34).

Giddens (1999: 40) fala-nos de um novo individualismo, associado a uma menor importância da tradição e dos costumes nas nossas vidas, um fenómeno provocado, em termos genéricos, mais pela globalização do que pela própria influência do mercado. Assume esta transição, não como uma época de decadência moral, mas como de transição moral, onde se devem procurar novos meios de sermos solidários. Segundo este,

“(…) o novo individualismo segue de mãos dadas com as pressões para que haja maior democratização. Todos nós temos de viver de maneira mais aberta e reflexiva do que as gerações anteriores. Esta mudança não traz apenas benefícios, traz consigo preocupações e novas angústias. Traz também muitas e mais positivas oportunidades.”

Assim, a individualização não contradiz o peculiar de uma nova pobreza, mas explica-a. Nas condições da individualização, os seres humanos têm que carregar um desemprego massivo e um destino pessoal. Os seres humanos já não são afectados por uma forma socialmente visível e colectiva, senão específica às fases da vida. Ou seja, nas situações de vida carentes de noção de classe, individualizadas, o destino colectivo converteu-se num destino individual (Beck, 2006).

Todo este processo, como já referimos, faz crer que o indivíduo é o responsável pela sua situação. Na realidade, os indivíduos e as sociedades afectados pelos riscos globalizados da sociedade de risco, estão particularmente “vulneráveis a uma forma de exclusão social que tem como veículo a invasão das sociedades e dos «eus» por relações sociais globalizadas e baseadas na distribuição diferenciada do poder” (Stoer e Magalhães, 2005: 64).

Face à desresponsabilização do Estado, manifesta nas tendências neoliberais de política as pessoas interiorizam, que de algum modo falharam, e pensam nos seus problemas de maneira individual. Consequentemente ou previsivelmente, assistimos a uma descontextualização e a uma recontextualização “dos modos de vida da sociedade

industrial substituindo-os por outros novos, nos quais os indivíduos têm que produzir, encenar e montar eles próprios as suas biografias” (Beck, Giddens, e Lash, 2000: 13).

Nas sociedades de risco que obedecem a processos globais, emergem vulnerabilidades, nomeadamente, dependências, fragilizações que não incidem apenas em classes particulares, mas, sim, sobre a existência humana. Para Giddens, cujo conceito de risco se aproxima do conceito de Beck (2000, citado em Carapinheiro, 2001: 200) o risco está associado às tentativas das sociedades se desligarem do passado e de olharem para o futuro, e às próprias culturas da modernidade.

Neste sentido, não podemos separar o risco do projecto da modernidade que na realização de prováveis futuros, “recusou a dependência da religião, da tradição ou da natureza, constituindo-o como um meio de regular e normalizar o futuro, colocando-o sobre a égide de novas formas de controlo da incerteza” (Carapinheiro, 2001: 200).

Santos (2003) fala-nos de uma crise do paradigma da emancipação social desenvolvida pela modernidade ocidental que parece profunda e irreversível. A emancipação social tem, assim, de ser reinventada. A proposta do autor passa por concebê-la como uma forma de globalização contra-hegemónica constituída por alianças locais-globais entre grupos sociais que lutam contra a exclusão, a exploração e a opressão produzidas pela globalização hegemónica neoliberal. Tais lutas traduzem-se na criação de alternativas à lógica monolítica e excludente do capitalismo global, espaços de participação democrática, de produção não-capitalista de bens e serviços, de criação de conhecimentos emancipatórios, de promoção de trocas culturais pós-coloniais e de novas solidariedades internacionais.

O projecto sócio-cultural da modernidade teria como objectivo a vinculação do pilar da regulação ao da emancipação e de vincular, a ambos, à concretização de objectivos práticos de racionalização global da vida colectiva e individual. Neste sentido, nenhum dos pilares deveria estar subordinado relativamente ao outro, devendo o seu trajecto histórico estar caracterizado por um equilíbrio *continuum*, traduzindo-se, o mesmo, num desenvolvimento harmonioso de cada um dos pilares e das relações dinâmicas entre eles

(Santos, 1999). No entanto, este equilíbrio não passou de um equilíbrio desejado, pois nunca foi alcançado, mostrando que a ideia de progresso que os sustentava entrou em crise. As alterações ocorridas nos pilares da regulação e da emancipação encontram-se intimamente ligadas com o desenvolvimento do capitalismo, distinguindo-se três períodos basilares: 1º período: capitalismo liberal; 2º período: capitalismo organizado; 3º período: capitalismo desorganizado. A reflexão realizada por Santos (1999) quanto aos desequilíbrios ocorridos no pilar da regulação, parte da análise da teoria liberal e dos antagonismos entre a subjectividade colectiva do Estado centralizado e a subjectividade atomizada dos cidadãos autónomos e livres, e que poderemos apreender os desequilíbrios que se manifestam na sociedade liberal por intermédio da tensão entre a subjectividade individual e a cidadania reguladora estatizante, tensão essa, que se vai agravar ainda mais no segundo período. Afirma, igualmente, que esta tensão radical vai atravessar toda a modernidade e, a sua superação, só será viável através da sua passagem, da relação entre ambas, para o pilar da emancipação, onde será possível pensar em novas formas de cidadania, não-liberais e não-estatizantes, em que seja possível uma relação mais equilibrada com a subjectividade.

Impõe-se, portanto, uma superação da modernidade, uma situação de transição em que há momentos de ruptura e continuidade, que inscreve, também, a transformação do paradigma que se prediz no futuro e só se pode concretizar de forma especulativa, e que se fundamenta nos indícios que a crise do paradigma actual transmite, mas nunca por eles é estabelecida. A natureza da transformação científica que surge num contexto societal agitado pela ciência, “o paradigma a emergir dela não pode ser apenas um paradigma científico (o paradigma de um conhecimento prudente), tem de ser também um paradigma social (o paradigma de uma vida decente)” (Santos, 1997: 37). No entanto, relativamente à transição paradigmática, Santos (2000a: 305) afirma:

“(…) a emancipação social é uma aspiração tão óbvia quanto inverosímil. Óbvia, porque a regulação social, sendo exercida ineficaz e incoerentemente, parece estar sempre à mercê de quem lhe resista. Inverosímil, porque, tendo absorvido em si a emancipação social considerada possível no paradigma dominante, a regulação social pode credivelmente ocultar a sua ineficácia e incoerência, atribuindo-as às alternativas e resistências por boas razões fracassadas”.

Perante esta situação os grupos sociais, aqueles que querem e estão empenhados na emancipação, não podem começar por defender a coerência e a eficácia das alternativas emancipatórias, sob pena de confirmar a sua inverosimilhança. Nestas condições, não resta outra saída, ainda segundo Santos (2000a: 305), senão a utopia que abriu um caminho em que o conhecimento emancipatório irá consolidando a sua trajectória epistemológica, do colonialismo para a solidariedade. Esta é uma forma de tornar e de se ir criando uma nova marca de coerência e eficácia que torne a emancipação menos óbvia e muito mais verosímil. Os pressupostos que subjazem ao momento utópico da sua reflexão são dois: no primeiro, afirma que os cientistas sociais tendem a descurar sistematicamente os problemas fundamentais das ciências de que se ocupam (este autor atribui esse facto ao modo como a ciência e o direito modernos destruíram a tensão entre regulação e emancipação). O segundo, aponta para o aproveitamento pouco criterioso da emancipação social pela regulação social, tendo isto se convertido no mega-senso comum do fim do século XX. A regulação social “floresce simplesmente porque a subjectividade é incapaz de conhecer e de desejar saber como conhecer e desejar para além da regulação” (Santos, 2000a: 306).

Verificamos, então, que com as novas formas neoliberais de bem-estar, surgem conseqüentemente alterações nas relações entre o Estado/Cidadãos, Estado/Provedores de bem-estar, Estado/trabalhadores sociais, Estado/utilizadores do Trabalho Social, Provedores de bem-estar/Trabalhadores Sociais, e o local/global, ou seja, perante este cenário surge uma abertura dos serviços públicos ao sector privado que se traduz, segundo Dominelli (2004) numa mercadorização do bem-estar. A este conceito surge ancorado o modelo de *Workfare*,² onde irrompe a substituição da ideologia da solidariedade pela ideologia do mercado livre e da responsabilização individual, e onde o cidadão se assume como equivalente de consumidor de serviços de bem-estar e persiste uma desresponsabilização do Estado do seu papel de provedor de bem-estar e de serviços sociais. Reforçando a ideia, Corella (2005: 9) refere, que neste novo século, assistimos ao crescimento do pensamento neoliberal, à mundialização da economia, ao agravamento da pobreza, ao individualismo, desemprego, monopólio fortalecido do capital, alteração das formas de contratação, desmaterialização do dinheiro, conflitos armados, xenofobia e crise

² Estado de bom trabalho, em que as funções económicas primárias do Estado são redefinidas e orientadas para o lado da procura, admitida que é uma internacionalização ou mesmo globalização do mercado, subordinando o bem-estar (e conseqüentemente o emprego) às exigências da flexibilidade, para manter a competitividade no mercado internacional não hesitando também em empregar mão-de-obra onde é mais vantajoso, mesmo à custa da abertura de crises sociais (Pereira, 2007).

ambiental, entre outros aspectos que se colocam como grandes desafios para o Serviço Social, e que exigem aos profissionais nestes contextos, uma reflexão crítica e analítica do seu trabalho.

1.2. O PRINCÍPIO DA COMUNIDADE E O TERCEIRO SECTOR

Nesta transição epistemológica entre o paradigma da ciência-moderna (conhecimento-regulação) e o paradigma emergente do conhecimento prudente para uma vida decente (conhecimento-emancipação), surgem possibilidades, ainda que difíceis de identificar. No entanto, e focando o pilar da regulação, pensamos ser cada vez mais pertinente e urgente o empenho de todos no princípio da comunidade especificamente no Terceiro Sector. Como refere Santos (2006: 431) um terceiro campo deve ser reinventado para além do Estado e do mercado: “colectivo mas não centrado no Estado; privado, mas não vocacionado para o lucro; um campo social que sustente social e politicamente a transformação solidária do direito de propriedade”.

Santos (2000a) sustenta que se deve tomar como ponto de partida algumas tarefas inacabadas da modernidade, sublinhando particularmente duas delas: o princípio da comunidade, assentes na solidariedade, participação, e o princípio estético-expressivo, assente nas ideias de prazer, de autoria e artefactualidade.

Na visão deste autor, no domínio da regulação, “o princípio da comunidade foi, nos últimos duzentos anos, o mais negligenciado, (...) e acabou por ser quase totalmente absorvido pelos princípios do mercado e do Estado” (Santos, 2000a: 71) tornando-se, também por isso, o princípio menos obstruído e mais bem colocado para estabelecer uma dialéctica positiva com o pilar da emancipação.

Pretendemos, no entanto, aprofundar na nossa análise, o princípio da comunidade, especificamente o Terceiro Sector. Que “diferentemente do Estado e do sector privado, esse agrupamento incorpora o princípio da comunidade de Rousseau” (Cabral, 2007: 48). Este princípio desenvolve-se através de políticas sociais do Estado-Providência, embora de forma incompleta, assim como, através da solidariedade não especializada, que designa de

sociedade-providência e que continua a ser uma forma dominante de solidariedade em Portugal (Santos, 2001).

Para Santos (2006), com a emergência do Terceiro Sector, o princípio da comunidade, o terceiro pilar da regulação social da modernidade ocidental, destitui a supremacia que os outros dois pilares, o princípio do Estado e o princípio do mercado, compartilharam até agora com distintas responsabilidades e em diversas etapas. O reaparecimento do Terceiro Sector, surge assim, como a oportunidade para o princípio da comunidade demonstrar as suas potencialidades e vantagens, buscando formas de solidariedade e coesão social, comparativamente ao princípio do mercado e do Estado.

No entanto, como refere Santos (2006), não será tarefa fácil. Primeiro, porque não parece que estejamos perante um falhanço nem do Estado nem do mercado. Em segundo lugar, depois de um século de marginalização e de colonização, por parte do Estado e do mercado, relativamente ao princípio da comunidade, este ainda não surge com autonomia e vontade necessária para uma nova proposta de regulação social justa, e capaz de equilibrar a matriz originária da modernidade ocidental entre a regulação e a emancipação social. E em terceiro lugar, parece cada vez menos exequível pensar uma relação entre o Estado e o Terceiro Sector que seja reciprocamente exclusiva.

A discussão acerca das funções do Terceiro Sector associa-se em grande parte, à discussão mais global sobre o Estado-Providência e, mais especificamente à sua crise. Associada à evidência, não apenas científica mas política, o Terceiro Sector desenvolve-se “por todo o mundo, e aí está, seguramente, a preocupação com a análise da emergência de arranjos institucionais que combinem diferentes sectores e formas de provisão de bem-estar social, respondendo dessa forma à crise do próprio Estado-Providência” (Lopes, 2001: 173).

Para Montaño (1996a, citado em Corella, 2005: 36-38), é nesta passagem das lógicas do Estado para as lógicas da sociedade civil que assenta em parte o projecto neoliberal. Segundo este paradigma, a sociedade civil é caracterizada por tudo aquilo que está fora da órbita do Estado, o não estatal, e igualmente proclama-se o mercado como algo alheio ao Estado. Sobre isso, o referido autor destaca uma concepção de sociedade civil que não se

orienta por princípios de igualdade, pela lógica da democracia. Esta assume um fundamento qualitativo, que não constitui a maioria, mas detém mais poder político-económico, onde se garante poder de decisão. Este aspecto altera a lógica estatal da democracia, para a lógica da competência, onde o individualismo capitalista implica geralmente o fracasso de um, e o sucesso de outro. Já, segundo a perspectiva de Lipietz (2002: 38, citado em Coutinho, 2003: 2), impõe-se que:

“(…) a economia social surja na procura da resolução dos impasses decorrentes do confronto entre a economia de solidariedade e a economia de competitividade, o que desde logo, nos coloca o desafio de demonstrar que as organizações do terceiro sector são as únicas entidades capazes de integrar competitividade, solidariedade e sustentabilidade..., e de reforçar a viabilidade de um modelo de desenvolvimento “mais cidadão”, mais solidário entre homens e respeitador do seu ambiente”.

Estas podem constituir assim, uma área única de preparação para a prática de uma democracia participativa, de instrução cívica, de formação humana e social (Santos, 1991, citado em Santos, 2000b). Destacamos, também aqui, o papel fundamental da solidariedade na economia social. Afirmando que é na procura de soluções para as pessoas e grupos em situação de exclusão, pobreza, falta de identidade cultural, degradação de ambiente, criando emprego e espaços de inserção económica que, sem excluir a eficiência económica, podem objectivar a eficiência social. Promovendo, assim, a justiça e a equidade na repartição dos recursos e agindo no sentido de colmatar desigualdades injustas (Coutinho, 2003).

Na realidade, é com a ascensão do neoliberalismo que surge o desenvolvimento significativo de organizações da sociedade civil, muitas delas determinadas em disponibilizar ajuda “a populações desamparadas em consequência da progressiva extinção das redes de segurança outrora proporcionadas pelo Estado-Providência e agora incapazes de adquirir esse apoio no mercado” (Santos, 2005: 16).

O reaparecimento da sociedade civil nos anos 80 e 90 do século XX é um facto complexo, para o qual não existe uma justificação mono-causal. Relativamente a este aspecto, o autor citado anteriormente, distingue três procedimentos distintos. O primeiro refere-se às

organizações da sociedade civil (OSC) que emergiram na Europa Central e de Leste para assumir uma esfera pública não-estatal independente, onde pudessem lutar contra os regimes autoritários do Estado socialista. Outro similar, surgiu em muitos países da América Latina num período de mudança democrática posterior à queda das ditaduras militares das décadas de 60 ou 70 até finais da década de 80 do século XX. Na Europa Central e de Leste as OSC põem em causa o regime político e económico, na América Latina questionam o regime político autoritário, mas, na generalidade, não confrontaram o paradigma económico instituído em simultaneidade com a democracia, ou seja, o neoliberalismo. Com a finalização das transições democráticas, grande parte das OSC desaparece, ou porque passam a partidos políticos ou a empresas (Santos, 2005).

O segundo processo, relacionado com a crise da governabilidade, baseia-se em OSC que não contestaram nem o regime político liberal, nem o modelo económico do capitalismo neoliberal, considerando-se como organizações de solidariedade destinadas a responder às necessidades humanas, que formam a maior parte do Terceiro Sector, ou das ONG. “Ocupam-se do privado, não do público; do social, não do político; do micro, não do macro (a democracia liberal e o capitalismo neoliberal)” (Santos, 2005: 17).

Um terceiro processo, e último, incluem as OSC, várias delas provenientes dos novos movimentos sociais, tanto do Norte como do Sul, que lutam contra a globalização neoliberal. Apesar de também se situarem no segundo tipo das OSC, as suas actividades têm por base o activismo político mais abrangente. Questionam o modelo dominante de democracia, defendendo uma democracia participativa, rejeitando a ideia que não existe alternativa à globalização neoliberal. Propõem economias alternativas de desenvolvimento. Apesar de terem, maioritariamente, uma disposição local, actuam em rede com outras organizações semelhantes, como outras com um campo de acção mais global. “São estes elos e toda esta ligação em rede, numa relação a um tempo local e global, que constituem a globalização contra-hegemónica” (Santos, 2005: 17).

Foi precisamente com a ascensão do ideal neoliberal ao nível dos Estados-Nação que se assistiu, conseqüentemente, a uma desvalorização da dimensão social, logo, com esta sobrevalorização do económico, as comunidades e a vida social foram postas em perigo,

daí ser fulcral afirmar a importância da dimensão social e torná-la, tal como a económica, parte integrante do desenvolvimento e progresso. Este enunciado é concordante com as orientações que têm sido preconizadas em eventos e relatórios internacionais. Estes relatórios denunciam o fracasso do modelo neoliberal de desenvolvimento (condenando a confiança cega nos mercados e acusando o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BM) de desmantelarem as economias dos países mais pobres) (Coutinho, 2003).

Tudo isto, origina a configuração de variações económicas, construindo acções solidárias e democráticas através das organizações públicas e áreas da sociedade civil, que se configuram “em modalidades inovadoras, de solidariedade, de cidadania, de promoção da justiça e da equidade na repartição dos recursos, agindo no sentido de colmatar desigualdades sociais injustas, geradoras de pobreza e exclusão social” (Coutinho, 2003: 90).

No contexto português, não podemos deixar de fazer referência a uma análise recente do Sector Não Lucrativo, levada a cabo por investigadores da Universidade Católica Portuguesa com a colaboração do Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Universidade de Johns Hopkins. É apresentado o primeiro retrato empírico alguma vez desenvolvido sobre esta importante componente da sociedade portuguesa. De entre os principais resultados deste estudo, destacamos os seguintes aspectos: o Sector Não Lucrativo Português é uma força económica significativa (teve despesas, em 2002, que representam 4.2% do Produto Interno Bruto (PIB)); envolve as energias de quase um quarto de milhão de trabalhadores ETI (Equivalentes a Tempo Inteiro), dos quais dois terços (70%) em posições remuneradas e os restantes em regime de voluntariado; empregam, mais pessoas do que algumas indústrias de dimensão, como a das *utilities* e a dos transportes (Franco *et al.*, 2005).

As características do sector não lucrativo português reflectem também uma longa história de desenvolvimento da sociedade civil do país. Esta história foi influenciada por quatro impulsos a destacar: primeiro, a herança da Igreja Católica Romana no país; segundo, a longa tradição de mutualismo; terceiro, a sua igualmente longa história de controlo político

autoritário; e por fim, a sua recente transição democrática, que conduziu a uma crescente confiança do Estado nas organizações privadas não lucrativas (Franco *et al.*, 2005).

Embora a democracia tenha recentemente estimulado o desenvolvimento das instituições não lucrativas em Portugal, a sua influência tem sido confinada a um estreito campo de actividade, com destaque para o fornecimento de serviços sociais. Este sector enfrenta, assim, uma série de desafios críticos: aumentar o conhecimento do público sobre o sector; fortalecer o enquadramento legal; melhorar a capacidade da sociedade civil; e, melhorar as relações do Governo com as organizações não lucrativas (Franco *et al.*, 2005).

Retomando o conceito Terceiro Sector, este apresenta-se como referente à iniciativa privada, resultando do restabelecimento de actividades orientadoras para a esfera pública. Ou seja, ao ter origem privada, e ao se estabelecer como uma acção privada de cidadãos, desempenha actividades públicas, ancoradas em expectativas sociais ou colectivas. “Todas elas recorrem a uma missão social, a uma finalidade comunitária que predispõe à acção voluntaria e à responsabilidade colectiva para se organizarem em torno da produção de algum bem público” (Cabral, 2007: 48).

Cabral (2007: 8) refere, ainda, que a “denominação Terceiro Sector é uma nomenclatura geral adoptada para distinguir um conjunto de organizações sociais particulares daquelas organizações empresariais lucrativas e de organizações governamentais.” Acrescenta que, claramente, necessitamos de adoptar a denominação Terceiro Sector como um campo de relações com um intuito específico, a protecção social, onde se apresentam instituições com estas particularidades. Em termos conceptuais, apoia-se em Everes (1995, citado em Cabral, 2007: 17) (original em itálico):

“(…) que apresenta *o Terceiro Sector como parte de um sistema misto de bem-estar*, que, por sua vez, tem também a contribuição do mercado, do Estado e de cuidados privados dos indivíduos em sociedade. O Terceiro Sector é uma área intermediaria e não claramente definida do espaço público na sociedade civil, requisitando dela as tensões, que se expressam quando as organizações perseguem a construção colectiva de objectivos. Misturam recursos e lógicas de sectores diferentes, com papéis políticos e económicos de igual importância. É oportuno precisar que, no

sentido acima, não existe possibilidade de confusão entre os termos “sociedade civil” e “TS”. A concepção de sociedade civil usualmente compreende um conjunto que abarca formadores de opinião, grupos, movimentos, associações, sectores organizados, sendo um deles o TS.”

Na verdade, com as tendências de privatização, descentralização e territorialização das políticas, ocorre um crescente peso das instituições do Terceiro Sector ou, se quisermos, da economia social.³ Tais alterações pretendem ser soluções do aparecimento de novos riscos sociais que enfrentam as sociedades hodiernas. “Neste contexto, ganha nova expressão o papel da sociedade civil para a realização dos direitos e protecção dos riscos sociais” (Pereirinha, 2003: 236).

Deste modo, estas iniciativas de economia social não surgem, ou não deveriam surgir como uma alternativa ao sector público, nem ao sector privado, pelo contrário, assumem-se como mais uma das suas instituições que, como as públicas e privadas, prestam serviços variados no domínio da área social. Este sector surge como o único capaz de integrar competitividade (pensar a competitividade é pensar nas pessoas e na sua liberdade), solidariedade (traduzida no nosso comportamento solidário), e sustentabilidade (a malha com suporte, a nossa relação com os outros, o nosso capital social), e de reforçar a viabilidade de um modelo de desenvolvimento “mais cidadão”, mais solidário entre os homens e respeitador do seu ambiente (Coutinho, 2003). O Terceiro Sector (a economia social como alternativa aos sectores da economia mundializada) é assim colocado como uma resposta à crise do social, ainda pouco explorada em Portugal.

“É neste contexto que o campo da sociedade civil assegurando a horizontalidade, a reciprocidade, a identidade cultural, a subjectivação, a democracia, em estreita articulação com o campo do Estado (que cumpre a função de regulação da distribuição e da acumulação, que tem de garantir a cidadania e assegurar a prioridade da emancipação), *pode voltar a constituir o campo privilegiado do agir, recuperando a capacidade de produzir espaços públicos geradores de política, na contemporaneidade*” (Andrade, 2001b: 130) (original em itálico).

³ “A expressão Terceiro Sector significa a abrangência de formas de intervenção, isto é, é uma forma de abranger, sob uma mesma designação, a economia social (de tradição francófona) e a actividade das instituições sem fins lucrativos (típicamente anglo-saxónica). É neste quadro de heterogeneidade que encontramos o Terceiro Sector da política social ou, como também se designa (pese embora a eventualmente incorrecta designação), da economia social” (Pereirinha, 2003: 235). Ver também Franco (2004).

Costa (2005) apresenta alguns dos desafios que o Terceiro Sector enfrenta, e que passamos a destacar: a necessidade de uma maior divulgação sobre o que ele é, como é formado, como se expressa no panorama nacional e na execução de acções de interesse público, sua vinculação com o Estado e com o sector privado, etc.; a procura de recursos financeiros mais estáveis para a sua sustentabilidade financeira, técnica e administrativa; incentivar, mobilizar e criar condições para uma participação mais contextualizada e actual de voluntários, tanto na manutenção financeira das organizações que o compõem, como na gestão das mesmas e também na execução das actividades junto dos seus utilizadores.

Neste sentido, segundo a revisão da literatura realizada, um dos maiores desafios colocados hoje ao Terceiro Sector, é a melhoria da qualidade e eficiência da gestão de organizações e programas sociais que o compõem, sendo exactamente nessa questão que se faz de vital importância a compreensão da actuação de profissionais de áreas específicas ligadas às ciências humanas e sociais, mais concretamente, do Serviço Social.

Se o Estado, pressionado pela crítica ao Keynesianismo, e o mercado, consolidado pelo desenvolvimento global, surgem indiferentes ou impossibilitados de intervir na questão social, o Terceiro Sector surge como uma opção para enfrentá-la. Não surge como uma substituição ou nova função do Estado, “mas da valorização de actividades sociais preexistentes que passam a ter centralidade em decorrência conjuntural, na expressão de anseios sociais contemporâneos na produção de bens públicos” (Cabral, 2007: 49).

Entendemos por Terceiro Sector, um conjunto de organizações que partilham a característica comum de serem organizações não governamentais, conduzidas pelos seus valores e que, principalmente, reinvestem todos os excedentes financeiros para promover os objectivos sociais, ambientais ou culturais. Este engloba organizações voluntárias e comunitárias, instituições de caridade, empresas sociais, cooperativas e mutualidades, grandes e pequenas (Office of the Third Sector, 2008, citado em Bolvaird *et al.*, 2011).

Evers (1995: 61, citado em Cabral, 2007) assume o Terceiro Sector como um processo de bem-estar plural, constituído por vários intermediários, entre eles, o Estado, a sociedade civil e o Mercado. O Terceiro Sector, surge assim como um espaço público na sociedade

civil, com características plurais, onde existe uma fusão do bem-estar com resultados articulados e sinérgicos dessa pluralidade. Esta particularidade de área intermediária, permite ao Terceiro Sector desenvolver-se e situar-se como uma dimensão do espaço público, isto é, nas suas relações com o Estado, o mercado e a comunidade, que se apresentam com características particulares e diferenciadas.

1.3. AS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS)

A área de actuação das IPSS abriu um mercado de trabalho diferente aos Assistentes Sociais, responsabilizando-os muitas vezes, pela sua gestão/coordenação enquanto “novas empresas” de economia social, como também reflecte mais uma marca das mutações que a profissão tem sofrido ao longo do tempo.

Apesar do conceito Terceiro Sector, segundo Santos (2006: 325) ter uma designação residual e vaga, “pretende dar conta de um conjunto vastíssimo de organizações sociais que não são nem estatais nem mercantis”. Na sociedade portuguesa são as IPSS que possuem um papel relevante, pois tentam adaptar a sua organização e funcionamento às necessidades reais de um dado momento, num dado local. Neste sentido, permitem respostas flexíveis e adaptadas a certas situações, ajudando a prevenir, a informar as populações, e a diminuir e solucionar problemas. Em suma, existe uma maior adaptabilidade da resposta institucional à necessidade social concreta. Estas constituem, assim, “um espaço privilegiado de treino e exercício da democracia participativa, de educação cívica, de formação humana e social” (Santos, 1991: 7).

No contexto português, as IPSS parecem desenvolver-se num sistema de bem-estar onde emerge uma relação entre um Estado-providência e sociedade-providência. A tendência é para a diminuição da intervenção do Estado ao nível da política social, e para a transferência de responsabilidade para o Terceiro Sector através de um regime de contratualização. Rêgo (2003) aponta como principal causa, a crise do modelo de gestão do sector público, que se traduz, por um lado, em fracas preocupações sociais por parte do Estado, e por outro, no desenvolvimento por parte destas organizações de respostas inovadoras e actuais.

De acordo com a sua definição legal, artigo nº1 do Decreto-Lei nº 119/83 de Fevereiro, as IPSS:

“São entidades jurídicas constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa privada, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e prestação de serviços:

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio à integração social e comunitária;
- d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de incapacidade de auto sustento;
- e) Promoção e protecção, nomeadamente através de prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos;
- g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Para prosseguirem estes fins, as IPSS podem revestir uma das seguintes formas institucionais (artigo nº1 do Decreto-Lei nº 119/83 de Fevereiro):

- Associação de solidariedade social;
- Associação de voluntários de acção social;
- Associação de socorros mútuos;
- Fundações de solidariedade social;
- Irmandades de misericórdia.

Já a cooperação das IPSS no sistema de bem-estar português é desenvolvida através da proximidade com o Estado, que se expressa através de acordos de cooperação. O seu financiamento assegura o reconhecimento que o Estado dá a estas instituições uma missão de interesse geral, materializando-se em instrumentos jurídicos como, os acordos de cooperação, protocolos, contratos, etc. Estes têm como objectivo regular as relações entre a administração pública e as instituições, por forma a poderem concretizar o fim de acção social (Rêgo, 2003). Estas instituições “oferecem a proximidade à população e o

conhecimento das condições e das carências locais, aspectos que favorecem um melhor acerto entre a procura e a oferta de bens e serviços sociais” (Rêgo, 2001: 21). Concluímos que, na sua forma legal, são organizações formais, autónomas, independentes do Governo, não lucrativas, que recorrem ao voluntariado e apelam à parceria.

“De certo modo, as IPSS podem ser vistas como as “sobras” do desempenho do Estado mas podem também, ser encaradas, de forma mais nobre, como domínio político de que o Estado abdicou, dentro do espírito da democracia participativa, através da transferência de competências para a sociedade civil. As IPSS emergem, assim, como parceiras das políticas sociais e simultaneamente como instrumentos técnicos subsidiários do Estado, pela sua vocação para resolver problemas concretos” (Rêgo, 2001: 21).

Outro aspecto a destacar prende-se com a oportunidade que estas instituições possuem de levar a cabo acções criativas e programas únicos, o que lhes permite “um ponto de vista próprio que emerge da visão inovadora e da capacidade motora dos cidadãos” (Rêgo, 2001: 19). No caso português, o reconhecimento da importância destes aspectos, nomeadamente a independência das instituições privadas de solidariedade relativamente ao Estado, favorece o seu papel enquanto agentes reguladores e promotores de mudança. Por outro lado, o facto das IPSS promoverem a solidariedade, fundada no princípio da reciprocidade, permite distanciá-las das organizações do passado, fundadas no princípio da caridade (Rêgo, 2001).

A grande finalidade dos sujeitos comprometidos com estas instituições, é que a missão e os objectivos levados a cabo, respondam às necessidades concretas do meio onde estão inseridas. Estas instituições, como associações da sociedade civil, são primeiramente uma representação da comunidade, tendo a precedente expectativas relativamente à eficaz resolução dos seus problemas (Nobre de Deus, 2004). Segundo a mesma autora, pressupõe-se que estas instituições tenham noção da vantagem da sua intervenção através dos recursos financeiros, materiais, humanos e sobretudo da competência que lhes é característica. Realça que para além da necessidade de dar uma resposta, é fundamental a competência, uma vez que “está em causa a vida das pessoas, com frequência numa condição de vulnerabilidade (pessoas idosas, crianças, pessoas portadoras de deficiência ou

com doenças que comprometem a sua vida, entre outras)” (Nobre de Deus, 2004: 93). Acrescenta Variz (1998), “estas organizações tendem a concentrar-se na produção de determinados serviços ou no desenvolvimento de iniciativas inscritas em áreas culturais, sociais, de investigação ou no âmbito da sociedade civil.”

Não podemos deixar de destacar algumas conclusões do estudo de Hespanha (2000) acerca destas instituições. Da leitura realizada salientamos que, a diversidade de actuação demonstra a sua incapacidade de desempenhar, de uma forma sustentada, um papel alternativo ao Estado, mas por outro lado permite um ajustamento fácil e rápido aos problemas e aos seus destinatários. Outro aspecto, prende-se com a sua natureza. Apesar das IPSS terem identidade jurídica própria, e serem autónomas quanto ao Estado, estas estão fortemente marcadas por uma relação indissociável. Verificamos no contexto português, que estas instituições afastam-se do perfil mais autónomo que existe noutros países. As IPSS distanciam-se desse perfil por apresentarem um fraco trabalho voluntário combinado com uma “acentuada governamentalização dos seus meios materiais e humanos e com uma estratégia de gestão de recursos mais orientada pelas regras de sobrevivência económica do que pelas necessidades da população utente” (Hespanha, 2000: 312).

Também verificamos a sua autonomia muito relativa. Segundo esta investigação, este aspecto relaciona-se quer com o facto dos apoios financeiros que usufruem, quer com as obrigações e contrapartidas que assumem. A grande maioria, subsiste, através dos subsídios, gerando uma grande fragilidade financeira. Consequentemente, urge a necessidade de diversificar as suas fontes de financiamento, por forma a promover o desenvolvimento social (Hespanha, 2000). O autor afirma que as IPSS,

“(....) podem desempenhar um papel importante na dinamização de ajudas voluntárias, desde que promovam o envolvimento dos cidadãos na sua actividade social, organizem respostas adequadas às necessidades mais sentidas no meio local e se orientem claramente para prestar serviços de qualidade àqueles que mais necessitam. Isto implica que algumas instituições, mais funcionarizadas, tenham de reorientar a sua acção, combinando solidariedade com justiça social, gestão eficiente com respeito pela vontade dos utentes, profissionalismo com participação voluntária, direcção esclarecida com participação democrática” (Hespanha, 2000: 316).

O aumento significativo destas Instituições, que também é demonstrado na introdução deste trabalho, confirma a elevada acção deste sector, mas também não deixa de indicar a configuração algo discricionária e desorganizada como se desenvolvem estas acções da sociedade civil. Os testemunhos apontam a carência de informação básica e actualizada das necessidades locais e a falta de pessoal e de meios apropriados para executar estudos de viabilidade, a ausência de planeamento na formação das instituições, conseqüente de lógicas locais de acção ou da necessidade de afirmação social e política dos seus impulsionadores, e o “oportunismo político de responsáveis partidários ao fomentarem ou darem cobertura à constituição de instituições sem condições para funcionarem normalmente, designadamente com falta de meios” (Hespanha, 2000: 318).

CAPÍTULO 2 – A ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO SOCIAL

2.1. O ENQUADRAMENTO DA GESTÃO SOCIAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA

Cabral (2007) define administração, como disciplina que explora um conjunto de técnicas, para atingir metas e objectivos, explicitando-a como um processo de gestão, que se materializa nas funções de planeamento, organização, direcção e controlo. Este processo caracteriza a capacidade da organização em realizar a sua missão. A autora refere que esta prática remonta à Antiguidade, onde comunidades primitivas realizavam um esforço colectivo para satisfazer as suas necessidades de sobrevivência, planeando acções, dividindo tarefas e gerindo os intervenientes.

A Gestão Social é levada a cabo/implementada pelo aparelho burocrático, ou por outras palavras, pela Administração Pública. As formas organizacionais e o grau de autonomia dos serviços administrativos responsáveis pela Gestão Social têm vindo a variar ao longo dos tempos. Rocha (2009: 10) refere que a Administração Pública tem vindo a ser adoptada como burocracia ou “*old public administration*”, baseado no modelo Weberiano, enquanto gestão pública está associada à mudança e reforma da administração pública, passando a denominar-se “*New Public Administration*”.⁴ Peters (2001, citado em Rocha, 2009), caracteriza a “*old public administration*” como apolítica e neutra, onde existem hierarquias e regras, nas quais permanecem de forma estável as organizações públicas. Existe, assim, uma institucionalização do serviço público e obediência ao poder político. Este sistema perdurou durante décadas, produziu e administrou uma grande expansão de programas sociais e, ainda hoje evidencia uma enorme habilidade de perdurar. No entanto, o impacto do “*New Public Management*”, pretendendo acarretar efeitos para a nova gestão pública e permitir diversos modelos e perspectivas alternativas do Estado e da Administração Pública (Rocha, 2009). Mintzberg (1996, citado em Rocha, 2009: 20) aponta como um dos princípios deste modelo, o facto “de que entre as organizações privadas, propriedade de indivíduos e organizações públicas, propriedade do Estado, existirem outros tipos de propriedade, designadamente as cooperativas e as organizações sem fins lucrativos”. É, muitas vezes, nestas organizações que a Gestão Social agrega,

⁴ A discussão cabal destes conceitos escapa o âmbito da presente dissertação.

valores democráticos à gestão pública, na medida em que esta deveria actuar, tendo em consideração, que o seu processo de tomada de decisões deve ser executado tendo em conta a soberania popular, isto é, através de acções planeadas com a cidadania de forma dialógica. A Gestão Social não será, apenas, uma prática da gestão pública direccionada para a resolução de problemas sociais, mas sim, uma prática de gestão que agregue a participação da sociedade no processo de planeamento e implementação de políticas públicas. “Não basta agir para o social, mas agir com o social. Gestão pública é o fim e Gestão Social, o meio” (Tenório e Saraiva, 2006).

Com o Estado Moderno, são consolidados estes conceitos, que nas alterações do processo produtivo e industrial se apresentam como forma de produzir e gerir estes bens e a riqueza. “(...) Essa nova racionalidade encontra, na passagem para o século XX, em Taylor, Fayol e Ford, os formuladores teóricos mais expressivos de sua aplicação à gestão de empreendimentos, notadamente os de carácter industrial (...)” (Cabral, 2007: 118). A Revolução Industrial proporcionou, assim, as condições para que a gestão e também o Serviço Social emergissem. A gestão, mais concretamente a gestão de empreendimentos, surge como campo de estudo, preocupação social e actividade profissional, o Serviço Social surge como uma estratégia de classe, onde “o Estado assume para si o tratamento das questões sociais e onde as políticas sociais inauguram um mercado de trabalho para os assistentes sociais, apostadas em produzir “reformas na ordem” em integrar as classes mais desfavorecidas” (Passarinho, 2009: 375).

No início do século XX, Taylor (1980, citado em Cabral, 2007: 119), motivado pela preocupação com a eficiência, considera a gestão não apenas como eficaz, mas como uma “*racionalidade organizada*, com o objectivo de reduzir tempos, desperdícios, elevar a produtividade e aumentar os salários em benefício da comunidade” (original em itálico). A sua grande influência, consiste na aplicação de quatro grandes princípios de gestão científica: desenvolvimento e uso de métodos científicos para determinar o meio mais eficiente de trabalhar; selecção científica e desenvolvimento progressivo do trabalhador; reunião da ciência do trabalho com a selecção científica e a formação dos trabalhadores; e a constante e íntima cooperação da gestão e o trabalhador (Bilhim, 2006).

A modernização da racionalização da indústria e comércio encontrou em Fayol o reconhecimento das funções do processo administrativo, o planeamento, organização, direcção e controlo. A sua teoria dividia de forma racional a actividade da empresa, exigida pela implementação do capitalismo. Mais tarde, recebe contributos de escolas, que integram noções da sociologia industrial, aspectos psicossociais e motivacionais no sistema organizacional, abonando a comunicação, as metas pessoais, o ambiente e os grupos, como factores intercessores de integração e eficiência (Cabral, 2007).

É na segunda metade do século XX, perante os avanços tecnológicos decorrentes da expansão da sociedade industrial, movimentos pela qualidade e responsabilidade de produtos, ambientes de competitividade associados ao mundo economicamente globalizado, que são produzidos novos modelos de gestão, assumindo palavras como flexibilidade, adequação, racionalidade, entre outras (Cabral, 2007).

A crítica à lógica da eficiência, que ocupou o pensamento administrativo até aos anos noventa está patente nos trabalhos de Drucker (2008). Atento ao aumento das organizações sem fins lucrativos, o autor refere que o sector sem fins lucrativos é o maior empregador dos EUA. Acrescenta a desactualização e a incapacidade dos paradigmas modernos de gestão em gerir este tipo de organizações.

“Agora a maioria aprendeu que as organizações sem fins lucrativos precisam da gestão mais do que os negócios, precisamente porque não têm a disciplina dos resultados financeiros. As organizações sem fins lucrativos ainda se dedicam, obviamente, a “fazer o bem”. Mas também compreendem que as boas intenções não são um substituto para a organização e liderança, para a responsabilização, para o desempenho e para os resultados” (Drucker, 2008: 54-55)

Drucker (2008), menciona que com o início da Primeira Guerra Mundial, alguns pensadores estavam a começar a ter a noção da existência da gestão. Após a Segunda Guerra Mundial, a gestão é uma componente de todas as iniciativas humanas que agreguem diversos conhecimentos e competências numa organização. É introduzida em instituições do sector terciário, como hospitais, universidades, igrejas, organizações artísticas e de Serviço Social, que cresceram nos EUA mais rapidamente do que os

negócios ou o governo. Apesar das diferenciações, ao nível da gestão dos voluntários ou angariação de capital, nestas organizações, muitas são as semelhanças com as organizações com fins lucrativos. Destaca a definição de estratégias e de objectos, desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, marketing. Como refere o autor, “*por todo o mundo, a gestão tornou-se a nova função social*” (Drucker, 2008: 16-20) (original em itálico).

Como foco de debate, a gestão desenvolve-se como uma acção organizativa e directiva das instituições, do capital e do trabalho; representa uma difusão sistemática e autonomia formal. Como uma agregação de métodos, técnicas e reflexões, consciente pela disposição e pela implementação da estrutura, na burocracia moderna, considera particularmente os objectivos desejados pelos seus agentes. Como meio interlocutor das especificidades das necessidades, relativamente à maioria dos pressupostos, reconduz, na área estabelecida, os “objectivos públicos da organização, seus públicos constituintes – instituidores, funcionários, voluntários, doadores e publico alvo – no caso do Terceiro Sector” (Cabral, 2007: 123). Dowbor (2001: 33) reafirma que:

“(…) as áreas sociais adquiriram esta importância apenas nos últimos anos. Ainda não se formou realmente uma cultura sectorial. E a grande realidade, é que não sabemos como gerir estas novas áreas, pois os instrumentos de gestão correspondentes ainda estão a gatinhar. Os paradigmas de gestão que herdamos – basta folhear qualquer revista de administração – têm todas sólidas raízes industriais”.

2.2. GESTÃO SOCIAL: UMA ABORDAGEM CONCEPTUAL

Surge a necessidade de definir e problematizar no presente trabalho o conceito de gestão, mais concretamente de Gestão Social. Com as exigentes questões sociais e económicas a que assistimos, tornou-se evidente a necessidade de também repensar e discutir novas formas de gestão, principalmente num contexto das organizações da sociedade civil, não sendo esta uma gestão exclusiva das empresas ou das administrações públicas. Como refere Drucker (2008: 15-16):

“Raramente na história da humanidade uma instituição emergiu tão rapidamente como a gestão ou teve um impacto tão grande com tanta rapidez. Em menos de 150

anos, a gestão transformou o tecido social e económico dos países desenvolvidos em todo o mundo. Criou uma economia global e estabeleceu novas regras para países que participaram nessa economia como iguais. E ela própria se transformou. (...) Sem dúvida, a função da gestão permanece a mesma: tornar os colaboradores capazes de um desempenho conjunto através de objectivos comuns, de valores comuns, da estrutura certa e da formação e desenvolvimento de que precisam para agir e para responder à mudança. Mas o verdadeiro significado desta tarefa mudou, mais que não seja porque o exercício da gestão converteu a força laboral composta em grande parte por trabalhadores não qualificados numa força de trabalhadores do conhecimento altamente qualificados”.

No entanto, os paradigmas da Gestão Social, ainda se encontram por definir, ou edificar. É um vasto âmbito em termos económicos, de grande relevância em termos políticos e sociais, mas com aspectos de primeira importância organizacional ainda em construção (Dowbor, 2001).

Beckmann *et al.* (2007), num artigo sobre “*Quality Management and Formalization in Social Service Organizations - A Survey on Home-Based Family*” já se referem ao gerencialismo como um paradigma que é utilizado para descrever processos organizacionais, nos quais a prática profissional está dominada pelas formas de controlo burocrático. Surge como um indicador de mudança na sociedade: todos os campos funcionais da sociedade estão a ser remodelados pela racionalidade burocrática. Referindo-se, no entanto, ao sector público, os autores argumentam que esta é uma nova forma de poder, é um instrumento para criar uma cultura empresarial competitiva. Remete para uma nova reconfiguração da relação público/privado.

Como já referimos anteriormente, a Gestão Social contrapõe-se a gestão tradicional, na qual incluímos a gestão privada e empresarial cujos fundamentos têm sua origem na prática das grandes indústrias e empresas capitalistas desde finais do século XIX. A Administração, desde os seus inícios, pretendeu edificar-se enquanto ciência, através do trabalho de engenheiros, empresários e teóricos que basearam as suas pesquisas em organizações com fins lucrativos, extremamente hierarquizadas e industriais, principalmente, as situadas no contexto anglo-saxão (Milani, 2005). Essa tendência vem

sendo diminuída, sobretudo desde os anos 1970, com o avanço “das escolas simbólico-interpretativas, pós-modernas e críticas, e com a diversificação geográfica e organizacional dos objectos seleccionados para análise no âmbito dos Estudos Organizacionais” (Hatch, 1997, citado em Milani, 2005). Neste contexto, Maia (2005: 2), compreende a Gestão Social como uma

“(…) construção social e histórica, constitutiva da tensão entre os projectos societários de desenvolvimento em disputa no contexto actual. Assim, a gestão social é concebida e viabilizada na totalidade do movimento contraditório dos projectos societários – por nós concebidos como desenvolvimento do capital e desenvolvimento da cidadania. Essas duas referências de desenvolvimento apontam para distintas perspectivas de gestão social, que se constroem também neste movimento contraditório”.

Corella (2005), por exemplo, considera a Gestão Social como uma proposta estratégica do sistema capitalista, especialmente nas economias periféricas, para enfrentar a gestão da maximização dos recursos dirigidos à área social. Esta espelha o colapso da desgovernança que influencia os movimentos sociais empobrecidos, vítimas de um projecto de globalização neoliberal que tem vindo a enfraquecer cada vez mais as economias e as pessoas que vivenciam um período de recessão e crise que atenta este modo de produção na actualidade.

Já Fisher *et al.* (2006: 797) reconhecem na Gestão Social, um campo onde são reflectidas práticas e saberes de várias disciplinas, construindo-se um argumento multiparadigmático de ordem multidisciplinar. Partindo de práticas mobilizadoras e com diversas proveniências e com variadas orientações, “as dimensões praxiológica e epistemológica estão entrelaçadas. Aprende-se com as práticas, e o conhecimento organiza-se para iluminar a prática” (Fisher *et al.* 2006: 797).

Como foco deste debate Milani (2005), atenta que o tema da Gestão Social adquire relevância mais acentuada no Brasil, sobretudo porque o sistema brasileiro, do ponto de vista político, económico, social e organizacional, é bastante permeável a articulações inter-organizacionais e inovações sociais, em comparação com outros países (França,

Alemanha, Espanha, Chile, Argentina, por exemplo). Daí a necessidade, a seguir, de melhor delimitar a definição de Gestão Social.

No contexto actual, de acordo com Maia (2005), através das circunstâncias colocadas e aplicadas pelo projecto de desenvolvimento hegemónico, reconhece que a Gestão Social, também hegemónica, se constrói fundada nas suas perspectivas, podendo ser facilmente identificada como gestão contra o social.⁵ Para Corella (2005: 29-30) não restam dúvidas em reconhecer que na Gestão Social permanece a aceitação de um Estado não plenamente intervencionista no social, ou seja, regulador unicamente das condições de desenvolvimento do capital, e que ao retirar as garantias sociais, facilita o discurso de delegar na sociedade civil a resolução das suas causas. Retoma-se a ideia que na Gestão Social a proposta da crítica ao Estado de bem-estar encontra-se influenciada por uma série de reduções, que tentam dar solução às manifestações da questão social levantadas ao nível da eficiência, eficácia e distribuição, que se orientam para a reprodução de todo o sistema capitalista, já que a inata escassez de recursos exige uma modificação sustentada nesse campo.

No entanto, para Cury (2000: 31, citado em Maia, 2005), é no seio da gestão contra o social, sustentada e sustentadora do intento societário do capitalismo, “que são construídas resistências, reacções e proposições que se revelam no projecto societário de desenvolvimento cidadão e na Gestão Social, explicitando a tensão dialéctica sempre superável do já-sido e do ainda-não-sendo”. Maia (2005) acrescenta, que é neste exercício dialéctico de mulheres e homens, de movimentos e de organizações, que vão sendo renovados saberes e práticas, reveladores da necessidade de uma metamorfose societal, baseada em princípios como a democracia, justiça, igualdade, equidade e cidadania universal.

Ao lado desta reflexão, a Gestão Social é também considerada como análoga aos procedimentos burocráticos, usualmente outorgados a profissionais com forte formação administrativa, entendimento este que deve ser ultrapassado. O gestor social deve

⁵ “Estratégia tecnológica e instrumental, viabilizadora da qualificação e eficiência do trabalho e organizações do campo social, afirmadores do capital e não cidadania” (Maia, 2005: 2)

desenvolver as suas competências políticas e sociais, não incorporando apenas técnicas administrativas (Ronconi, 2003).

Tenório (1998, citado em Milani, 2005), por exemplo, reforça as características políticas da Gestão Social contrapondo-a à gestão estratégica (que, aqui, chamamos gestão privada ou tradicional). Para o autor, a gestão estratégica é uma forma de agir utilitária, alicerçada no balanço dos meios e fins e desenvolvida através da ligação entre dois ou mais indivíduos, onde um deles possui um poder normativo que exerce sobre os outros.

“Gestão social contrapõe-se à gestão estratégica à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais” (Tenório, 2002: 126, citado em Tenório, 2002: 4).

Em organizações sociais, cujo objectivo é o desenvolvimento socialmente justo e ecologicamente equilibrado, e o fim primordial da organização não é o lucro, isso deve espelhar-se no seu modelo de gestão. O intuito da gestão contribui estritamente para o seu processo. “Trata-se, então, de uma “gestão diferente”, “particular”: é a esta “gestão diferente” que se atribui a etiqueta de “gestão social”, uma vez que o seu sentido seria, em última análise, definido pela sua finalidade” (Magalhães *et al.*, 2006: 3).

Os mesmos referem, que apesar de haver uma aproximação da Gestão Social com a gestão pública, a primeira apresenta especificidades de cariz não governamental. Os interesses aos quais a Gestão Social se vincula podem ser colectivos, gerais, sectoriais, ou comunitários. A conceptualização do conceito de Gestão Social pode seguir duas vias: negando outras formas de gestão, como a pública governamental e a empresarial, ou afirmando a sua particularidade. Optando pela primeira via, conceptualizamos a Gestão Social, não a partir dela, mas a partir do que ela não é, distinguindo-se da gestão privada e da gestão pública. Este argumento assinalou também o termo Terceiro Sector, onde o Estado é o primeiro sector, as empresas o segundo sector e, todas aquelas organizações que não correspondem nem ao primeiro, nem ao segundo sector, representariam o Terceiro Sector (Magalhães *et al.*, 2006).

A Gestão Social torna-se uma dimensão preponderante nas organizações. Dependendo das lógicas e racionalidades, esta podem dividir-se em três categorias que associam: os organismos mercantis; as instituições públicas estatais; e as organizações da sociedade civil. As lógicas específicas orientam a actuação dos empreendimentos, fazendo-nos reflectir sobre a existência de modalidades de gestão distintas para cada uma dessas três lógicas. Baseando-nos na referência ao mercado, ao Estado e à sociedade civil, apresentamos a análise de tipologias ideais (Tabela 1). Neste sentido, os modelos que apresentam os autores, como tipos ideais, podem, na prática, surgir mesclados como consequência das organizações penderem a manifestar particularidades variadas e fluidas, independentemente do raciocínio que as determina (Magalhães *et al.*, 2004).

TABELA 1 | TIPOLOGIA DOS MODELOS DE GESTÃO

ORGANIZAÇÕES	LÓGICA	RACIONALIDADE	GESTÃO
Mercantis	Económica utilitária Competição	Instrumental	Empresarial
Estatais	Assistencialista Burocrática	Instrumental	Pública
Sociedade Civil	Reciprocidade Relação de proximidade	Substantiva	Social

Fonte: Moura *et al.* (2004, citado em Magalhães *et al.*, 2004)

Conforme refere França Filho (2003, citado em Magalhães *et al.*, 2004: 71), “torna-se necessário sempre reconhecer o aspecto da cultura mais geral, influenciando o padrão de gestão adoptado pelas organizações”. O autor considera que os organismos públicos estatais norteiam-se conforme a lógica do assistencialismo, da redistribuição aos cidadãos e da burocracia na administração, manobrados por uma racionalidade, muitas vezes mais instrumental. Quando o Estado privilegia o gerencialismo mais substantivo, as causas sociais ficam acima dos interesses particulares. O modelo de gestão que forma estes indivíduos do poder público estatal é a gestão pública.

Os empreendimentos mercantis, solidificados num sistema utilitário, procuram a maximização económica dos recursos em proveito do benefício privado. A racionalidade

nestas organizações, é denominada instrumental-funcionalista, em que o fim justifica o meio, utilizando princípios, instrumentos e ferramentas a favor do máximo lucro, conhecida por gestão empresarial. Por fim, existem as instituições que têm como objectivos a solidariedade, ajuda mútua, relações de proximidade e vizinhança, e figuram uma vasta abrangência de natureza associativa actuando no espaço da sociedade civil organizada. A substantividade é a racionalidade que mais fundamenta o desempenho destas organizações. Os autores apontam como novidade, a gestão destas organizações diferente da gestão empresarial, uma vez que apela à iniciativa privada, e da gestão pública, que apela ao espaço dos organismos públicos estatais. “Tal gestão seria a denominada gestão social ou gestão dos empreendimentos que actuam no campo social” (Magalhães *et al.*, 2004: 71).

Milani (2005) tece algumas críticas (Tabela 1): podendo ser admissível que as lógicas estatais não surgiram com o fim de dar assistência aos cidadãos ou com finalidades meramente instrumentais, ou seja, o Estado tem como objectivo ideal a construção universal da cidadania numa lógica de direitos e deveres; na sequência do que foi dito anteriormente o autor refere ainda, que é necessário evitar a incoerência entre discursos e práticas ao reflectirmos sobre o modelo de gestão, a análise empírica e contextualizada, deve ser condição para evitar perspectivas a-críticas sobre o universo das organizações sociais.

O conceito da Gestão Social, revela-se no modelo de gestão que se pratica no espaço da chamada sociedade civil organizada. Em outras palavras, corresponde ao modo de gestão próprio às organizações que têm um foco de actuação que não é aquele do mercado e do Estado, “muito embora estas organizações entrettenham, em grande parte dos casos, relações com instituições privadas e públicas, através de variadas formas de parcerias para consecução de projectos” (França Filho, 2008: 32). Temos, portanto, uma esfera pública de acção que não é estatal.

França Filho (2003, citado em Magalhães *et al.*, 2004: 71) observa ainda que na análise do conceito de Gestão Social cabe um duplo enfoque. Um enfoque em torno da gestão de problemáticas sociais (perspectiva macro). O outro enfoque seria na direcção de haver uma

especificidade no modelo de gestão “mais apropriada a formas particulares de organizações que brotam da sociedade civil”. As associações são as organizações que mais se têm destacado, na actuação sobre o signo de uma Gestão Social, inclusive, porque estas não perseguem objectivos económicos. O económico aparece apenas como um meio para a realização dos fins sociais, que podem definir-se também em termos culturais (de promoção, resgate ou afirmação identitária etc.), políticos (no plano de uma luta por direitos etc.) ou ecológicos (em termos de preservação e educação ambiental etc.), a depender do campo de actuação da organização.

Andion (1998; 2001, citado em Magalhães *et al.*, 2004: 73) aponta a gestão das organizações ainda como um campo por explorar, relacionando este facto com prováveis pré-noções ideológicas e o facto da ausência de perspectivas teóricas adequadas a estas organizações. Acrescenta, ainda, que a administração é uma área que se reflecte a partir da “economia formal”, em que o seu foco e ensino têm incidido, principalmente, no sector privado, por um lado, e nas organizações públicas estatais, por outro. Apenas nos últimos anos foram introduzidos estudos organizacionais de outra natureza, sobretudo com a emergência do Terceiro Sector. O autor refere

“A quase totalidade desses trabalhos (sobre gestão de organizações do terceiro sector) baseia-se numa visão tradicional e unívoca da gestão, a qual é importada das actividades económicas lucrativas. Assim, nesses textos recomenda-se que técnicas de planificação, estratégia, marketing, contabilidade e diversas outras – utilizadas nas empresas privadas – sejam aplicadas à gestão de empresas sem fins lucrativos, sem nenhuma preocupação com as singularidades dessas últimas.”

Ronconi (2003) menciona os valores e a ligação entre a racionalidade instrumental e substantiva como um dos grandes desafios na configuração da gestão no Terceiro Sector. São princípios da racionalidade substantiva, os acordos e consensos, o entendimento, a comunicação livre, o julgamento ético, a autenticidade, a honestidade, a integridade e franqueza dos indivíduos nas interacções, a liberdade de acção e de expressão, os valores de solidariedade e o respeito à individualidade e à liberdade, são as pessoas que participam nas organizações do Terceiro Sector, que encerram transparência na sua missão e se

encontram implicados com valores emancipatórios (Serva, 1997, citado em Ronconi, 2003).

Contrariamente, as tecnologias implementadas nas organizações privadas, são muitas vezes distinguidas pelo predomínio da racionalidade instrumental, direccionada para o cálculo independentemente dos meios, êxito, resultados, desempenho, utilidade, rentabilidade e maximização dos lucros, destacando-se a lógica utilitária, a hierarquia bem delimitada, a divisão do trabalho parcelada, os controlos bem definidos, a busca da eficácia e da eficiência máxima, o carácter formal da comunicação e a ênfase na competência e no mérito. Procura-se assim, o sucesso individual, tendo em conta o cálculo utilitário e o sucesso económico, indiferente da ética (Serva, 1997, citado em Ronconi, 2003). A gestão de organizações do Terceiro Sector, é, assim, distinta à de outros sectores, e pode diferenciar também, em função da área de actuação de cada entidade.

Cabral (2007: 134-135), ao conceptualizar a Gestão Social, designa-a como um sistema de organização, decisão e produção de bens públicos de protecção social, que se amplia alcançando uma missão institucional e estruturando os clientes envolvidos numa organização que agrega propriedades do espaço público não estatal, no ensaio que realiza da questão social.

Já Tenório (1998) define Gestão Social como um conjunto de processos sociais no qual a gestão se desenvolve por meio de uma acção negociada entre os seus actores, perdendo o carácter burocrático em função da relação directa entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política. Maia (2005) através de referenciais e reflexões realizadas na sua investigação sistematiza uma concepção balizadora de Gestão Social. Compreende-a:

“(…) como um conjunto de processos sociais com potencial viabilizador do desenvolvimento societário emancipatório e transformador. É fundada nos valores, práticas e formação da democracia e da cidadania, em vista do enfrentamento às expressões da questão social, da garantia dos direitos humanos universais e da afirmação dos interesses e espaços públicos como padrões de uma nova civilidade. Construção realizada em pactuação democrática, nos âmbitos local, nacional e

mundial; entre os agentes das esferas da sociedade civil, sociedade política e da economia, com efectiva participação dos cidadãos historicamente excluídos dos processos de distribuição das riquezas e do poder” (Maia, 2005: 16).

Refere, ainda, que estes referenciais apontam para a praxis da Gestão Social, enquanto mediação para a cidadania que se contrapõe à perspectiva instrumental e mercantil que vem sendo dada a este tema (Maia, 2005).

Os espaços privilegiados para a Gestão Social são os programas e as organizações governamentais, através dos técnicos, e a população. Pode ser viabilizada através de políticas e práticas sociais articuladas e articuladoras das várias necessidades e organizações populares, universidades, organizações da sociedade civil e governos. É a sociedade civil que identifica as necessidades e causas, assim como o controlo de acções e políticas a serem assumidas pelo Estado. Articulação entre empresários, administradores públicos, políticos, organizações da sociedade civil, sindicatos, pesquisadores, movimentos sociais, universidades, etc. São sujeitos os indivíduos, grupos e colectividades interessadas, mediados por redes ou por interrogações (Maia, 2005).

Os contributos de Prates (2005) apontam para um conjunto de processos de gestão: mobilização, consciencialização, enfrentamento, capacitação, mediação, organização e participação. Quanto maiores os níveis de desenvolvimento desses processos, maior a complexidade e maior a qualificação dos mesmos, no entanto, terão que ser orientados por valores como a democracia, autonomia, reconhecimento de direitos, ampliação de possibilidades de inserção e pertença dos sujeitos e grupos sociais. Portanto, os processos de gestão são orientados por um projecto ético-político, que os norteia a partir de uma visão de homem (sujeito/objecto), uma visão de mundo/sociedade (todo harmónico/totalidade contraditória) e uma visão do conhecimento/ciência (racionalidade técnica compartimentada/racionalidade ética/transdisciplinar).

Relativamente às funções atribuídas à Gestão Social, Tenório (2002) tal como Cabral (2007) mencionam, o planeamento, a organização, a direcção e o controlo. Tais funções podem ser compreendidas como etapas que se repetem dentro da organização e que está relacionado com a previsão, a divisão do trabalho, a execução e o acompanhamento.

A gestão adjectivada como social, orienta-se para a mudança e pela mudança, seja de micro-unidades organizacionais, seja de organizações com alto grau de habilitação, como são as inter-organizações que actuam em espaços territoriais micro ou macro. “O saber-ver, essencial no *design* (Ferrara, 2002, citado em Fisher *et al.* 2006: 798), é a competência básica do gestor social.” As organizações sociais são focadas no desenho, ou seja, estão sempre a redefinir significados e formas, de saber-ver, saber-fazer e saber-relacionar-se através de um projecto comum, a organização (Fisher *et al.*, 2006). Oszlak (2002) acrescenta no entanto, que com a Gestão Social podemos cair no risco de uma caracterização que transforme os gestores sociais numa espécie de super-heróis que, apenas estão dotados de visão política, conhecimentos, destrezas, atitudes e valores verdadeiramente excepcionais, e que poderiam cumprir eficazmente a sua missão.

As construções plurais em torno da Gestão Social podem levar a Universidade a considerá-la uma “mediação transformadora” que cria pontes e redes entre organizações sociais e pesquisadores, implica mudanças organizacionais profundas tanto na Academia quanto nas organizações sociais, além de dever integrar plenamente a conflitualidade que marca as relações entre estas e aquela. O “social” dessa forma de conceber a Gestão Social é considerado não enquanto mero adjectivo da “gestão”, porém como substantivo que interroga a gestão de acordo com os processos culturais, históricos, económicos e do contexto político em que se desenvolve e evolui a organização (Magalhães *et al.* 2006).

A gestão não é apenas mais uma inovação com novas tecnologias de gestão, mas, sim, uma gestão democrática que seja capaz de construir uma nova cultura política, organizacional e de gestão. Esta nova forma de gestão envolve componentes como a participação, liberdade, controlo, composição de interesses, poder partilhado, sujeitos autónomos, eficiência, eficácia e efectividade. Trata-se de uma gestão que combina o institucional com o compromisso, criatividade, ética e iniciativa do gestor. A Gestão Social requer do profissional o exercício da democracia, acesso aos direitos sociais, quer para si e para seus clientes, um planeamento social, efectuando respostas sustentáveis, com gestão de acção pública, através de programas, projectos, serviços, gestão colectiva, objectivos claros, direcção social e sujeitos com conhecimento de direitos (Borgato, Alves e Oliveira, 2008: 6). Nogueira (2005, citado em Borgato, Alves e Oliveira, 2008) afirma que, a Gestão

Social necessita ser fortalecida, incentivada para a direcção, coordenação, e estimulada para a formulação, implementação e avaliação de políticas, como forma de salvaguardar a qualidade dos serviços.

Em resumo, o desenvolvimento da gestão, oferece um desdobramento da história, das transformações económicas, sociais e políticas, de necessidades de indivíduos na sociedade, cuja satisfação deve ser encarada de forma colectiva e organizada.

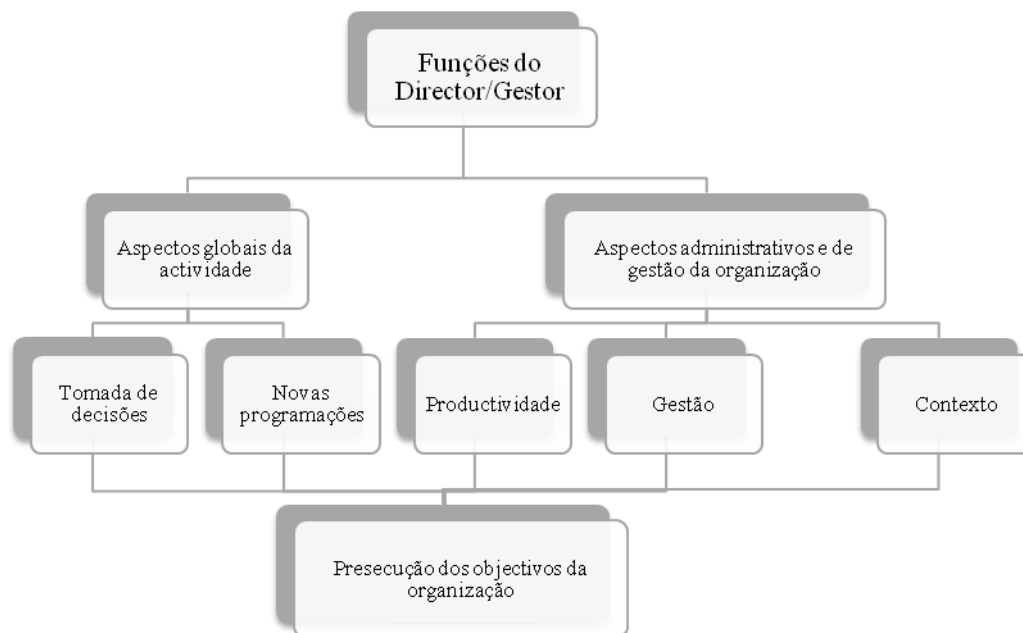
“Assim, se, de um lado, identificamos a relevância da gestão, com base em considerações sobre o desenvolvimento das Organizações do Terceiro Sector, podemos, de outro, identificar sua importância a partir do movimento geral da sociedade, que, na construção de sua identidade como nação, requer também a presença do Terceiro Sector como um instrumento de manifestação social” (Cabral, 2007: 123).

2.3. FUNÇÕES DA GESTÃO OU DO GESTOR SOCIAL

A gestão, de uma forma generalizada, é exercida utilizando três funções instrumentais: o planeamento, a organização, e o controlo. E compreende, ainda, funções comportamentais, ou seja, de direcção. As funções ditas instrumentais, interagem como que num ciclo fechado, através do planeamento, onde são estabelecidos objectivos a atingir e são traçados um conjunto estruturado de acções para os atingir; a organização, onde se define quem faz o quê, atribuindo-se recursos necessários para o concretizar, e estabelece-se um sistema de informação para analisar o que está a acontecer, aquando da execução; e a fase do controlo, onde se verifica se as actividades decorrem conforme o planeado. Quanto às funções comportamentais, designam-se de direcção, onde são incluídas a liderança, a comunicação, a motivação e a tomada de decisão (Pinto, 2009).

Segundo Sanches e Bellido (2002) a função básica de um director centra-se na persecução dos objectivos propostos pela organização de forma mais eficaz e eficiente possível. Destacam como elementos que se apresentam como relevantes para o exercício das funções básicas de director: seguir as actividades quotidianas e a programação e supervisão de projectos novos. Em forma de resumo, apresentamos o esquema que sintetiza as funções do director/gestor (Figura 1).

FIGURA 1 | FUNÇÕES DO DIRECTOR/GESTOR



Fonte: Sanches e Bellido (2002: 88)

Os autores dividem as actividades realizadas pelo director, em dois níveis: funções dirigidas a aspectos globais da actividade e funções dirigidas aos aspectos administrativos e de gestão da organização. Quanto ao primeiro nível, destacam-se duas funções básicas: a tomada de decisões e as novas programações. A tomada de decisões numa organização é uma das funções que se exerce continuamente e que conduzem a uma grande responsabilidade. Esta função está directamente associada à direcção, no entanto, podemos diferenciá-la em três tipos distintos de tomadas de decisão, dependendo do quê e quem sejam as pessoas directamente implicadas no processo. Estas podem ser unipessoais, participativas ou participadas e colegiais. Também as novas programações, são imprescindíveis para alcançar os objectivos fixados pela organização, sendo a direcção responsável por propor, impulsionar e supervisionar novos projectos. Relativamente ao segundo nível, aspectos administrativos e de gestão da organização, é dividido em três pontos basilares: a produtividade, o contexto e a gestão (Sanches e Bellido, 2002).

Já Prates (2005), sintetiza competências, habilidades e atitudes do gestor ou da gestora social:

- Clareza de projecto ético-político e de finalidade (onde se quer chegar);
- Capacidade de investigação, diagnóstica e prepositiva;
- Capacidade de analisar os contextos (conjunturais, estruturais, locais, institucionais, pessoais) a partir de uma perspectiva que contemple a totalidade (diferente de uma mera junção de partes, mas como um todo articulado, cuja interconexão altera-lhe o sentido);
- Capacidade de comunicação, mobilização, agregação, mediação, negociação; Opção coerente e domínio de método que instrumente a leitura e intervenção no real (método entendido, não apenas como o caminho mas o conjunto de valores, teorias explicativas, estratégias e instrumentos);
- Apropriação sobre ferramentas da gestão, orçamentos, indicadores, técnicas de grupo, instrumentos legais, etc.;
- Razão, sensibilidade, criatividade e iniciativa (disposição de rever o instituído e romper com a cultura do lamento e a reprodução do já produzido);
- Capacidade crítica e autocrítica, de reconhecimento e estímulo;
- Capacidade argumentativa (fundamentada em orientações ético-políticas, teórico-metodológicas e técnico-operativas);
- Capacidade de trabalho em equipa, de construção interdisciplinar/ transdisciplinar e interinstitucional, de realizar parcerias e interfaces;
- Postura democrática, aberta para o novo, de respeito pela diversidade;
- Postura de humildade frente à realidade, de aprendizagem constante, de construção e ressignificação de análises e propostas;
- Crença na capacidade humana de superação, manutenção da capacidade de indignação/ não banalização dos problemas quotidianos;
- Capacidade de não identificar apenas problemas e limites mas também de apontar possibilidades e potencialidades;
- Capacidade de sonhar e realizar colectivamente;
- Capacidade de reconhecer e utilizar todos os instrumentos disponíveis para viabilizar a finalidade estabelecida colectivamente, fazendo do trabalho um espaço de desenvolvimento humano, não de alienação (uso da arte, da integração, etc.).

Também Oszlak (2002) traça um perfil do gestor social ou gestora social, evidenciando a capacidade para gerir situações de alta complexidade, a orientação para a articulação social, a capacidade para o consenso, gestão da fronteira tecnológica (incluindo a flexibilidade; uso da organização matriarcal e por projectos; actuação através das redes; coordenação inter-organizacional; rotação de recursos segundo metas; pensamento estratégico e não incremental; actuar em equipa interdisciplinar e participativa), formação orientada para o compromisso (o qual inclui o consenso, a participação, valores democráticos, identificação com os clientes, etc.). Para justificar este perfil, o autor recorre a aspectos diferenciais que a Gestão Social enfrenta:

- A turbulência nos objectivos, não relativamente aos objectivos mas ao contexto, ou seja, as actividades tipicamente verticais e operativas. Podem estar sujeitas a uma forte incerteza derivada a um contexto operativo turbulento. Por exemplo, mudanças na legislação, a situação económica, põem à prova a capacidade institucional para assegurar recursos;
- A complexidade política dos processos de implementação. É uma característica própria das políticas sociais. A gestão transforma-se nestas situações, muito mais dependente da aplicação de tecnologias mais brandas. A distinção entre as políticas e projectos cuja tecnologia básica é mais dura, depende muito menos da negociação entre indivíduos ou invoca geralmente interesses menos conflituosos. Na Gestão Social, os processos de implementação caracterizam-se por uma alta densidade de interações entre actores heterogéneos, os interesses não são sempre coincidentes, incorporam-se orientações, expectativas e valores conflituosos;
- Problemas de “acesso” dos utilizadores aos serviços. A natureza dos clientes ou população-alvo, tanto na sua identificação precisa, como na sua capacidade de auto-articulação, é fundamental para explicar grande parte dos problemas de acesso a bens e serviços;
- O estilo de gestão. Assume-se na dinâmica particular onde se estabelecem interdependências hierárquicas, funcionais e materiais que ocorrem dentro das organizações, nas suas vinculações contextuais e que se vêm condicionadas por factores como o tipo de clientes da organização, as tecnologias centrais necessárias para o tipo de serviço oferecido, as directrizes culturais predominantes nos vínculos entre a organização e os seus clientes e a natureza do regime político vigente;

- As dificuldades de coordenação. São analisadas conjuntamente com as tecnologias empregues por uma organização complexa. O tipo de coordenação necessária e as suas perspectivas de institucionalização, dependem principalmente das suas tecnologias centrais aplicadas na gestão organizacional;
- Problemas de descentralização. A descentralização é uma modalidade de gestão, mas, ao mesmo tempo, é um mecanismo de transferência de poder e de recursos. Devido a este triplo impacto, diferentes disciplinas e enfoques referem problemas relativos à gestão (*deficit* de capacidade institucional), à governabilidade (esquemas de participação dos cidadãos) e o financiamento (conflitos em matéria do federalismo fiscal), envolvidos nestes processos. Também se devem distinguir situações em que se transferiu definitivamente uma responsabilidade, e aquelas em que os serviços prestados têm um carácter que não é permanente;
- A avaliação é uma componente permanente em todo o ciclo da gestão, desde a planificação à análise dos resultados. Em cada um destes momentos, deve nutrir-se de informação relevante para poder estimar recursos, graus de cumprimento e impacto, de forma a realimentar o processo de gestão.

O mesmo autor refere, ainda, que existe um mercado paralelo entre a aparente singularidade dos desafios da Gestão Social e a do perfil de gestor social necessário: se há turbulência e complexidade, requer-se que possuam flexibilidade, adaptabilidade e pensamento estratégico; se existem problemas de acesso aos serviços por parte dos seus potenciais clientes, é necessário que estejam imbuídos de certos valores para promover a capacidade de procura ou participação, e assim sucessivamente (Oszlak, 2002).

No contexto português, mais concretamente nas organizações sem fins lucrativos portuguesas, Meneses (2010), refere que estas dependem de uma boa gestão e de bons líderes. Aponta como principais características: empreendedores, inspiradores, competentes e capazes de gerir a mudança, capazes de conciliar a visão estratégica com as decisões do quotidiano, sempre respeitando os valores da organização, que como agentes de mudança, dependem da capacidade de delegar, de apoiar e promover o talento de todos os colaboradores e que tenham uma cultura voltada para alianças e parcerias nacionais e internacionais.

Em jeito de conclusão, os gestores necessitam de possuir características como: inteligência, competência técnica, capacidade de comunicação e envolvimento de terceiros, resiliência, capacidade de decisão, ética, etc. Necessitam de “(...) desenvolver estilos de liderança democráticos, adaptados às especificidades de cada momento, e de apostar seriamente no desenvolvimento do capital humano da organização” (Meneses, 2010: 159).

CAPÍTULO 3 – O SERVIÇO SOCIAL: O AGIR DO ASSISTENTE SOCIAL

3.1. UMA COMPREENSÃO DO SERVIÇO SOCIAL

Para compreender a verdadeira natureza do Serviço Social e sua definição actual, é necessário compreender os acontecimentos históricos em que se fundou a profissão e que contribuíram para o seu nascimento (Garcia e Bracho, 2005). Divergem perspectivas antagónicas:

“(…) desde as concepções que consideram a profissão como uma decorrência necessária da racionalização e organização da filantropia e da assistência social; outras, que defendem que o diferencial entre as actividades caritativas e o Serviço Social estaria localizado no sistema de saber, no estatuto teórico da profissão e na sua fase técnico-instrumental e, outras ainda, que defendem que a profissão nasce do interior de um projecto reformista conservador e localiza-se nos pedidos históricos e sociais, comprometidos com a manutenção da ordem social” (Passarinho, 2009: 374)

Segundo Garcia e Bracho (2005), o Serviço Social surge nos finais do século XIX e inícios do século XX na Grã-Bretanha, num clima de instabilidade social e aumento dos problemas sociais, provocada pela Revolução Industrial e o liberalismo económico, que suscitaram a necessidade de intervenções sociais, destinadas a encobrir as fortes desigualdades sociais que este período traz consigo. “É nestas sociedades laicas, racionais, produtivas e que buscam o lucro, que o Serviço Social ganha espaço como profissão técnica de correcção de desequilíbrios e de execução de um projecto de justiça social” (Amaro, 2009: 140).

O Serviço Social surge no meio de um contexto histórico marcado pela necessidade político-económica de serem criados os mecanismos sócio-institucionais que regulem os efeitos da questão social. Aponta a institucionalização da profissão como um recurso do poder político e do poder económico, com o apoio mais ou menos acentuado da Igreja para modernizar os processos de gestão dos excessos da diferenciação social (Mouro, 2001).

Podemos também referir que este surge como uma estratégia de classe, onde o Estado assume para si o tratamento das questões sociais e onde as políticas sociais inauguram um mercado de trabalho para os assistentes sociais, determinados em produzir reformas e em integrar as classes mais desfavorecidas (Passarinho, 2009). As diversas conceptualizações que têm sido configuradas, não são, nem mais nem menos, do que o produto da evolução histórica da sociedade e das modificações sociais, económicas e políticas que têm sido produzidas em cada momento, assim como do próprio desenvolvimento das ciências sociais (Garcia e Bracho, 2005).

A partir dos anos 70, a sua actuação profissional passa a ser marcada por um pendor de natureza estruturalista. Cria um discurso profissional que se aproxima dos fundamentos da modernização nas Ciências Sociais e que se expressa numa mudança de prática profissional substanciada numa viragem para as alterações dos comportamentos sociais (Mouro, 2001).

Nas décadas de 60 e 70 do século XX, surge também a discussão sobre uma dimensão política da acção do Serviço Social, com a necessidade de explicar e consciencializar uma leitura sobre os decursos sociais e um projecto societário. Emergem com grande força nesta época, as correntes do Serviço Social radical que vêem o assistente social como um agente político (Amaro, 2009).

Desde então, até aos nossos dias, a profissão expressa desenvolvimentos teórico-conceptuais e profissionais diferenciados, até chegarmos à definição que conhecemos hoje de Serviço Social. Esta definição contratualizada assume-se no quadro das organizações, nomeadamente profissionais e da academia.

“O exercício da profissão de assistente social promove a mudança social, a resolução de problemas no contexto das relações humanas e a capacidade de empenhamento das pessoas na melhoria do “bem-estar”. Aplicando teorias do comportamento humano e dos sistemas sociais, o serviço social focaliza a sua intervenção no relacionamento das pessoas com o meio que as rodeia. Os princípios de direitos humanos e justiça social são elementos fundamentais para o serviço social” (International Federation of Social Workers, 2004).

O Serviço Social aborda, nas suas variadas formas, as múltiplas e complexas transições entre as pessoas e o seu ambiente. A sua missão é a de habilitar todas as pessoas para desenvolver o seu potencial humano, enriquecer as suas vidas e prevenir a disfunção social. O Serviço Social profissional está dotado para resolver os problemas sociais em mutação que as pessoas mais vulneráveis enfrentam. Assim, os assistentes sociais convertem-se em agentes que alteram a sociedade, as vidas dos indivíduos, suas famílias e comunidades (Garcia e Bracho, 2005).

Nas suas diversas vertentes, abrange as múltiplas e complexas inter-relações que se estabelecem entre as pessoas e o meio envolvente. A sua missão é ajudar as pessoas a desenvolverem todas as suas potencialidades, a enriquecerem as suas vidas e a prevenir as disfunções. Desta forma, os profissionais do Serviço Social são agentes de mudança na sociedade e também na vida dos indivíduos, famílias e comunidades a quem o Serviço Social se dirige. Ao Serviço Social está subjacente um conjunto articulado de valores, de teorias e de práticas (International Federation of Social Workers, 2000, citado em Martinez, 2006).

Dentro das profissões de ajuda, distingue-se, assim, por dirigir a sua atenção à pessoa e ao seu contexto social, estruturando o seu exercício profissional a partir de uma agência. Distingue-se, ainda, não só como profissão, mas como disciplina, pelo facto de possuir objectivos e fins específicos. São objectivos que correspondem aos resultados mais imediatos da acção dos profissionais e fins que são os resultados últimos, normalmente relacionados com determinações éticas (Martinez, 2006).

Se, por disciplina científica, entendemos um conjunto coerente de conhecimentos, num determinado âmbito da realidade, cuja obtenção e sistematização se fazem mediante métodos que distinguem e definem o saber científico, o Serviço Social pode e deve ser considerado como tal (Escartin e Suárez, 1994, citado em Martinez, 2006).

O Serviço Social constitui-se, assim, numa disciplina científica, com conteúdo próprio e autónomo, integrado por um objecto de estudo próprio, conceitos, por relação com o objecto, que configuram um conjunto sistemático e coerente de conhecimentos

transmissíveis, uma série de métodos para obter resultados e avançar no conhecimento do seu objecto de estudo, atitudes profissionais, uma filosofia e uma ética próprias e organizações profissionais destinadas a promover o progresso da disciplina mediante o estudo e a investigação (Martinez, 2006).

Contudo, na verdade, escrever sobre o Serviço Social não é tão fácil como poderia esperar-se de uma ciência delimitada, clara, diferenciada, como ocorre com outras ciências, inclusivamente sociais, cujos objectos de investigação e sistematização, e os seus campos de aplicação, são claros, evidentes, diferenciados. Assim, a pedagogia ocupa-se do estudo e compreensão do fenómeno da educação, a psicologia ocupa-se do sujeito em si mesmo, em seus processos internos de percepção, de valorização e principalmente de acção, das suas emoções, cognições, etc. A sociologia converte a própria sociedade em seu objecto de observação e de sua reflexão (Aristu, 2004).⁶

E o Serviço Social? De que se ocupa o Serviço Social? Do indivíduo ou da sociedade? Do particular ou do geral? Da dimensão pública da pessoa ou da privada, íntima, pessoal? De um ou de outro modo, o duplo foco de que fala Howe (1999, citado em Aristu, 2004) (do individual ou do social?), as dúvidas acumulam-se: trata-se de uma teoria (aplicada) ou trata-se de uma prática? Apoiar-se no princípio da justiça social, ou basta, por exemplo, a ideia de *humanitas*? Quando olhamos para teorias de que se serviu ou se serve o Serviço Social, podemos nos deparar com abordagens mais de carácter psicológico respondendo à dimensão individual do Serviço Social, com teorias psicológicas que vão desde a psicanálise até às teorias mais modernas e psicoterapêuticas que estiveram sempre presentes no Serviço Social (Aristu, 2004).

Aristu (2004) defende que a complexidade do Serviço Social decorre do facto de estar submetido a uma série de contradições: pessoais e profissionais, mas também sociais e institucionais. Na hora de encarar todas estas questões que fazem parte do campo da relação de forças (tensional) em que se desenvolve o Serviço Social, temos que fazer

⁶ Esta definição e delimitação que refere Aristu (2004) é amplamente posta em causa. Caria (2011) considera que as questões da complexidade, da incerteza, da mutabilidade dos processos e dos projectos sociais, têm vindo a diluir substancialmente as fronteiras que supostamente delimitam o campos das diferentes Ciências Sociais. As questões da interdisciplinaridade e transdisciplinaridade na intervenção social, o apelo ao trabalho em rede e ao aumento da participação de diversos actores (profissionais e não profissionais) com formações e trajetórias diferenciadas põe esta questão em debate.

referência às ideias fundamentais que, no contexto ocidental, configuram os conceitos e concepções do homem, entendido este como ser humano, que compreende homem e mulher. Esta reflexão serve para entender em que sentido falamos de Serviço Social como ciência e em que teorias científicas se apoia, com o objectivo de o definir.

Desde logo, podemos identificar que não existe um pensamento singular ou uma compreensão exclusiva do Serviço Social:

“Várias correntes têm atravessado esta disciplina e diferentes posturas têm sido adoptadas no seu exercício: entre abordagens mais colectivistas e mais individualistas; mais ascéticas e mais humanizadoras; mais conservadoras e mais radicais, que posicionam o Serviço Social como uma arte ou como uma prática científica neutra e racional, o debate permanece inacabado na profissão” (Amaro, 2009: 144).

Nesta intenção de compreender o Serviço Social como profissão, importa também fazer referência a Payne (2002) e às três perspectivas que cruzam o Serviço Social: a individualista-reformista; a socialista-colectivista e a terapêutico-reflexiva. Segundo a perspectiva individualista-reformista, o Serviço Social é indissociável das instituições de assistência. Trabalha a realização do potencial dos indivíduos no âmbito dos sistemas sociais. Aceitam a ordem social vigente e centram-se no trabalho individual. Assumindo a posição socialista-colectivista, o Serviço Social procura a cooperação e apoio mútuo na sociedade, contrariando a opressão e o desfavorecimento, incrementando relações sociais mais igualitárias e potenciando a mudança social. Rejeitam a ordem social vigente e centram-se em objectivos sociais. Por último, a visão terapêutico-reflexiva, onde o Serviço Social procura um melhor bem-estar na sociedade para os indivíduos, grupos e comunidades, através da promoção e facilitação do crescimento e da realização pessoal. Aceitam a ordem social vigente e centram-se no trabalho individual.

Cada uma destas visões diz algo sobre as actividades e objectivos do Serviço Social, e cada uma crítica ou procura modificar as outras. Todavia, também têm afinidades. Por exemplo, tanto as visões reflexivas-terapeúticas como as socialistas-colectivistas estão centradas em torno da mudança e do desenvolvimento. Da mesma forma, as visões

reflexivas-terapêuticas e individualistas-reformistas focalizam-se mais no trabalho individual do que sobre objectivos sociais. Portanto, geralmente, a maioria das concepções do Serviço Social incluem elementos de cada uma destas visões. Alternativamente, por vezes, reconhecem a validade dos elementos das outras. Por exemplo, as visões socialistas-colectivistas objectam alguns objectivos sociais implicados nas visões individualistas e terapêuticas. Não obstante, a maioria das pessoas que adoptam esta visão do Serviço Social aceitam ajudar os indivíduos a realizar o seu potencial no âmbito dos actuais sistemas sociais (Payne, 2002).

Paralelamente, estas perspectivas cruzam-se e sobrepõem-se na intervenção social. Desta forma, mais uma vez se torna clara a “tensão” individual e colectiva que marca a trajetória das Ciências Sociais e do Serviço Social em particular. Entre o indivíduo e a sociedade, entre a mudança e a reforma, tensões e supostas crises da profissão têm vindo a agudizar-se à medida que as próprias Ciências Sociais encaram novos paradigmas de leitura da realidade e reflectem os contributos interdisciplinares.

Num contexto de “modernização reflexiva” (Beck, 2006), novos actores entram em cena no social. As práticas sociais e organizacionais reconfiguram-se para receber esta pluralidade de actores com formação, leitura da realidade e lógicas de acção diferenciadas. O Serviço Social, é assim, confrontado com a necessidade de reconfiguração do seu agir face à partilha do seu campo com estes novos actores.

Actualmente, a gestão entra na cena do social retomando antigas práticas.⁷ A aproximação sistemática, a recolha de informação e a avaliação, o valor da equidade na distribuição de recursos e o interesse na coordenação dos casos, são alguns dos principais objectivos herdados pelos assistentes sociais de hoje e que se reflectem no modelo de gestão de casos (*case management*) (Viscarret, 2007). Determina-se o lugar e o papel do Serviço Social que apela ao assistente social competências na área da gestão da complexidade, do imprevisto, da incerteza, do indivíduo e da sua posição face às organizações e à sociedade.

⁷ A gestão de casos foi uma parte relevante e clássica do Serviço Social desde os dias de Mary Richmond. No entanto, o termo “gestão de casos” (*case management*) é relativamente novo, as raízes da gestão do Serviço Social de casos unem-se às próprias raízes do Serviço Social, nos *Settlement* e nas *Charity Organization Society* (Viscarret, 2007).

Segundo Culshed (1998) a gestão de casos, além de procurar a qualidade do serviço prestado ao cliente de forma directa, inclui aspectos importados dos métodos de gestão que promovem a eficácia por parte da organização desde que se presta o serviço (gestão por objectivos, adequação de pessoas aos postos de trabalho, tomada de decisões, etc.). Este modelo de intervenção traz ao Serviço Social singularidades próprias da gestão empresarial e económica. Converte-se num modelo que assegura que os clientes do Serviço Social tenham acesso aos serviços, recursos e ajudas que necessitam, e que a sua recepção aconteça de forma coordenada e com alto grau de qualidade, isto é, eficaz e eficiente. No entanto, algumas críticas são apontadas, nomeadamente, a contenção e controlo de custos, que se poderá traduzir em pôr de lado os objectivos tradicionais do Serviço Social, como por exemplo, a problemática ou o desenvolvimento do cliente (Viscarret, 2007).

Reportando-nos a Faleiros (2001: 139), o Serviço Social vive uma crise de identidade profissional eterna, que, assim,

“(…) exige mais crítica, mais complexidade, mais comprometimento com as forças sociais de mudança para uma solução política dessa crise que não depende de metodologias, tecnocracias e burocratismo. Depende da construção teórica/prática de uma compreensão e de uma acção nas relações complexas do capitalismo de hoje”.

Fortemente ancorado a um contexto histórico e social conturbado e pelo seu posicionamento institucional e do conhecimento que é socialmente afirmado, “a organização empregadora investe o assistente social de determinados poderes, necessários ao desempenho das funções estabelecidas pelas políticas sociais e organizacionais”. Esta delegação inclui uma capacidade constituinte, que só é possível porque é apoiada num referencial teórico-metodológico, ético e político profissional, bem como na vinculação do assistente social a projectos. Estes surgem no contexto societário onde se situam os projectos institucionais. Desde logo surge, uma dupla atribuição de poderes ao assistente social, é-lhe conferida autonomia e possibilidades, assim como restrições e constrangimentos (Andrade, 2001a: 227).

Para alterar o próprio texto e subverter algumas das medidas definidas pelo contexto institucional é também necessário possuir saber e poder sobre a natureza dos constrangimentos que se exercem sobre o campo (Andrade, 2001a: 230). Não há dúvida que, a prática do Serviço Social encontra-se intimamente ligada às instituições. Souza (1995) refere que o Assistente Social como agente institucional, no seio das relações estabelecidas entre a organização/população ou nos serviços de bem-estar social, age sobre as condições globais da acção da organização, guia aprofundadamente aspectos gerais e a relevância de observá-los.

Assim, a instituição, a organização, são temas fundamentais de estudo para que se compreenda o significado social da prática do Serviço Social. Souza (1995) argumenta que instituições existem em função do controlo de um ou outro problema social. É da essência das instituições serem controladoras. É principalmente a partir das sociedades capitalistas que alguns grupos, apropriando-se dos bens sociais e instrumentos de trabalho, passam a reivindicar-lhes o domínio, criando normas, leis, padrões, valores que legitimem essa apropriação.

Na verdade, consideradas como conjunto de normas, padrões, leis, valores e práticas que regem as relações entre os homens, as instituições são uma das instâncias fundamentais da sociedade. Têm sentido a partir da compreensão da dinâmica global dessa realidade que é a sociedade. Como tal, as instituições, longe de serem um componente estático, são essencialmente dinâmicas, são essencialmente relações. A acentuar esta ideia, Lapassade (1877, citado em Souza, 1995: 42) refere que “na base da sociedade, as relações humanas são regidas por instituições; sob a superfície das “relações humanas” (e desumanas) há as relações de domínio, de produção e de exploração”. O Assistente Social está entre os agentes institucionais e, assim, o produto da sua acção deve ser entendido também como produto dessas inter-relações entre os demais agentes e actores (Souza, 1995). Assim, o Serviço Social é, em geral, o serviço social que informa, encaminha, estimula, anima e orienta a população em função das exigências necessárias à aquisição desses bens e serviços.

Contemporaneamente, o Serviço Social enfrenta, o aumento e reconfiguração dos marcos organizacionais e profissionais em diversos âmbitos de intervenção e com diferentes públicos. Os assistentes sociais movem-se com frequência em outras áreas, colaborando com diversos profissionais, equipas multidisciplinares e organizações sociais. A diversidade das vidas das pessoas e a urgência em conhecer os fins que configuram as nossas práticas, “no acto de incluir ou excluir profissionais e utentes, significa que os assistentes sociais têm que desenvolver novas formas de pensar e agir” (Canhão, 2005: 140).

Já Yamamoto (2007) afirma que o profissional de Serviço Social deve ser culto e atento às possibilidades percebidas pelo mundo contemporâneo, capaz de formular, avaliar e recriar propostas ao nível das políticas sociais e da organização das forças da sociedade civil. Um profissional informado, crítico e propositivo, que invista na centralidade dos sujeitos sociais. Mas também um profissional conhecedor do instrumental técnico-operativo, capaz de realizar acções profissionais, aos níveis de assessoria, planeamento, negociação, pesquisa e acção directa, estimuladoras da participação dos clientes na formulação, gestão e avaliação de programas e serviços sociais de qualidade.

Mas como refere Canhão (2005), o foco das nossas determinações encontra-se no comprometimento com os nossos próprios valores, e com a melhoria de uma prática que se quer reflexiva, crítica, criativa e inovadora e, por tudo isso, transformadora. Como conclusão, compete ao assistente social fomentar uma intervenção constantemente reinventada e transformada pela prática reflexiva dos seus distintos actores e que concorre, em última análise, para a mudança dos futuros do Serviço Social, dos assistentes sociais, das pessoas, famílias e comunidades e da sociedade em geral.

3.2. O AGIR DO ASSISTENTE SOCIAL

Segundo Garcia e Bracho (2005), o perfil profissional do assistente social não está totalmente desenhado devido à relativa juventude desta profissão e aos diferentes papéis que tem sido obrigado a assumir. Não podemos esquecer que o Serviço Social, como actividade profissional e como disciplina académica, é produto de experiências acumuladas na forma de aplicar a ajuda social aos seus semelhantes, uma prática que está intimamente

unida ao desenvolvimento teórico das ciências sociais. O facto de ser hoje uma disciplina reconhecida no âmbito universitário ajudou a definir melhor o seu perfil profissional.

A profissão encontra-se inserida dentro das profissões de ajuda, e essa é a razão pela qual, junto de outros profissionais, ou seja, dentro de uma interdisciplinaridade posta em prática, deve ir definindo o seu papel diferenciado em qualquer quotidiano em relação com o meio humano em que ele opera e em que exerce a sua intervenção (Garcia e Bracho, 2005).

No entanto, a praxis é tão diversa e diversificada, como os âmbitos em que se desenvolve o Serviço Social. É o apoio às instituições e, por vezes, oposição às mesmas, é estrutura e acção ao mesmo tempo, é institucionalizado e pode ser anterior e posterior à mesma institucionalização. A prática debate-se na tensão entre os pólos de querer ajudar na mudança das pessoas, ao desenvolvimento e reforço da personalidade dos clientes por parte dos profissionais e, ao mesmo tempo, a necessidade de responder às necessidades pessoais, modificando os contextos sociais, económicos e culturais. “Fazer acessíveis as oportunidades, evitar ou reduzir ao mínimo os perigos, são tarefas do Serviço Social que, de forma preventiva, correctiva e compensatória estão dirigidas aos indivíduos e às estruturas” (Simmer, 2000: 37, citado em Aristu, 2004). Para Granja (2009: 177) (original em itálico), o assistente social antes de mais deve:

“(…) sentir-se capaz de *agir como assistente social*, ou seja, realizar um exercício permanente de interrogação «*O que devo fazer como assistente social?*» colocando esta questão como uma condição central da actividade de um profissional que pertence a um grupo com responsabilidades e procedimentos específicos identificados, com uma experiência estruturada em repertórios e validada pelos valores profissionais. Todos estes elementos articulados mobilizam a actividade sócio cognitiva própria que permanentemente conjuga o pré estabelecido com as novas formas construídas pelos profissionais, contextualiza o conhecimento produzido pela comunidade científica, nomeadamente a específica da disciplina, produz adaptações de acordo com o tipo de problemas que determinam a acção concreta”.

Também Nunes (2004) assume que o paradigma em que se construiu o perfil profissional que vê o assistente social mais como técnico e menos como cientista social, mais como consumidor e menos como produtor de conhecimento, mais como prático e menos como teórico, encontra-se em declínio. Este perfil retrata os antagonismos clássicos inerentes do paradigma funcional da ciência e da técnica, limitando-se no empirismo, menos como escolha teórico-cultural, mas nomeadamente como resultado e consequência de uma alienação ao campo da produção teórica e científica do conhecimento sobre a realidade social. Apropriando o contributo de Andrade (2005: 88) (original em itálico), “o campo do Serviço Social é *socialmente construído e constituinte*, e que possui três vertentes estreitamente articuladas entre si:” um âmbito científico e de investigação, um âmbito de intervenção e um campo de organização, protecção e afirmação da classe profissional em si, estando estes campos interligados, influenciam e encerram em si mesmos conteúdos gerados no contexto social envolvente. “O agir do assistente social, parametrado pela teoria, pelas determinações institucionais e pela configuração das situações vividas pelos destinatários da intervenção, possui as propriedades da contingência e da pertinência” (Andrade, 2001b: 160).

Granja (2008) adverte que, contrariamente a outros profissionais que atendem a necessidades específicas, como por exemplo a saúde ou educação, o assistente social atende a necessidades globais em âmbitos específicos do quotidiano onde persistem fortes regularidades sociais, mas onde também é impraticável reconhecer com exactidão todas as variáveis das condições e onde os imprevistos acompanham as dinâmicas e os processos do agir. Mesmo em instituições que atendem necessidades concretas, o seu trabalho dirige-se a necessidades de recursos diversificados, sociais, materiais, culturais, relacionais ou informacionais.

“O agir dos assistentes sociais organiza-se por referência a um conjunto complexo e dinâmico de parâmetros de ordem conceptual, analítica e operativa. Consoante o paradigma, a matriz teórica e a visão de mundo que forem tomados como suporte de prática, bem como o contexto global, institucional e situacional em que se inscreve a prática profissional, assim se conforma e se torna diverso o agir do assistente social” (Andrade, 2001b: 165).

Neste sentido, a ligação dos decursos histórico-culturais e sócio-políticos na modernidade plena, reproduzem-se a qualquer nível e em qualquer domínio, “transformando as possibilidades, os limites, os constrangimentos institucionais e as referências dos actores/sujeitos sociais locais, interlocutores privilegiados dos assistentes sociais no seu agir profissional” (Andrade, 2001a: 218). É perante este enquadramento, de possibilidades de abertura, potencialidades e constrangimentos, que se podem multiplicar as várias intervenções, e que se torna premente uma reconfiguração do Serviço Social e do seu campo⁸ profissional.

Na mesma linha, Granja (2008) aponta que as exigências do agir, com toda a sua complexidade, confinam o assistente social a um facto incontornável da realidade social, não podendo ser compreendida por uma só ciência, exigindo intrincadas sínteses teóricas. Pombo (2004, citado em Granja, 2008: 161) “refere-se a novas práticas de cruzamento interdisciplinar, referindo às práticas de comprometimento, onde se podem integrar as práticas de construção de conhecimento em serviço social”. Desta forma,

“(…) no desenvolvimento das suas funções, os assistentes sociais actuam em conformidade com o processo de investigação e intervenção social, cabendo-lhe conceber, planear, organizar, aplicar e avaliar o processo profissional no âmbito da respectiva profissão, com o objectivo da promoção do bem estar social e da melhoria das condições de vida de cidadãos, grupos e comunidades” (Nunes, 2003: 3-4).

Segundo Andrade (2001b), o assistente social na sua intervenção abrange espaços organizacionais que se encontram circunscritos pela divisão social e técnica do trabalho numa determinada sociedade e a partir dos quais estende a sua acção. Emergem daqui três características determinantes para a configuração do agir do assistente social: é predominantemente um trabalhador assalariado; contém duas dimensões também relevantes, numa dimensão simbólica e numa dimensão operativa; e encerra duas fontes de

⁸ A noção de campo é fulcral no pensamento de Pierre Bourdieu, e é adoptada por Andrade (2005), que por analogia formulou a designação de *campo do Serviço Social*. A autora propõe, “um olhar para o campo do Serviço Social, considerando-o permeável a estratégias sociais dominantes no contexto próximo e alargado, mas com estratégias particulares que orientam a produção do texto e das respectivas leis” (Andrade, 2005: 81).

legitimação que agem simultaneamente, a organização empregadora e os destinatários da sua acção.

Ser profissional ou ser assistente social, manifesta ser detentor de um saber particular de grupo para resolver problemas também particulares. Neste sentido, o saber agir profissional como estrutura sócio-cognitiva própria do grupo, é uma componente intrínseca às formas de identidade profissional, para agir, reconhecer a sua utilidade social, demarcar-se na divisão sócio técnica do trabalho (Granja, 2008).

Estas competências são transversais a todo a intervenção do Assistente Social. Encerram em si a lógica da participação, da autonomização, da cidadania, da democraticidade, e da devolução de poder, isto porque, “ser cliente não é um Estado absoluto ou invariável” (Payne, 2002: 36), o objectivo é a mudança. Na prática profissional do assistente social, a participação dos grupos para quem se dirige é fundamental, pois “apela a um «compromisso» entre os intervenientes” (Guerra, 2002: 97), apela a uma reciprocidade, deixando o utente de ser um mero recipiente de acções, para passar a fazer parte de uma partilha de saberes.

Como nos diz Rodrigues (citado em Menezes, 2002: 114), falando dos assistentes sociais, permanecemos num processo educativo onde não somos apenas professores como também alunos. “Inovação, criatividade, qualidade, responsabilidade social, comunicação e motivação, desenvolvimento de pessoas, flexibilidade, por uma visão realista do meio envolvente, enfim um Assistente Social mais proactivo e menos reactivo e mais facilitador” (Lima, 1995: 8).

CAPÍTULO 4 – A RELAÇÃO DA GESTÃO SOCIAL E O SERVIÇO SOCIAL

Segundo Dominelli (2004), é perante um “novo modelo” de gestão do social que surgem e são deixadas em aberto possibilidades de reconfiguração da prática. A autora aponta a utilização de poder como um instrumento de controlo (quando não é devolvido) ou como uma força criativa (*empowerment*) que resulta em ganhos para ambos os lados. Refere também, que se torna fulcral a actualização de saberes teóricos e práticos e de competências para aplicar esses saberes. Isto é, torna-se imperativa uma acção fundamentada no conhecimento e ancorada na prática, uma prática crítica, reflexiva e emocional – pensar, agir e sentir.

Também Andrade (2001b) menciona que apesar do propósito que orienta a abordagem do social, não se ambiciona uma delimitação disciplinar da noção, nem a exclusividade de um objecto científico, mas uma forma de compreender o social como algo concreto onde interagem diversas áreas de saber, onde convergem diversos conhecimentos. Coloca a questão de uma nova forma de compreender o Serviço Social, que descodifica ideias pré-concebidas e reconstrói renovadas ligações. “Deriva de uma reconfiguração do social, e implica a alteração de saberes e de poderes e a introdução de novas tecnologias de intervenção” (Andrade, 2001b: 219). Desenvolvendo a sua prática em contextos organizacionais de variada natureza, para além das metodologias e técnicas necessárias para a intervenção, necessitam, cada vez mais, dominar metodologias e técnicas reflexivas e mais relacionadas com a dinâmica da organização onde desenvolvem a sua acção. Joaquim (2007), propõe a Administração Social como um método necessário e importante, nomeadamente no que se refere à relação dos assistentes sociais com as estruturas organizacionais que enquadram o seu trabalho.

Assistimos a um momento de alterações significativas, de um profissional executor terminal de políticas sociais para um profissional habilitado na execução, gestão e formulação de políticas sociais públicas, com uma postura reflexiva, criativa e prepositiva. “Um profissional que possa responder, em seu exercício profissional, com acções qualificadas que detecte tendências e possibilidades impulsionadoras de novas acções,

projectos e funções, rompendo com as actividades rotineiras e burocráticas” (Sarmiento, 2002: 118).

Como refere Bilhim (2006), surgem algumas interpretações de uma nova “classe de serviços” e de profissões, de cariz organizativo. Uma “terceira força” independente entre o capital e o trabalho, nas sociedades mais avançadas. Gestores, administradores, cientistas, peritos técnicos e especialistas de serviços humanos, uma força potencial para a mudança sócio-política. Esta “terceira força” introduz a racionalização em prol do mérito, igualdade e eficácia, em oposição a valores do privilégio, preferência, estabilidade, defendidos por elites tradicionais e governantes. “Consequentemente, as profissões organizativas podem ser vistas como uma fonte estratégica de regulamentação moral e integração cultural no âmbito das modernas sociedades industriais cada vez mais diferenciadas e fragmentadas” (Bilhim, 2006: 456).

Segundo esta perspectiva a reedificação do agir do assistente social, no seu espaço sócio-ocupacional, leva a uma reconfiguração dos valores ético-políticos na ligação estabelecida com profissionais, instituições/organizações e população. Acrescenta ainda, que a “nova” função de gestão obriga a um saber mais abrangente, tanto para percepção analítica das conjunturas políticas em que estes requisitos são colocados, como da fragilização dos direitos sociais, seja dos serviços e/ou benefícios na área do trabalho, bem como, as novas/velhas formas de filantropia e solidariedade que se reorganizam (Sarmiento, 2002). No entanto, Passarinho (2009) considera que esta reconfiguração de actividades de gestão, administração e racionalização dos serviços, transforma o assistente social num trabalhador temporário ou microempresário, prestador de consultadoria ou assessoria.

Esta “nova” concepção destaca que administrar pessoas, recursos e serviços não é algo recente para o Serviço Social. Na génese profissional, devido a eventualidades e situações do quotidiano organizacional, público ou privado, a Gestão Social sempre foi objecto formal e principal de intervenção, mas hoje, esta função social, transformou-se numa necessidade do agir profissional, para além das práticas anteriormente voltadas e circunscritas à execução de políticas sociais. O autor conclui, que neste campo de concorrência e competitividade do mercado de trabalho, mesmo com as mutações que se

fazem, o assistente social, continua a ser requisitado para a sua função, isto é, como intermediador das relações de trabalho, como forma de amplificação da produtividade (Sarmiento, 2002).

Neste âmbito, entendemos também, que o reconhecimento da capacidade de coordenação e de intervenção dos assistentes sociais tem por base a valorização do seu saber sobre a totalidade social presente, mesmo quando os problemas, aparentemente, estão limitados a uma área (Granja, 2008).

A necessidade dos assistentes sociais especialistas em gestão aumentou consideravelmente, torna-se evidente que não existe agência nem programas eficazes sem gestores capazes que, sendo assistentes sociais, poderiam traçar projectos e executá-los com eficiência uma vez que têm o conhecimento em primeira mão da realidade social (Fernández e Fernández, 2008).

Consideramos que os gestores só se ocupam da gestão de recursos materiais, económicos e do bom funcionamento das agências e das pessoas, inclusive surge a ideia que o perfil de gestor nada tem haver com o que apresenta o assistente social. Estes autores declinam esta ideia, uma vez que a partir do conhecimento da realidade e das necessidades sociais das pessoas pode-se pôr em prática uma boa gestão nas agências, diferenciada de uma sociedade mercantilizada, ainda que as metas a atingir e os destinatários das acções sejam diferenciados. Na gestão em Serviço Social, a consideração inicial a ter em conta são as pessoas com quem se trabalha (Fernández e Fernández, 2008).

No entanto, a diferença entre os negócios ou o comércio e o Serviço Social, é que este opera e se conforma através de leis formais, administrativas, de controlo político e de numerosas influências extra-profissionais. Adicionalmente, o Serviço Social contém ambiguidades e contradições, inclusivamente nas suas propostas e objectivos, de modo a que possivelmente necessitemos de ambientes condicionados pela gestão (Howe, 1986 citado em Coulshed, 1998).

Para Moix (1991, citado em Fernández e Fernández, 2008) uma das características da gestão em Serviço Social radica no facto que não é tarefa exclusiva dos executivos e directores, mas que todos os membros da organização participam no processo de gestão desde os diferentes âmbitos de responsabilidade. Isto faz do Serviço Social uma profissão diferente nas organizações, nas quais se adopta uma estrutura vertical. Nas organizações onde o Serviço Social está presente é importante a participação de todos os membros de equipa no processo de gestão aproveitando os conhecimentos e as experiências de cada um deles.

Consideramos, por exemplo, que a transferência de conhecimento mais óbvia refere-se à gestão de pessoal. Refere-se à habilidade de escrever e falar com clareza e entrar em relações interpessoais determinadas, quer se trate de utentes, de utentes de outros serviços, do público em geral, ou dos que regulam a entrega do serviço (Coulshed, 1998). Rocha (1997: 17) refere mesmo, que “gerir é, nos nossos dias, fundamentalmente, gerir pessoas”.

No entanto, Granja (2009) acrescenta que é necessário gerir o trabalho das pessoas, tendo em conta os direitos sociais, tentando ajustar a gestão racional entre as finalidades e objectivos gerais da instituição, direitos do trabalhadores e qualidade de serviços prestados ao cliente que atende, trata-se de uma articulação complicada que prevê uma autonomia necessária, atribuída ou adquirida. Por outro lado, a convicção de que deveria ter um instinto, um dom para lidar com pessoas, poderia comprometer os profissionais de Serviço Social inexperientes, impedindo-os por um tempo da sua espontaneidade e confiança nas suas próprias possibilidades. No entanto, a gestão de pessoas encontra-se num núcleo tanto de serviços a clientes, como a famílias e a comunidades, que através de métodos do Serviço Social, organizam-se e trabalham para um atendimento eficaz no âmbito desse serviço (Coulshed, 1998).

Os princípios e capacidades próprias para a gestão de pessoas são comuns a todas as organizações, privadas, públicas ou voluntárias, já os objectivos podem diferir de uma instituição ou outra e em cada nível, dentro de cada departamento, mas, segundo Ginsberg (1983, citado em Coulshed, 1998), os meios para alcançar esses objectivos mantêm-se constantes. Verificamos então, que a comunicação e a relação com o pessoal, a ajuda aos

demais para que consigam atingir os seus objectivos, a supervisão dos seus esforços, e a manutenção da moral, a consulta de um amplo número de fontes antes de tomar decisões, a introdução e o controlo de crises e a resolução de problemas são apenas algumas das funções do profissional/director.

Uma das especificidades da gestão de pessoas realizada por assistentes sociais prende-se com a sua atenção quanto à responsabilidade social quanto a problemas sociais que possam originar e o apelo à inclusão de públicos desfavorecidos nos quadros das instituições. Este procedimento pode trazer vantagens financeiras para as instituições, por via das situações subsidiadas, assim como podem assegurar a cooperação, entre as instituições e os serviços públicos de emprego, com as vantagens que o trabalho em rede proporciona a partir destas cooperações mútuas. Granja (2009) relata como exemplo uma mulher ex-presidiária inserida numa IPSS, que posteriormente a cumprir pena, com o apoio das educadoras da instituição, revelou-se uma excelente auxiliar de educação com crianças em idade pré-escolar e mais tarde foi integrada no quadro permanente da instituição.

Jackes (1998), ao fazer referência às agências de Serviço Social, afirma que estas existem principalmente para prestar serviços a clientes e comunidades e conseqüentemente, os seus administradores têm que trabalhar de maneira a facilitar este resultado. Embora isto pareça um ponto basilar, não o foi até o início de 1980, quando teóricos e profissionais interessados na área de gestão no Serviço Social redescobriram que o objectivo desta é o de assegurar que condições e processos em torno da agência, que suportem a entrega de serviços competentes, e assim, terão como resultado a busca benefícios para clientes individuais e de grupos.

Nesta linha de pensamento afigura-se evidente que o Serviço Social e a gestão são interdependentes e que os elevados padrões de serviço no Serviço Social não podem ser mantidos sem o apoio de métodos eficazes de gestão. Problemas podem surgir quando gestores não têm antecedentes do Serviço Social ou experiência, como, por vezes, é encontrado em organizações não-governamentais, gestores de negócios para administrar seus recursos limitados e intermináveis necessidades de bem-estar. Jackes (1998) afirma

mesmo, que a gestão é uma parte da prática do Serviço Social, e, como tal, não pode ser separada dos serviços prestados.

Outra questão é apontada por Edwards *et al.* (1996), que menciona que se a profissão não adaptar o seu currículo, há probabilidade de haver muito menos assistentes sociais em lugares de chefia. Em vez disso, muitos mais gestores de organizações de acção social serão formados em escolas de negócios, administração pública sem fins lucrativos e gestão. Segundo este, será uma grande perda para a profissão e para aqueles servidos por este tipo de organizações. A habilidade do Serviço Social em resistir vai depender do sucesso da profissão em desenvolver um corpo de conhecimento delimitado pelo sistema de valores dos profissionais, de forma a resolver problemas sociais e humanos de maneira eficaz e eficiente. No entanto, Corella (2005) afirma que o Serviço Social, vinculando-se ao actual contexto e propostas como a Gestão Social, deve manter uma sustentação crítica e analítica do seu trabalho, já que nestas “novas orientações” podem estar a reproduzir-se profissionais nas relações sociais, que tanto se criticou nas universidades.

Esta abordagem tem como pano de fundo, a consideração de que é em contexto do desenvolvimento do neoliberalismo que surge a proposta da Gestão Social, tanto cronologicamente como ideologicamente. Esta surge da necessidade de modernizar as instituições sociais, assim como da exposição a novas formas organizativas, mas, sobretudo, do enfoque económico predominante. Também se encontra influenciada por uma série de discursos que tentam dar solução aos problemas sociais, procurando a eficiência, eficácia e distribuição que se orienta para a reprodução, a todo o custo, das relações capitalistas e dos recursos que se tornam escassos (Corella, 2005).

Esquível (2003, citado em Corella, 2005) assinala sinteticamente que os vínculos entre o Serviço Social e a Gestão Social se identificam, na génese profissional, no dever ético, na posição estratégica, na procura metodológica, na formação profissional, na especificidade profissional, na prática administrativa tradicional do Serviço Social. Borgato, Alves e Oliveira (2008: 7-8) acrescentam:

“Os valores que norteiam a gestão social estão contidos no próprio projecto ético político profissional, e nos princípios do código de ética do Assistente Social, portanto é necessário a utilização de aspectos democráticos, defesa de direitos sociais, humanos e civis; contra a discriminação e o preconceito; a favor da equidade e da justiça social.”

A profissão constrói um vínculo com a Gestão Social porque, por um lado, existe uma necessidade dos movimentos sociais para que se dê resposta a estas necessidades e, por outro, os profissionais movem-se numa escassez de recursos para o social em sérias transformações na segurança social, e, finalmente, estes profissionais têm que assegurar condições para a sua reprodução social, isto é, o seu trabalho. Existem, assim, três tensões importantes: as necessidades das populações cada vez mais empobrecidas e exploradas; as transformações da intervenção estatal, delegando cada vez mais responsabilidade ao mercado, como forma de activar os processos económicos, hoje em recessão; e, finalmente, as fracas condições laborais para os profissionais do social (Corella, 2005).

Ao vincularmos o Serviço Social com a Gestão Social, historicamente respondemos, tanto a necessidades que o colectivo profissional está a receber dos sectores empobrecidos, como às propostas das entidades financeiras e as instituições para dar resposta a essas necessidades; já que devemos considerar os profissionais na sua situação de assalariados, mas isso implica a possibilidade de mover-se em espaços de incerteza que mostram as mediações da sua intervenção profissional (Corella, 2005).

Segundo Esquivel (2003, citado em Corella, 2005) identificam-se também diversos elementos centrais neste tema, como por exemplo, a ideia de que na Gestão Social se estabelecem os mesmos princípios éticos da profissão e também que o Serviço Social na sua relação com a Gestão Social procura a mudança, a transformação, a justiça, a equidade e a igualdade. Igualmente, afirma que a dita prática se reforça em defesa dos direitos humanos.

Também Coulshed (1998) refere que o estudo da gestão não se pode separar do estudo do Serviço Social em si, na realidade. Como referem aqueles que ocupam posições de gestão de primeiro nível, existe um grande número de atitudes práticas directivas que se podem

transferir para a prática directa. As ideias sobre gestão incidem sobre o conhecimento e a capacidade do trabalhador de primeira linha, a valorização das necessidades, a planificação da intervenção, a tomada de decisões, a definição de prioridades, a organização das inovações, a supervisão dos esforços e a avaliação de projectos e serviços formam parte dos processos do Serviço Social, tanto como os de gestão. Menciona, ainda, que a importância para o Serviço Social do estudo da gestão deveria consistir na ajuda em determinar quando é um problema do próprio sistema ou quando é problema nosso, que necessita ser alterado.

Coulshed (1998) propõe para o Serviço Social a noção de “gestor honesto” que mantenha os valores do Serviço Social dentro da “arena da gestão”, combinando os três “e” (eficiência, eficácia e economia), com a compreensão, a integridade e uma determinação em atingir os objectivos humanos das organizações de bem-estar.

No entanto, Corella (2005) defende que, na Gestão Social, estão reproduzidos em essência os elementos básicos da exploração de acumulação de relações capitalista, uma vez que surge a partir da raiz da administração, a busca da maximização de lucros e minimizando os custos. Na presente proposta, os profissionais não se preocupam em operar com uma racionalidade crítica ontológica, permanecendo dentro dos quadros formais e abstractos, reproduzindo a falta de um referencial teórico-crítico e dialéctico. Neste sentido, os argumentos são que a Gestão Social não é uma dimensão da profissão, mas sim uma procura profissional do capitalismo no seu actual Estado de desenvolvimento histórico. Segundo este autor a profissão de assistente social, não pode ser pensada ancorada à Gestão Social.

Ao ter um sincretismo como espaço imediato de intervenção profissional, e ao haver necessidade de manipulação de variáveis empíricas, reproduzida na proposta da Gestão Social, os assistentes sociais não conseguem superar essas práticas imediatas. Por sua vez, apesar de se querer superar o sincretismo da realidade, deve ter-se em conta que este é inerente à própria realidade (Corella, 2005).

Já Maia (2005: 16) menciona que o Serviço Social se assume como um mediador relevante para a afirmação da prática da Gestão Social, principalmente pelos vários compromissos e “referenciais ético-políticos, teórico-metodológicos e técnico-operativos, que materializam a afirmação dos valores da cidadania, democracia e justiça social, tanto quanto a Gestão Social.” Acrescenta que os profissionais da área reúnem competências e habilidades fundamentais com o objectivo de despertar e intervir na comunidade em geral, e que se afirma como central no processo de Gestão Social. Os assistentes sociais que trabalham em instituições privadas, que coordenam, que estejam envolvidos em instituições públicas, ou projectos financiados, necessitam assim ter conhecimentos na área da gestão de meios financeiros, apresentação de relatórios de contas e elaboração de orçamentos por forma a apresentarem propostas de projectos e realizar relatórios parciais ou finais (Granja, 2009).

Granja (2009) observa na sua pesquisa que a aplicação de poder com autonomia e responsabilidade para gerir instituições e pessoas é uma das facetas que se manifestam como formas identitárias dos assistentes sociais. Conclui também, que em instituições onde os gestores são assistentes sociais, a avaliação da eficácia nos serviços, a coordenação das equipas e gestão de tempos e percursos resultam maioritariamente da gestão directa ou mediada pelos mesmos.

Estes aproveitam a sua margem de autonomia na organização dos serviços e o seu poder real sobre a gestão do trabalho dos outros profissionais para organizar, inovar e adaptar serviços e respostas, tendo em conta os interesses das populações, contornando os resultados perversos que os serviços podem causar (Granja, 2009).

Outro aspecto é referenciado por Cesar (1999, citado em Sarmiento, 2002). Este aponta como preocupação o facto de o assistente social poder servir como um instrumento capacitador de gerentes, como assessor ou consultor nestas novas formas de gestão, criando nichos para que se apropriem do seu conhecimento e este perca o seu espaço. É, assim, necessário reconfigurar o perfil sócio-técnico, ideológico e político do assistente social, o que implica conhecimento ao nível da gestão privada e pública, suas diferenças, especificidades e interacções. Mas também necessita de dar resposta às especificidades locais sem se adequar à instrumentalidade e mantendo-se um profissional capacitado

intelectualmente, conhecedor de novas culturas e formas de trabalhar, uma vez que o fundamental é a garantia dos direitos sociais e o conteúdo a ser transmitido na constituição de novos valores, considerando o projecto ético-político da profissão. Neste sentido, distingue-se a subsistência real de novos requisitos sócio-institucionais aplicados no agir dos assistentes sociais no seio das instituições, que podem resultar em transformações das funções dos assistentes sociais.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO: RESEARCH DESIGN/ METODOLOGIA

CAPÍTULO 5 – ÂMBITO E DESIGN DO ESTUDO

O presente estudo circunscreve-se à análise do desenvolvimento de práticas de Gestão Social no agir do assistente social no concelho de Braga. Para responder à pergunta de investigação empregamos um *design* do tipo *cross section*, aplicado à totalidade dos assistentes sociais que desempenham funções de direcção técnica no concelho de Braga, no ano de 2011. Neste sentido, e no âmbito circunscrito deste estudo, a unidade de análise é o profissional referido. Para este efeito, utilizamos o método indirecto de recolha de dados, através de um inquérito por questionário.

5.1. DADOS: UNIVERSO E AMOSTRA

Como referimos anteriormente, os dados da investigação incidem sobre todos os assistentes sociais a desempenhar funções de direcção técnica no Concelho de Braga. O número total de Assistentes Sociais que desempenham estas funções em IPSS em Portugal é desconhecido, pelo que foi necessário optar por uma determinada localidade devido à sua dimensão e dificuldade de acesso à informação. Seria impossível recolher estes dados no horizonte temporal deste mestrado. Por razões de conformidade, optamos por uma amostra de conveniência restrita ao concelho de Braga. A sua proximidade e facilidade de contacto, fazem deste local o mais favorável para explorar o tema desta dissertação.

Para aferirmos quantos assistentes sociais desempenham funções de direcção técnica em IPSS do concelho de Braga, foi necessário recorrer a uma base de sondagem. Depois de nos depararmos com a inexistência desta, procedemos à sua construção. Para tal, recorremos ao Centro Distrital da Segurança Social de Braga com o objectivo de aceder aos dossiers das instituições que continham esta informação. A consulta destes dossiers foi autorizada pela Directora do Centro Distrital Segurança Social de Braga (CDSSB), sob o compromisso de confidencialidade e de uso restrito a esta investigação.

Durante três semanas, foram consultados dossiers de um total de 113 IPSS. Das instituições consultadas, 30 não continham acordos de cooperação,⁹ o que impediu a verificação do número de técnicos nessas instituições. Neste sentido, a primeira análise centrou-se apenas nas 82 instituições com acordos de cooperação com o CDSSB. Numa segunda fase, verificamos em cada uma das instituições quais teriam assistentes sociais directores técnicos.¹⁰ Feita esta análise, reduzimos a amostra para 29 assistentes sociais.

5.2. RECOLHA DE DADOS

O objectivo da própria investigação consiste, essencialmente, em explorar possíveis relações entre as variáveis analisadas no nosso estudo, fazendo a descrição e análise destas, recorrendo ao tratamento estatístico dos dados recolhidos. O instrumento de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário.

A recolha de dados do presente estudo decorreu no período de 19 de Julho a 17 de Agosto. Num primeiro momento, foram contactados telefonicamente todos os assistentes sociais com o objectivo de obter os contactos de *email*. Neste procedimento, deparamo-nos com três constrangimentos: 1) cinco instituições já não tinham assistentes sociais a desempenhar funções de coordenação/direcção; 2) cinco não quiseram colaborar; 3) e uma não foi possível contactar.

Efectivamente, o questionário foi submetido por correio electrónico a 18 assistentes sociais directores técnicos/coordenadores das instituições envolvidas. Para preenchimento do mesmo, os inquiridos utilizariam uma hiperligação,¹¹ que automaticamente permitia aceder ao questionário. O mesmo apresenta uma estrutura constituída por 10 secções temáticas, englobando um conjunto de oito e sete questões. A primeira secção apresenta o estudo, o objectivo da aplicação do questionário, o seu âmbito, os destinatários do questionário e as regras a seguir para responder ao mesmo. As nove secções seguintes estão divididas da seguinte forma:

⁹ Para levar a cabo os objectivos da segurança social e de acordo com as necessidades locais, os Centros Distritais de Segurança Social/Instituto Segurança Social, podem celebrar Acordos de Cooperação com as Instituições Particulares de Solidariedade Social ou equiparadas, através dos quais garantem a concessão directa de prestações em equipamentos e serviços à população, ou Acordos de Gestão através dos quais transferem a gestão de serviços e equipamentos pertencentes ao Estado.

¹⁰ Ao Director Técnico cabe a responsabilidade de dirigir o estabelecimento, sendo responsável perante a Direcção, pelo funcionamento geral do mesmo. O Director Técnico deve ser licenciado na área das Ciências Sociais e Humanas.

¹¹ https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?hl=pt_PT&formkey=dDIIzVczZDc0WWV4MVp3V3VLbk5YVGc6MQ#gid=0

1. Identificação da Instituição;
2. Identificação Profissional;
3. Situação no Trabalho;
4. Formação Académica e Profissional;
5. Missão;
6. Planeamento;
7. Organização;
8. Direcção;
9. Controlo.

Para o tratamento e a análise de dados utilizamos o SPSS – Versão 18.0 (*Statiscal Package for the Social Sciences*). A exposição dos resultados contempla a apresentação de alguns gráficos e tabelas que contêm as frequências relativas e as percentagens. Para o aprofundamento dos dados, e para destrinçar alguns aspectos que poderiam não ser analisados ao observarmos as variáveis isoladamente e recorreremos a análises bivariadas.

No questionário, estão assim incluídas sete questões de resposta aberta, as quais correspondem às variáveis: *Y3.1.12ExemplosTAdmin*; *Y3.2.12ExemplosTDecis*; *Y3.3.12ExemplosTGest*; *Y3.4.12ExemplosTTéc*. Estas versam sobre exemplos de tarefas administrativas, decisórias, gestionárias e técnicas desenvolvidas pelos profissionais. As variáveis *X3.14.1NomÁreaFormação*, *X3.14.2LocInstFormação*, *X3.14.3AnoFormação*, têm como objectivo aferir a formação e cursos profissionais que o profissional obteve posteriormente à sua formação académica superior inicial.

PRÉ-TESTE

Antes de procedermos à aplicação do questionário realizamos um pré-teste para aferir da qualidade, nomeadamente, da fiabilidade e validade de medição dos conceitos envolvidos. Este foi submetido a um primeiro teste com a colaboração de quatro assistentes sociais, directores técnicos de IPSS de outros concelhos, e, por isso, não envolvidos no estudo empírico posterior à fase de pré-teste. A sua aplicação decorreu no período de 15 de Maio a 18 de Junho. Estes, gentilmente, disponibilizaram-se a efectuar uma primeira filtragem, no sentido de tornar o questionário mais perceptível para o público-alvo. Seguiram-se

algumas conversas informais que permitiram esclarecer algumas dúvidas ainda existentes sobre a especificidade da gestão, e, deste modo, melhorar o questionário. A versão final consta no Anexo 1.

5.3. INDICADORES E VARIÁVEIS

Assente na delimitação do estudo apresentado, identificamos como variável dependente o desenvolvimento de práticas de Gestão Social, a qual designamos por *Y PratGest*. Como variável explicativa, consideramos, o agir do Assistente Social, a qual designamos por *X AgirAS*.

Variável Dependente: Desenvolvimento de Práticas de Gestão Social

A definição dos indicadores que permitirão observar o desenvolvimento de práticas de Gestão Social está intimamente relacionada com o estudo realizado por Cabral (2007) e o enquadramento conceptual apresentado no presente estudo. Assim, da análise efectuada pela autora consideramos a definição de Gestão Social. Esta é entendida como um processo de gestão, que se materializa nas funções de planeamento, organização, direcção e controlo, as quais designamos por *Y1Planeamento*, *Y2Organização*, *Y3Direcção* e *Y4Controlo*. Este processo caracteriza a capacidade da organização em realizar a sua missão, a qual denominamos *Y5Missão*. Neste sentido, o presente estudo parte da necessidade de diagnosticar o estado de desenvolvimento das práticas de Gestão Social no agir do assistente social nas IPSS do concelho de Braga.

Num primeiro ponto, pensamos ser pertinente analisar a missão, sendo esta a razão de ser da organização, expressando os valores que serão perseguidos nas suas acções e indicando os serviços e os clientes. Esta é explorada tendo em conta os indicadores apresentados na Tabela 2 que se segue.

TABELA 2 | MISSÃO

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
Y5 Missão	<i>Y5.1ArticulaçãoInstMissão</i> Instituição está claramente articulada com a sua missão	1 = nada 2 = quase nada 3 = em parte 4 = quase totalmente 5 = totalmente	36
	<i>Y5.2MissãoInfluenciaDecisãoDirigentes</i> Missão da organização influencia as decisões dos seus dirigentes	1 = nada 2 = quase nada 3 = em parte 4 = quase totalmente 5 = totalmente	37
	<i>Y5.3CrençasValoresCompartMembros</i> Conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros que norteiam a instituição	1 = nada 2 = quase nada 3 = em parte 4 = quase totalmente 5 = totalmente	38

O segundo ponto centra-se, assim, em quatro elementos constituintes das funções de Gestão Social, distintos nos seus processos – planeamento, organização, direcção e controlo. Cabral (2007) entende o planeamento como aquele que fornece as informações e as estimativas que permitem à organização ordenar os recursos com maior eficácia. À direcção, atribui a melhor combinação de factores, forças, recursos e relações indispensáveis, para liderar e motivar os colaboradores. Ao controlo, aponta a sua re-alimentação, que leva a um planeamento eficaz ou comprometido pela sua execução. A organização, indica a concepção mais conveniente para a obtenção dos produtos pretendidos. De acordo com a amplitude com que o processo dinâmico de planear atinge as áreas de um projecto e os seus objectivos, o planeamento é também compreendido em três níveis: operacional, tático e estratégico. O planeamento operacional reconhece procedimentos e condições nos níveis mais baixos de uma instituição, desenvolvendo práticas para tarefas frequentes aplicadas em tempos curtos; o planeamento tático orienta áreas específicas de uma instituição nas suas finalidades definidas e solidárias aos objectivos maiores; e o planeamento estratégico dirige-se à reflexão acerca do futuro da instituição, analisando os ambientes externo e interno da instituição, as oportunidades, e tem como finalidade de raciocínio a afirmação da missão que une a gestão da organização.

O planeamento é um processo criativo de estabelecer e especificar factores, forças, efeitos e relações necessárias para se atingir os objectivos definidos, abrangendo actividades

relativas à selecção de objectivos, orientações, normas e processos, que deverão ser levados a cabo por toda a organização ou parte dela (Cabral, 2007). A função planeamento é explorada tendo em conta os indicadores apresentados na Tabela 3:

TABELA 3 | PLANEAMENTO

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
Y1 Planeamento	<i>Y1.1 PlanOperacional</i> Seguimento de um planeamento operacional	1 = nunca 2 = quase nunca 3 = em parte 4 = quase sempre 5 = sempre	39
	<i>Y1.2 PlanTactico</i> Seguimento de um planeamento tático	1 = nunca 2 = quase nunca 3 = em parte 4 = quase sempre 5 = sempre	40
	<i>Y1.3 PlanEstratégico</i> Seguimento de um planeamento estratégico	1 = nunca 2 = quase nunca 3 = em parte 4 = quase sempre 5 = sempre	41
	<i>Y1.4 PlanDeterminarObjectOrçamento</i> Seguimento de um processo anual de planeamento para determinar objectivos e o orçamento	1 = nunca 2 = quase nunca 3 = em parte 4 = quase sempre 5 = sempre	42
	<i>Y1.5 CronogIdentifPrazosResponsaveis</i> Seguimento de um cronograma anual que identifica prazos e responsáveis pelos objectivos	1 = nunca 2 = quase nunca 3 = em parte 4 = quase sempre 5 = sempre	43
	<i>Y1.6 AtribRecursosObedeceEstratégAtingirObj</i> Atribuição de recursos obedece a estratégias definidas para atingir objectivos	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	44
	<i>Y1.7 PlanIndicaLinhasGest</i> Planeamento indica linhas a serem seguidas no processo de gestão	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	45
	<i>Y1.8 LevPontFortFracosOrgOportTrab</i> Existência de um levantamento sobre os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades de trabalho	1 = nunca 2 = quase nunca 3 = em parte 4 = quase sempre 5 = sempre	46
	<i>Y1.9 AcçõesAlcanceMissão</i> Acções empreendidas levam ao alcance da missão desta organização	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	47

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
Y1 Planeamento	<i>Y1.10AcçõesAlcanceObjec</i> Acções empreendidas levam ao alcance dos objectivos desta organização	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	48
	<i>Y1.11ImportPlaneamento</i> Importância isolada, da função Planeamento, no processo administrativo	1 = muito elevada 2 = elevada 3 = moderada 4 = baixa 5 = nula	49

Segundo Cabral (2007), são condições basilares de uma organização, a presença de um conjunto de recursos organizados, a distribuição e o reconhecimento de papéis, a burocracia do organograma e reuniões e a existência de comunicação interna. A função organização trata, assim, de coordenar e integrar actividades, responsabilidades e recursos para a realização de tarefas. Esta é explorada tendo em conta os indicadores apresentados na Tabela 4 que se segue.

TABELA 4 | ORGANIZAÇÃO

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
Y2 Organização	<i>Y2.1OrganiReflecteRelSubordinação</i> Existência de um organograma bem definido que reflecte as relações de subordinação	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	50
	<i>Y2.2ComunicaçãoNiveisHierarqCumpResp</i> Comunicação encoraja e suporta os diferentes níveis hierárquicos no cumprimento das suas responsabilidades	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	51
	<i>Y2.3ReuniõesOrganiResultImplementado</i> Reuniões são bem organizadas e o seu resultado é implementado	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	52
	<i>Y2.4EstruturaSuportaDecisõesNivSuperiores</i> Estrutura suporta a implementação das decisões emanados dos níveis superiores	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	53
	<i>Y2.5RespPapéisGestor</i> Responsabilidades e os papéis do gestor são bem definidos, distintos e respeitados	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	54

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
Y2 Organização	<i>Y2.6AmbExterno</i> Ambiente externo estimula o trabalho entre instituições	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	55
	<i>Y2.7PapéisRespFuncVoluntarios</i> Papéis e as responsabilidades de funcionários e voluntários são bem definidos e respeitados por eles	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	56
	<i>Y2.8ImpTrabVoluntario</i> Trabalho voluntario é importante para esta instituição	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	57
	<i>Y2.9AltEstruturaTransfEconoSociedade</i> Alteração na estrutura da organização em razão do contexto actual de transformações na economia e na sociedade	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	58
	<i>Y2.10ImportOrganização</i> Importância isolada, da função Organização, no processo administrativo	1 = muito elevada 2 = elevada 3 = moderada 4 = baixa 5 = nula	59

Para que o trabalho de uma organização seja executado, é essencial incentivar as pessoas para que executem as suas tarefas, fazendo com que assumam as suas responsabilidades, de acordo com os objectivos a atingir. A direcção é a função de gestão que procura garantir a execução das acções na organização (Cabral, 2007). No que diz respeito à função direcção, esta é explorada tendo em conta os indicadores apresentados na seguinte Tabela:

TABELA 5 | DIRECÇÃO

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
Y3 Direcção	<i>Y3.1GrauFreqTAdmin</i> Grau de frequência de tarefas administrativas	1 = muito frequente 2 = frequente 3 = pouco frequente 4 = nunca 5 = não aplicável	60
	<i>Y3.1.12ExemplosTAdmin</i> 2 Exemplos das tarefas administrativas	2 Exemplos das tarefas administrativas	60.1.
	<i>Y3.2GrauFreqTDecis</i> Grau de frequência de tarefas decisórias	1 = muito frequente 2 = frequente 3 = pouco frequente 4 = nunca 5 = não aplicável	61

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
Y3 Direcção	<i>Y3.2.12ExemplosTDecis</i> 2 Exemplos das tarefas decisórias	2 Exemplos das tarefas decisórias	61.1.
	<i>Y3.3GrauFreqTGest</i> Grau de frequência de tarefas gestionárias	1 = muito frequente 2 = frequente 3 = pouco frequente 4 = nunca 5 = não aplicável	62
	<i>Y3.3.12ExemplosTGest</i> 2 Exemplos das tarefas gestionárias	2 Exemplos das tarefas gestionárias	62.1.
	<i>Y3.4GrauFreqTTécn</i> Grau de frequência de tarefas técnicas	1 = muito frequente 2 = frequente 3 = pouco frequente 4 = nunca 5 = não aplicável	63
	<i>Y3.4.1 2ExemplosTTécn</i> 2 Exemplos das tarefas técnicas	2 Exemplos das tarefas técnicas	63.1.
	<i>Y3.5IntFreq:SupHierarq</i> Interlocutores mais frequentes nas tarefas: Superiores hierárquicos na instituição	0 = inexistente 1 = menos frequente 2 = frequente 3 = pouco frequente 4 = mais frequente	64
	<i>Y3.6IntFreq:SuborHeirarq</i> Interlocutores mais frequentes nas tarefas: Subordinados hierárquicos na instituição	0 = inexistente 1 = menos frequente 2 = frequente 3 = pouco frequente 4 = mais frequente	64
	<i>Y3.7IntFreq:PessIgualPosiHierarq</i> Interlocutores mais frequentes nas tarefas: Pessoas com igual posição na hierarquia da instituição	0 = inexistente 1 = menos frequente 2 = frequente 3 = pouco frequente 4 = mais frequente	64
	<i>Y3.8InteFreq:Outros</i> Interlocutores mais frequentes nas tarefas: Outros com posição definida na hierarquia	0 = inexistente 1 = menos frequente 2 = frequente 3 = pouco frequente 4 = mais frequente	64
	<i>Y3.9LiderRespExecAccções</i> Liderança é estimulada nos responsáveis pela execução das acções	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	65
	<i>Y3.10ImpGestProf</i> Existência de um gestor profissional é importante	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	66
	<i>Y3.11DecisFreqAfectasGest</i> Decisões mais frequentes estão afectas ao gestor/director	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	67
<i>Y3.12AmbInterTrabInstituições</i> Existência de um ambiente interno que estimula o trabalho integrado com outras instituições	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	68	

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	ÍNDICADOR	QUESTÃO
Y3 Direcção	<i>Y3.13InstGestPromQualid</i> Instrumentos de gestão promovem a qualidade dos resultados	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	69
	<i>Y3.14PartDirecAdmin</i> Direcção participa na administração da organização	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	70
	<i>Y3.15ImpDirecção</i> Importância isolada, da função Direcção, no processo Administrativo	1 = muito elevada 2 = elevada 3 = moderada 4 = baixa 5 = nula	71

A função controlo relaciona-se com todas as fases do processo de gestão. No entanto, a ligação mais estreita é com o planeamento, uma vez que, quando se planeia é essencial antever formas de aferir e certificar a execução do objectivo. Esta permite “deter-se sobre a realização da missão, a satisfação do beneficiário, o cumprimento das metas estabelecidas, o atendimento da demanda e da qualidade” (Cabral, 2007: 187). A função controlo é explorada tendo em conta os indicadores apresentados na Tabela 6.

TABELA 6 | CONTROLO

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	ÍNDICADOR	QUESTÃO
Y4 Controlo	<i>Y4.1ContrSatUtente</i> Controlo das acções é feito considerando a satisfação do utente	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	72
	<i>Y4.2ContrAcçMissão</i> Controlo das acções é feito considerando a missão	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	73
	<i>Y4.3ContrExecObjPlan</i> Existência de um sistema de controlo da execução dos objectivos planeados	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	74
	<i>Y4.4ContrAcçõesNecessUtentes</i> Controlo das acções é feito considerando as necessidades do utente	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	75

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
Y4 Controlo	Y4.5 <i>GestApoiaContr</i> Processo de gestão apoia-se no sistema de controlo	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = quase nada 5 = nada	76
	Y4.6 <i>ImpControlo</i> Importância isolada, da função controlo, no processo administrativo	1 = muito elevada 2 = elevada 3 = moderada 4 = baixa 5 = nula	77

Variável Explicativa: O Agir do Assistente Social

A variável explicativa deste estudo, o agir do assistente social (*X AgirAS*), divide-se em três grupos: identificação do profissional, situação no trabalho e formação académica e profissional, as quais designamos por *X1IdentificaçãoProfissional*, *X2SituaçãoTrabalho* e *X3FormaçãoAcadémicaProfissional*. Os grupos de variáveis dão origem à operacionalização destas em variáveis simples, com indicadores definidos, conforme a Tabela 7.

TABELA 7 | VARIÁVEIS EXPLICATIVAS

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
<i>X1 Identificação Profissional</i>	X1.1 <i>Género</i> Género	1 = Masculino 2 = Feminino	7
	X1.2 <i>Idade</i> Intervalo de idade do inquirido	1 = 20-24 anos 2 = 25-29 anos 3 = 30-34 anos 4 = 35-39 anos 5 = 40-44 anos 6 = mais de 45 anos	8
	X1.3 <i>AntigInst</i> Intervalo de antiguidade na instituição	1 = 0 a 3 anos 2 = 3 a 6 anos 3 = 6 a 9 anos 4 = 9 a 12 anos 5 = mais de 12 anos	9

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
X2 Situação Trabalho	X2.1VincContr Vinculo contratual	1 = Recibos verdes 2 = Contrato a termo certo 3 = Contrato a sem termo 4 = Sem contrato de trabalho escrito 5 = Contrato temporário 6 = Bolsa de investigação 7 = Estágio profissional 8 = Outra situação	10
	X2.2HTrabSemanal Número de horas de trabalho semanal horas/ semana	1 = Entre 0 e 5 2 = Entre 5 e 10 3 = Entre 10 e 15 4 = Entre 15 e 20 5 = Entre 20 e 25 6 = Entre 25 e 30 7 = Entre 30 e 35 8 = Entre 35 e 40 9 = Entre 40 e 45 10 = Mais de 45	11
	X2.3Tarefas Principais tarefas que desempenha nesta organização.	Coordenação do Serviços, 0 = não; 1 = sim Gestão de Recursos Humanos, 0 = não; 1 = sim Atendimento a Utentes e Familiares/Responsáveis, 0 = não; 1 = sim Acompanhamento Social dos Utentes, 0 = não; 1 = sim Gestão Organizacional, 0 = não; 1 = sim Coordenação de Projectos, 0 = não; 1 = sim Coordenação de Direcções Técnicas, 0 = não; 1 = sim Articulação com a Gestão de Topo, 0 = não; 1 = sim Outras, 0 = não; 1 = sim	12
	X2.4FuncDTSS Exercício de funções de direcção técnica e Serviço Social	0 = não 1 = sim	13
	X2.5CompDTSS Compatibilidade de funções de Direcção e Serviço Social	1 = totalmente 2 = quase totalmente 3 = em parte 4 = pouco 5 = nada	14
	X2.6AreaIntPref Área de intervenção preferencial	Terceira Idade, 0 = não; 1 = sim Infância e Juventude. 0 = não; 1 = sim Justiça, 0 = não; 1 = sim Educação, 0 = não; 1 = sim Poder Local, 0 = não; 1 = sim Segurança Social, 0 = não; 1 = sim Gestão das Organizações, 0 = não; 1 = sim Deficiência Mental, 0 = não; 1 = sim Saúde, 0 = não; 1 = sim Outra, 1 = não; 1 = sim	15

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
<i>X3 Formação Académica Profissional</i>	<i>X3.1FormAcadSInic</i> Formação académica superior inicial	1 = Bac – Bacharelato; 2 = CL – Complemento de licenciatura; 3 = Lic – Licenciatura Pré Bolonha (4 ou 5 anos); 4 = Lb - Licenciatura Bolonha (3 anos ou 3 anos e meio); 5 = Outra	16
	<i>X3.2InstEnsino</i> Instituição de ensino	Identificação nominal da instituição	17
	<i>X3.3AnoTermLic</i> Ano lectivo em que terminou Licenciatura	Valor numérico referente ao ano que terminou a licenciatura	18
	<i>X3.4FormAcadComplPG</i> Formação académica complementar ou pós graduada	1 = PG – Pós-graduação ou mestrado incompleto; 2 = Mc – Mestrado completo; 3 = DI – Doutoramento incompleto; 4 = DC – Doutoramento completo.	19
	<i>X3.5ÁreaCurso</i> Área de conhecimento do curso	1 = Sociologia 2 = Serviço Social 3 = Psicologia 4 = Educação 5 = Educação Social 6 = Animação 7 = Gerontologia 8 = Gestão/ Economia 9 = Outra	20
	<i>X3.6InstEnsino</i> Instituição de ensino	Identificação nominal da instituição	21
	<i>X3.7AnoTermForAcadPG</i> Ano lectivo em que terminou formação académica ou pós-graduada	Valor numérico referente ao ano que terminou a formação académica ou pós-graduada	22
	<i>X3.8ÁreaMestrado</i> Área de conhecimento de mestrado	1 = Sociologia 2 = Serviço Social 3 = Psicologia 4 = Educação 5 = Educação Social 6 = Animação 7 = Gerontologia 8 = Gestão/ Economia 9 = Outra	23
	<i>X3.9InstEnsino</i> Instituição de ensino	Identificação nominal da Instituição	24
	<i>X3.10AnoTermMestr</i> Ano Lectivo em que terminou o Mestrado	Valor numérico referente ao ano que terminou o Mestrado	25
	<i>X3.11ÁreaDoutor</i> Área de conhecimento de doutoramento	1 = Sociologia 2 = Serviço Social 3 = Psicologia 4 = Educação 5 = Educação Social 6 = Animação 7 = Gerontologia 8 = Gestão/ Economia 9 = Outra	26

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
X3 Formação Académica Profissional	<i>X3.12InstEnsino</i> Instituição de ensino da Formação académica complementar ou pós graduada	Identificação nominal da Instituição	27
	<i>X3.13AnoTermDoutor</i> Ano Lectivo em que terminou Doutoramento	Valor numérico referente ao ano que terminou o Doutoramento	28
	<i>X3.14FormCursoProf</i> Formação e cursos profissionais que obteve posteriores à sua formação académica superior inicial	<i>X3.14.1NomÁreaFormação</i> Nome, temas ou área de conhecimento da formação	29
		<i>X3.14.2LocInstFormação</i> Locais e Instituições de formação	30
		<i>X3.14.3AnoFormação</i> Valor numérico referente ao ano que terminou a Formação	31
	<i>X3.15TrabCorrespEspConclFormAcadICEstEnsSup</i> Trabalho que realiza actualmente corresponde àquilo que esperava vir a fazer quando concluiu a sua formação académica de I Ciclo de Estudos do Ensino Superior	1 = nada 2 = quase nada 3 = em parte 4 = quase totalmente 5 = totalmente	32
	<i>X3.16RazõesRespAnt</i> 3 Razões para a sua resposta anterior	Porque a área em que estou a trabalhar nada tem haver com a formação académica inicial, 0 = não; 1 = sim Porque continuo a acreditar na possibilidade de intervir socialmente em contexto institucional, 0 = não; 1 = sim Porque o Serviço Social continua a mover-me, 0 = não; 1 = sim Porque continuo a acreditar na mudança social, 0 = não; 1 = sim Porque a coordenação de projectos e de direcções técnicas corresponde ao perfil profissional antevisto para o Serviço Social, 0 = não; 1 = sim Porque a visão da recém-licenciada é demasiado simplista e ideológica em relação às questões sociais, 0 = não; 1 = sim Outra, 0 = não; 1 = sim	33
<i>X3.17UtiliFormAcadTarefas</i> Utilidade da aprendizagem na formação académica superior (inicial, complementar ou pós-graduada) nas tarefas que desempenhou ao longo da carreira	1 = nada útil 2 = pouco útil 3 = em parte 4 = bastante útil 5 = totalmente útil	34	

	IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL	INDICADOR	QUESTÃO
<i>X3 Formação Acadêmica Profissional</i>	<i>X3.18 Razões Resp Ant</i> 3 razões para a resposta anterior	<p>Porque tem pouca aplicação prática, no que se refere ao domínio de intervenção social, 0 = não; 1 = sim</p> <p>Porque os conteúdos leccionados foram adequados à realidade profissional, 0 = não; 1 = sim</p> <p>Porque existe uma ausência de formação na área de Direção Técnica, Gestão de Equipas e Recursos Humanos, 0 = não; 1 = sim</p> <p>Porque não mune de competências para enfrentar constrangimentos práticos, 0 = não; 1 = sim</p> <p>Porque não nos dota de despreensão suficiente para nos incorporarmos de outros saberes, 0 = não; 1 = sim</p> <p>Porque adquiri conhecimentos que me permitiram intervir de forma adequada, 0 = não; 1 = sim</p> <p>Porque a formação de base teve lacunas quanto a modelos de intervenção, 0 = não; 1 = sim</p> <p>Outra, 1 = não; 1 = sim</p>	35

CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados que se segue tem por base os itens utilizadas no questionário. Dos 29 assistentes sociais directores técnicos identificados no concelho de Braga, 18 participaram no estudo através da resposta ao questionário submetido.

6.1. CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Na recolha dos dados estatísticos, teve-se em conta, a sua forma jurídica, o número de utentes, ano de constituição, dimensão e respostas sociais. Os dados que se seguem pretendem sintetizar a informação das instituições¹² onde os profissionais desenvolvem a sua prática profissional. O número de utentes, ano de constituição, forma jurídica e dimensão tiveram por base a percepção que os profissionais realizaram da sua instituição (Tabela 8).

TABELA 8 | SÍNTESE DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

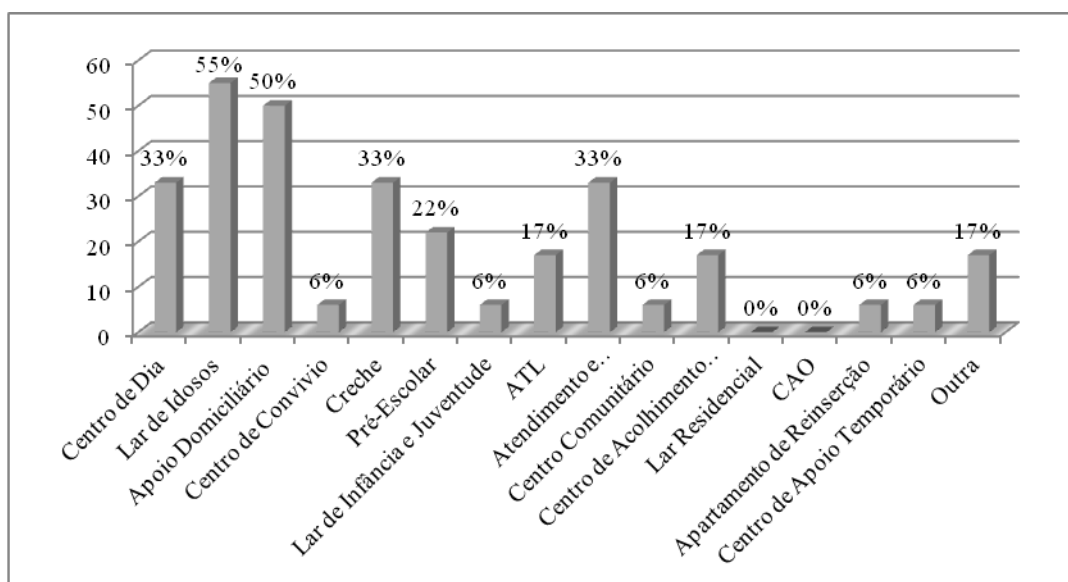
INSTITUIÇÃO	Nº DE UTENTES	ANO DE CONSTITUIÇÃO	FORMA JURÍDICA	DIMENSÃO
Instituição 1	não respondeu	2000	Associação de Solidariedade Social	Intermédia
Instituição 2	60	não respondeu	Associação de Solidariedade Social	Intermédia
Instituição 3	60	1993	Associação de Solidariedade Social	Pequena
Instituição 4	286	1985	Fundações de Solidariedade Social	Intermédia
Instituição 5	12	1994	Associação de Solidariedade Social	Pequena
Instituição 6	50	1989	Associação de Solidariedade Social	Pequena
Instituição 7	28	2002	Centros Sociais e Paroquiais	Pequena
Instituição 8	110	1996	Associação de Solidariedade Social	Intermédia
Instituição 9	15	1998	Associação de Solidariedade Social	Pequena
Instituição 10	+/- 500	1983	Associação de Solidariedade Social	Grande
Instituição 11	2800	1870	Organização Não Governamental	Grande
Instituição 12	246	1997	Centros Sociais e Paroquiais	Grande
Instituição 13	25	não respondeu	Associação de Solidariedade Social	Pequena
Instituição 14	180	1948	Associação de Solidariedade Social	Grande
Instituição 15	+/- 2400	2006	Fundações de Solidariedade Social	Pequena

¹² Aos dados que se apresentam foram retirados todos os elementos de identificação das instituições.

INSTITUIÇÃO	Nº DE UTENTES	ANO DE CONSTITUIÇÃO	FORMA JURÍDICA	DIMENSÃO
Instituição 16	42	1995	Fundações de Solidariedade Social	Pequena
Instituição 17	+/- 45	1995	Fundações de Solidariedade Social	Pequena
Instituição 18	30	2007	Associação de Solidariedade Social	Intermédia

Pela análise do Gráfico 2, verifica-se que estas instituições oferecem na sua maioria respostas sociais na área do envelhecimento, nomeadamente: Lar de Idosos (56%), Apoio Domiciliário (50%) e Centro de Dia (33%). Segue-se a área da Infância e Juventude, com a resposta social Creche (33%) e a área da Segurança Social com o Atendimento e Acompanhamento Social (33%). Para além das respostas sociais referidas, existem, ainda, mas não de forma tão regular, respostas sociais como Pré-escolar, Actividades de Ocupação de Tempos Livres (ATL), Centro de Acolhimento Temporário.

GRÁFICO 2 | RESPOSTAS SOCIAIS



6.2. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO EM ESTUDO

6.2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS E SITUAÇÃO NO TRABALHO

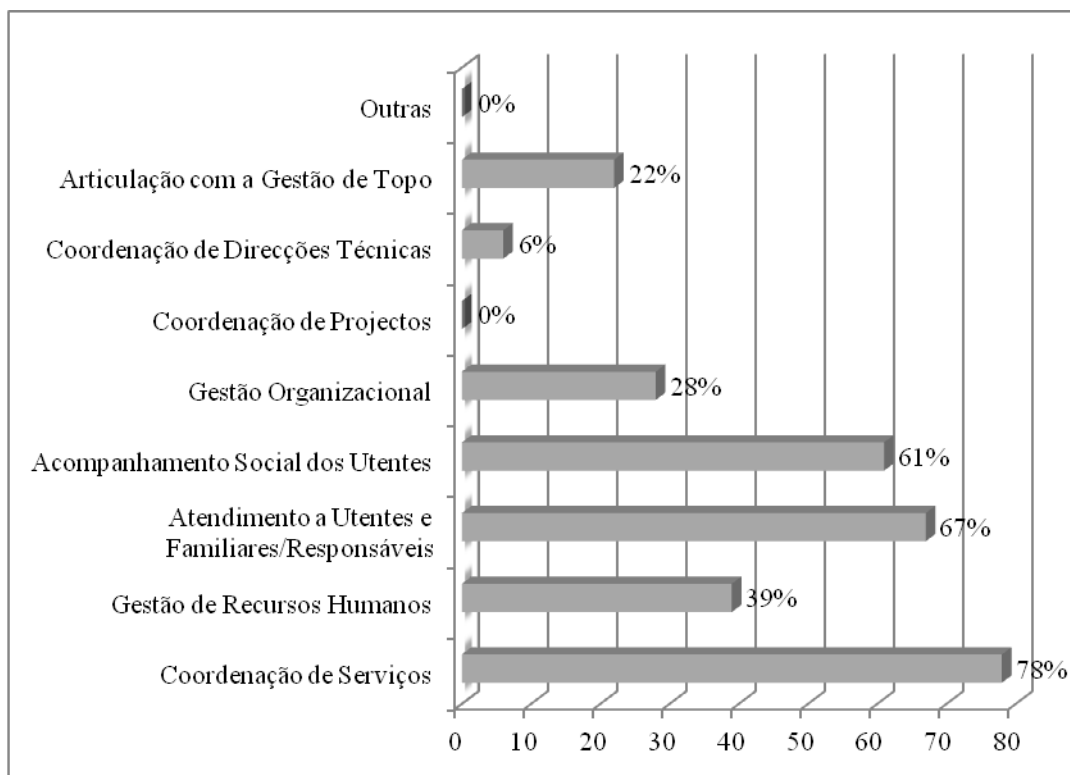
A Tabela 9 identifica os profissionais deste estudo no que respeita ao género, à idade, à antiguidade na instituição, ao vínculo contratual e ao número de horas de trabalho semanal.

TABELA 9 | IDENTIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS E SITUAÇÃO NO TRABALHO

CARACTERÍSTICA	N	%
GÉNERO		
FEMININO.....	17	94
MASCULINO.....	1	6
INTERVALO DE IDADE		
20-24 ANOS.....	1	6
25-29 ANOS.....	7	39
30-34 ANOS.....	1	6
35-39 ANOS.....	2	11
MAIS DE 45 ANOS.....	7	39
ANTIGUIDADE NA INSTITUIÇÃO		
0-3 ANOS.....	4	22
3-6 ANOS.....	5	28
6-9 ANOS.....	2	11
9-12 ANOS.....	2	11
MAIS DE 12 ANOS.....	5	28
VÍNCULO CONTRATUAL		
CONTRATO A TERMO CERTO.....	2	11
CONTRATO SEM TERMO.....	12	67
SEM CONTRATO DE TRABALHO ESCRITO (INFORMAL)	2	11
VOLUNTÁRIA	1	6
OUTRA SITUAÇÃO.....	1	6
NÚMERO DE HORAS DE TRABALHO SEMANAL HORAS/ SEMANA		
ENTRE 10 E 15	1	6
ENTRE 30 E 35	1	6
ENTRE 35 E 40	11	61
ENTRE 40 E 45.....	5	28

Se analisarmos a composição dos inquiridos segundo o género, observamos que a população apresenta um predomínio feminino. São 17 inquiridas, e apenas um profissional do sexo masculino. A amostra é composta na sua maioria por profissionais com idade compreendida entre os 25-29 anos e há mais de 45 anos. O assistente social típico deste estudo trabalha há 3-6 anos e mais de 12 anos, o que pode significar alguma maturidade profissional e conhecimento sobre o funcionamento da organização. Relativamente ao vínculo contratual, a maioria dos assistentes sociais (12) tem contrato sem termo, dois com termo certo e dois sem contrato de trabalho escrito (informal). Quanto ao número de horas de trabalho semanal, a maioria dos profissionais (11) trabalha entre 35 e 40 horas, seguido de 40 e 45 horas de trabalho semanal (5).

GRÁFICO 3 | PRINCIPAIS TAREFAS DESEMPENHADAS NA ORGANIZAÇÃO

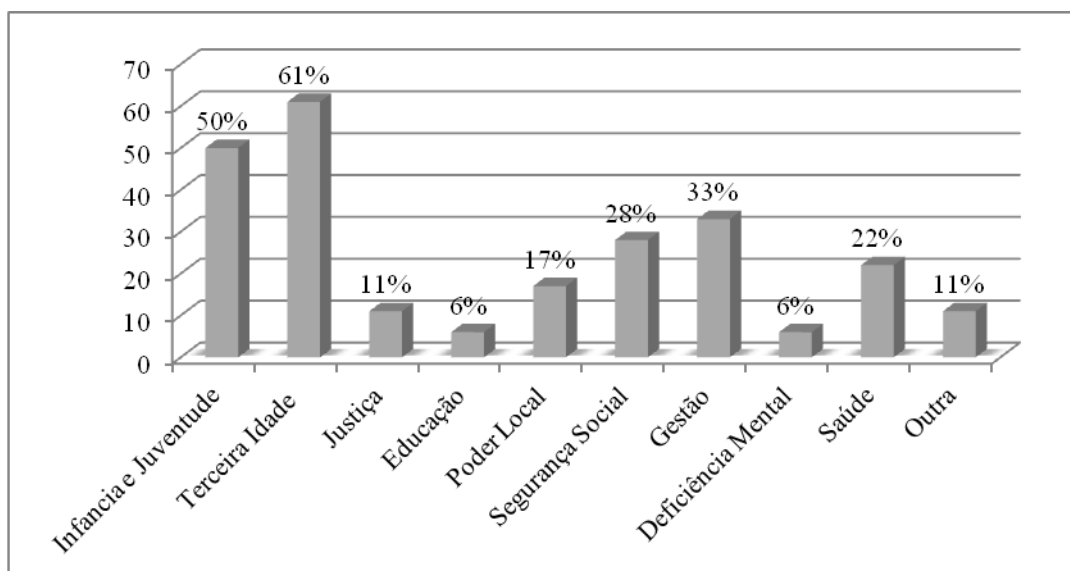


Como podemos verificar no Gráfico 3, anteriormente apresentado, estes profissionais têm como principais tarefas a coordenação de serviços (78%), atendimento a utentes e familiares/responsáveis (67%) e acompanhamento social dos utentes (61%). Com alguma expressividade, 39%, também desempenham tarefas de gestão de recursos humanos. Esta tendência vem de encontro ao facto da maioria destes profissionais (94%) efectuarem,

simultaneamente, funções de direcção técnica e de Serviço Social. Apenas um afirma que é voluntário na Instituição, assume o cargo de direcção técnica. Quando questionados acerca da compatibilidade de funções de direcção técnica e o Serviço Social, observamos que 24% dos inquiridos refere existir uma total compatibilidade de funções; mais de metade da amostra (59%), afirma existir quase totalmente e em parte compatibilidade de funções.

Os inquiridos dão primazia a áreas como a Terceira Idade (61%) e a Infância e Juventude (50%), seguida da área da Gestão (33%). A partir desta análise podemos inferir uma relação entre a área de preferência indicada e o exercício de funções de direcção. O mesmo tipo de relação pode também ser encontrada tendo em conta as outras áreas de intervenção a que estes profissionais estão ligados, nomeadamente, as respostas sociais em que actuam e as principais tarefas que desempenham na instituição, como se expressa nos Gráficos 2 e 3. Esta leitura leva-nos a questionar se estamos perante uma questão de preferência efectiva ou de uma necessidade de identificação com a área de intervenção na qual actuam.

GRÁFICO 4 | ÁREA DE INTERVENÇÃO PREFERENCIAL



6.2.2. FORMAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL

Quando analisamos a formação académica inicial, é possível verificar que a maioria dos inquiridos obteve uma licenciatura Pré-Bolonha (4 ou 5 anos) (15) e apenas três licenciatura de Bolonha (3 ou 3 anos e meio). São profissionais que terminaram a sua licenciatura posteriormente a 2005 (14) e apenas quatro terminaram entre 1968 e 1994.

Colocando em relação as variáveis “formação acadêmica complementar ou pós graduada” e as “áreas de conhecimento do curso” (Tabela 10), verificamos que três inquiridos possuem pós-graduação ou mestrado incompleto na área da Gerontologia, e apenas um inquirido possui mestrado na área da psicologia.

TABELA 10 | FORMAÇÃO ACADÊMICA COMPLEMENTAR OU PÓS GRADUADA E ÁREA DE CONHECIMENTO DO CURSO (N)

		ÁREA DE CONHECIMENTO DO CURSO				TOTAL
		Não Aplicável	Psicologia	Gerontologia	Gestão/Economia	
FORMAÇÃO ACADÊMICA COMPLEMENTAR OU PÓS GRADUADA	Sem Formação Acadêmica Complementar ou Pós Graduada	13	0	0	0	13
	Pós-Graduação ou Mestrado Incompleto	0	0	3	1	4
	Mestrado Completo	0	1	0	0	1
TOTAL		13	1	3	1	18

Estes resultados podem ser indicativos de pouco investimento, por parte do profissionais, na sua Formação Pós-graduada, nomeadamente no diz respeito às áreas do Serviço Social e gestão, que poderiam complementar e auxiliar nas funções exercidas nas Instituições. Recorde-se que o assistente social, ao desenvolver a sua prática em contextos organizacionais de variada natureza, para além das metodologias e técnicas necessárias para intervenção, necessitam, cada vez mais, de dominar metodologias e técnicas reflexivas e mais relacionadas com a dinâmica da organização onde desenvolvem a sua acção.

No entanto, quando questionados acerca da formação e cursos profissionais que obtiveram posteriormente à sua formação académica superior inicial, verificamos que o investimento aumenta, como mostra a Tabela 11.

TABELA 11 | FORMAÇÃO E CURSOS PROFISSIONAIS POSTERIORES À FORMAÇÃO ACADÉMICA SUPERIOR INICIAL

ÁREA	FORMAÇÃO, CURSOS OU ÁREAS PROFISSIONAIS
Envelhecimento	Gerontologia (2) Geriatría (2) Saúde da Pessoa Idosa: Cuidados Básicos (2) Psicologia da Velhice (1)
Gestão	Gestão da Qualidade (3) Implementação de Gestão de Qualidade nas IPSS (4) Concepção, Gestão e Avaliação de Projectos em Parceria (1) Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações de Economia Social (1) Gestão de Lares e Centros de Dia (1) Avaliação de Desempenho (1) Gestão de Recursos Humanos (2) Higiene e Segurança no Trabalho (1)
Psicologia	Psicologia (1) Coaching (1) Sofrologia (1) Terapia Familiar (1)
Sociologia	Sociologia (1)
Informática	Informática (2) Plataforma Moddle (1)
Saúde	Cuidados Continuados (1) Saúde (1) Simulacro (1) Toxicodependência / HIV/Sida (1)
Educação	Mediador de cursos EFA (1) CAP - Certificado de Aptidão Profissional (2)
Serviço Social	Serviço Social Hospitalar (1) Intervenção Comunitária (1) Especialização em Igualdade de Género (1)
Psiquiatria	Psiquiatria em todas as suas vertentes - todas as patologias, com especial relevância para um trabalho com doentes psicóticos e reabilitação psicossocial (1)

Da análise desta formação, concluímos ainda, que as áreas vão de encontro às necessidades que encontram nos seus espaços profissionais, nomeadamente nas áreas da gestão, envelhecimento, que surgem com maior expressividade. Apesar de não haver um investimento na formação pós-graduada, os profissionais acabam por procurar um conhecimento mais situacional, ou seja, uma actualização teórica submetida às necessidades da prática e da experiência (Bourdieu, 2001).

6.3. FUNÇÕES DA GESTÃO

Analisaremos neste ponto as funções de gestão, especificamente, o planeamento, a direcção, a organização e o controlo.

6.3.1. MISSÃO

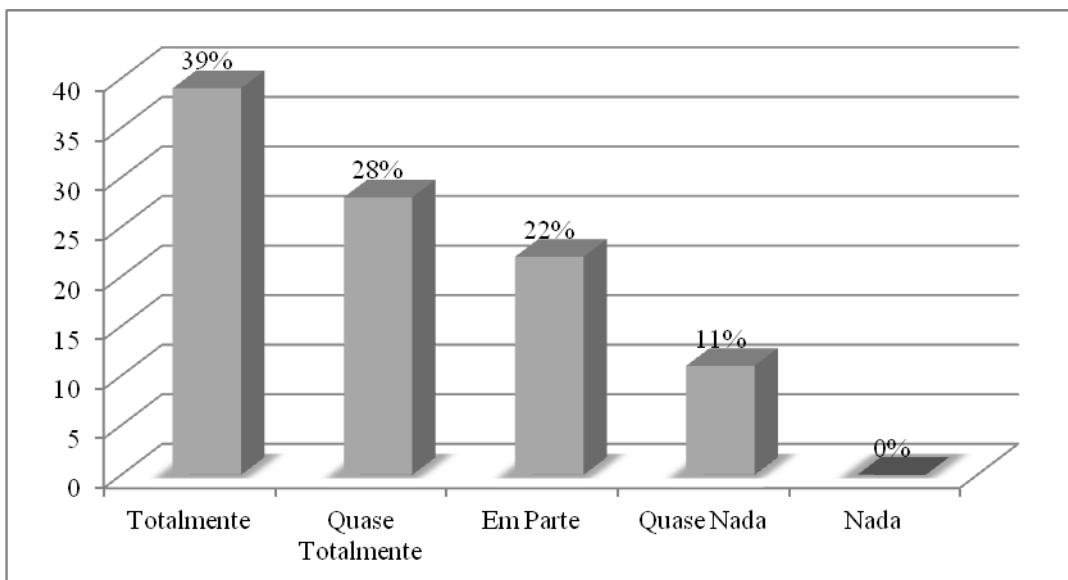
A missão é uma proposta da razão de ser da organização, expressando os valores que serão perseguidos nas suas acções e indicando os serviços e os clientes. É um elemento capaz de fazer convergir, relativamente às expectativas e interesses, onde se situam os públicos que constituem a organização. Como refere Cabral (2007), a missão deve indicar não só os valores suportados pelos fundadores, como também as razões da existência da Instituição, definindo os seus clientes e assinalando a sua área de actuação. E como indica a literatura analisada, estas instituições recorrem a uma missão social, comunitária, tendo em conta a acção voluntária e responsabilidade colectiva, com o objectivo de se organizarem em torno da produção de um bem público. Ou seja, a grande finalidade dos sujeitos comprometidos com estas instituições, é que a missão e os objectivos levados a cabo, respondam às necessidades concretas do meio onde estão inseridas (Nobre de Deus, 2004).

No sentido de aferirmos se a variável missão é tida em consideração, questionamos os profissionais relativamente à sua articulação, se surge como um elemento que influencia decisões e se existe um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros que norteiam a Instituição.

Segundo a percepção dos profissionais a Instituição está claramente articulada com a sua missão, tendo a maioria, 39%, respondido quase totalmente e totalmente, e aproximadamente 22%, em parte. Tendo em consideração estas respostas, pode ser

indicativo, o reconhecimento por parte dos assistentes sociais, que a missão surge como um elemento articulador. A missão da organização surge também, segundo os inquiridos, como um elemento que influencia as decisões. O Gráfico 5, vem confirmar esta tendência, informando-nos que mais de metade (67%), seguido de 22%, em parte, refere que a missão influencia as decisões da organização.

GRÁFICO 5 | INFLUÊNCIA DA MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO NAS DECISÕES



Analisando ainda a variável missão, observamos que quase metade dos inquiridos (45%), refere existir, na sua totalidade, um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros que norteiam a Instituição. Isto pode indicar que o reconhecimento desses valores aponta para o ideal postulado, ou seja, poderá reflectir não só os valores sustentados pelos membros da instituição, como os motivos pelos quais a Instituição existe, a sua missão.

6.3.2. PLANEAMENTO

Pinto (2009) assinala que planeamento é uma das funções instrumentais da gestão, que consiste em estabelecer objectivos e um conjunto articulado de acções para os prosseguir. Recorde-se que no presente estudo, o planeamento compreende-se a três níveis: 1) planeamento operacional; 2) planeamento tático; 3) planeamento estratégico. O planeamento operacional reconhece procedimentos e condições nos níveis mais baixos de

uma instituição, desenvolvendo práticas para tarefas frequentes aplicadas em tempos curtos; o planeamento tático orienta áreas específicas de uma instituição nas suas finalidades definidas e solidárias aos objectivos maiores; e o planeamento estratégico dirige-se à reflexão acerca do futuro da instituição, analisando o ambiente externo e interno da instituição, as oportunidades, e tem como finalidade de raciocínio a afirmação da missão que une a gestão da organização (Cabral, 2007).

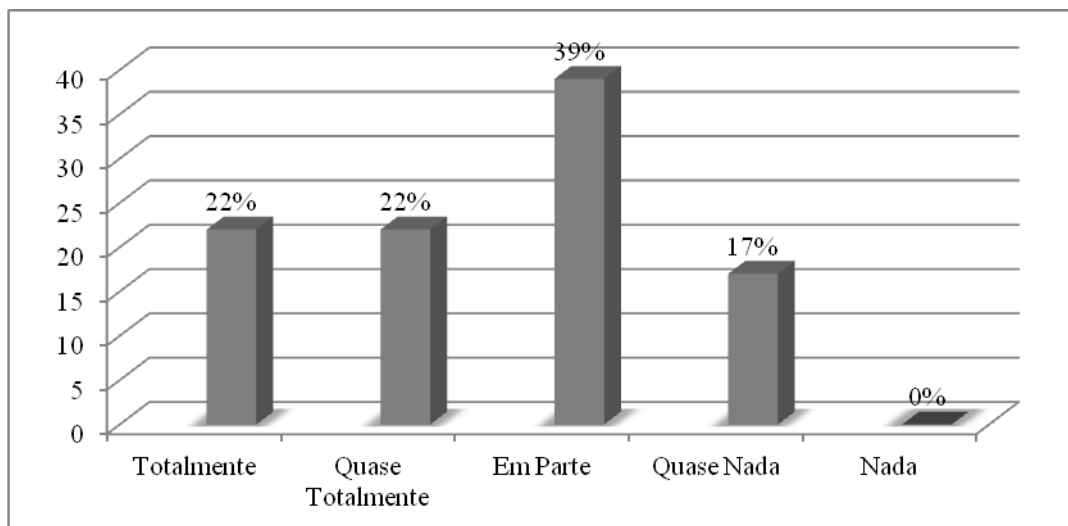
Ao analisarmos os vários níveis de planeamento, operacionalizados pelos inquiridos, observamos que mais de metade dos assistentes sociais/directores, demonstram quase sempre seguir um planeamento estratégico, tático e operacional nas organizações que dirigem, o que pode ser indicativo da consciência dos níveis de planeamento, que se concretizam com intensidade idêntica, assim como é seguido um planeamento, como se pode observar na Tabela 12.

TABELA 12 | NÍVEIS DO PLANEAMENTO (%)

	PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEAMENTO TÁTICO	PLANEAMENTO OPERACIONAL
NUNCA	0	0	0
QUASE NUNCA	0	0	0
EM PARTE	28	33	28
QUASE SEMPRE	56	56	50
SEMPRE	17	11	22
TOTAL	100	100	100

Ainda no contexto do planeamento, verificamos que quase metade dos inquiridos (44%), e 39% refere em parte, que a atribuição de recursos obedece a estratégias definidas para atingir objectivos, como podemos observar no Gráfico 6.

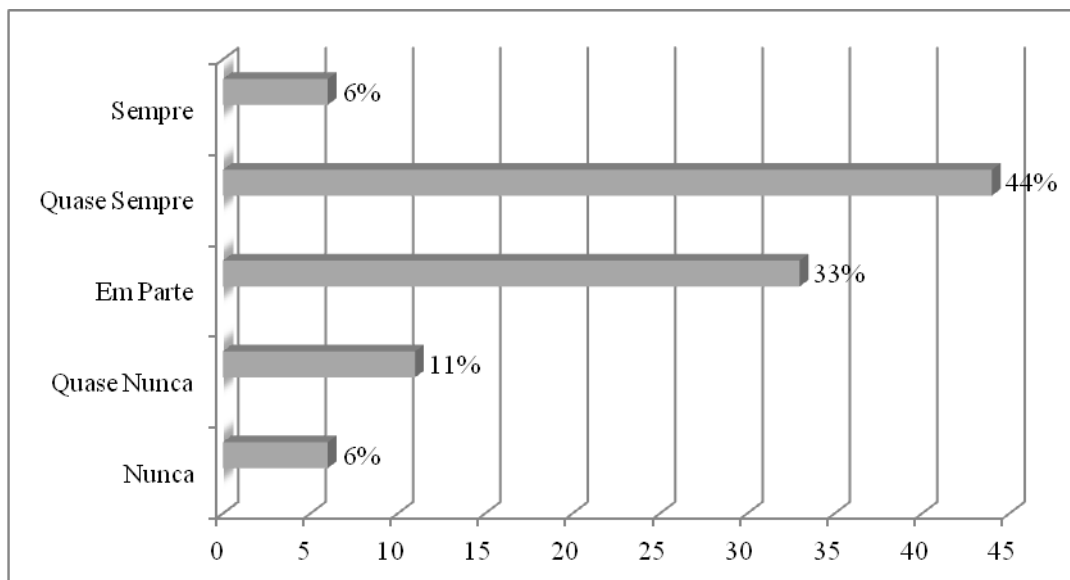
GRÁFICO 6 | ATRIBUIÇÃO DE RECURSOS OBEDECE A ESTRATÉGIAS DEFINIDAS PARA ATINGIR OBJECTIVOS



Na sua maioria, os assistentes sociais/directores, mostram que o processo de planeamento consegue ser um instrumento útil para a gestão. Os dados analisados, são assim, indicativos de uma percepção positiva por parte dos inquiridos ao facto de o planeamento indicar linhas a serem seguidas no processo de gestão. Veja-se que, sete dos profissionais menciona em parte, que o planeamento indica linhas a serem seguidas no processo de gestão, seis que este é seguido quase totalmente e apenas um totalmente. Por outras palavras, 78% dos inquiridos assumem o planeamento como parte integrante do processo de gestão.

Para se verificar a implementação de um planeamento estratégico no processo de gestão, questionamos os inquiridos se existe um levantamento sobre os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades de trabalho. O Gráfico 7, demonstra que oito admitem efectuar esta prática quase sempre, assim como, um deles admite sempre, enquanto aumenta para seis aquelas que referem em parte. Mais uma vez, parece ser indicativo de que, maioritariamente estes desenvolverem a função de planeamento, mediante um planeamento estratégico, ou seja, como refere Pinto (2009), mediante a análise do meio ambiente interno, que permite obter uma listagem de forças e fraquezas da organização.

GRÁFICO 7 | LEVANTAMENTO DE PONTOS FORTES E FRACOS DA ORGANIZAÇÃO E OPORTUNIDADES DE TRABALHO



Como se observa na Tabela 13, a relação entre as variáveis, “acções empreendidas levam ao alcance dos objectivos e missão da organização” e o “planeamento estratégico”, mostra-nos que 73% dos inquiridos que seguem um planeamento estratégico, referem também que as acções empreendidas levam ao alcance dos objectivos e da missão da organização. No entanto, apesar de fazerem planeamento, 28% dos assistentes sociais/gestores mencionam que as acções empreendidas não levam quase nada ou nada ao alcance dos objectivos e da missão da organização. Esta ligação de objectivos, metas, resultados e processos, direcciona-nos para o conceito de estratégia que envolve decisões a longo prazo e que orientam a organização. Neste sentido, estas acções representam as estratégias que garantem a ligação das finalidades da organização com o trabalho diário interno dos assistentes sociais/gestores.

TABELA 13 | PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E ACÇÕES EMPREENDIDAS LEVAM AO ALCANCE DOS OBJECTIVOS E MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO (%)

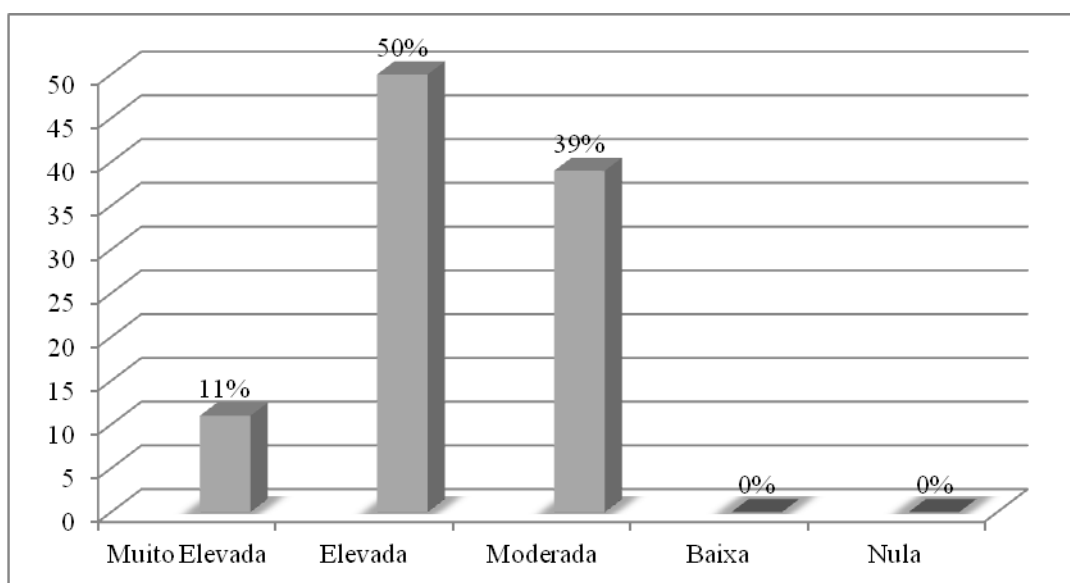
		ACÇÕES EMPREENDIDAS LEVAM AO ALCANCE DOS OBJECTIVOS E MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO					TOTAL
		Totalmente	Quase Sempre	Em Parte	Quase Nada	Nada	
PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	Em parte	0	0	22	0	6	28
	Quase Sempre	6	28	6	17	0	56
	Sempre	11	0	0	6	0	17
TOTAL		17	28	28	22	6	100

A determinação de recursos e identificação de prazos e responsabilidades são, muitas vezes apontadas como exigências do processo de planeamento e como instrumentos necessários para a operacionalização da missão (Cabral, 2007). Quando questionados acerca de um processo anual de planeamento para determinar objectivos e o orçamento, verificamos que as respostas dadas se dividem de igual forma, seis pela escala definida (em parte, quase sempre e sempre), o que indica a implementação deste processo na sua grande maioria.

Relativamente à execução de um cronograma anual que identifica prazos e responsáveis pelos objectivos, as opções não são tão uniformes, no entanto, oito respondem “em parte”, sete “quase sempre”, dois “sempre”, o que não deixa de ser significativo e indicativo da sua aplicação. Estes aspectos próprios da gestão, essenciais no processo de planeamento, apresentam-se, assim, como aplicáveis, assim como podem garantir a operacionalização da missão da sua Instituição.

Podemos, assim, observar que é realizado um planeamento, tanto operacional, como tático ou estratégico por parte dos assistentes sociais/directores da instituição, assim como, é reconhecida a sua importância (Ver Gráfico 8), ou seja, metade, 50%, refere ser elevada, 39% moderada e ainda muito elevada (11%).

GRÁFICO 8 | IMPORTÂNCIA ISOLADA, DA FUNÇÃO PLANEAMENTO, NO PROCESSO ADMINISTRATIVO



6.3.3. ORGANIZAÇÃO

A organização é a função da gestão que visa estabelecer a estrutura de pessoas e a alocação dos recursos necessários para levar a cabo a implementação da globalidade das suas actividades, de acordo com o planeamento prévio. É, assim, essencial definir responsáveis, quem faz o quê, como e quais os processos de articulação entre os intervenientes. Este processo implica a atribuição de autoridade e o estabelecimento de sistemas de comunicação entre os intervenientes (Pinto, 2009). Foi neste sentido, que pensamos ser relevante o cruzamento das variáveis “organigrama bem definido reflecte as relações de subordinação” e a “comunicação encoraja e suporta os diferentes níveis hierárquicos no cumprimento das responsabilidades” (Tabela 14).

TABELA 14 | ORGANIGRAMA BEM DEFINIDO REFLECTE AS RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO E COMUNICAÇÃO ENCORAJA E SUPORTA OS DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS NO CUMPRIMENTO DAS RESPONSABILIDADES (N)

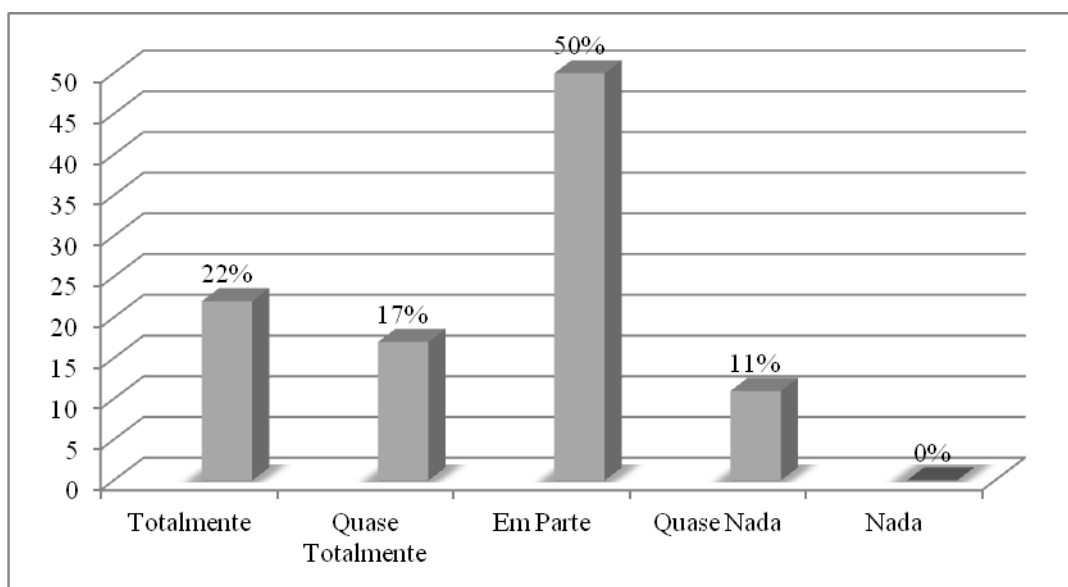
		COMUNICAÇÃO ENCORAJA E SUPORTA OS DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS NO CUMPRIMENTO DAS RESPONSABILIDADES				TOTAL
		Totalmente	Quase Totalmente	Em Parte	Quase Nada	
ORGANIGRAMA BEM DEFINIDO REFLECTE AS RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO	Totalmente	6	6	1	0	13
	Quase Totalmente	0	2	1	0	3
	Em Parte	0	0	1	0	1
	Quase Nada	0	0	0	1	1
TOTAL		6	8	3	1	18

Analisando a Tabela 14, verificamos que a grande maioria revela que o organigrama está bem definido, não existindo problemas de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos no cumprimento das suas responsabilidades. Ou seja, observamos pelos dados, que dos 16 profissionais que afirmam ter um organigrama bem definido e que reflecte as relações de subordinação, 14 referem totalmente e quase totalmente que a comunicação encoraja e suporta os diferentes níveis hierárquicos no cumprimento das responsabilidades.

Tendo em consideração a questão sobre se as reuniões são bem organizada e o resultado é implementado, observamos também, que 44% refere “quase totalmente”, que as reuniões são bem organizadas e o seu resultado é implementado, seguido de 28% “totalmente” e 22% “em parte”. Também mais de metade, 56%, menciona “quase totalmente” que a estrutura suporta a implementação das decisões emanados dos níveis superiores, seguido de 28% “totalmente” e 11% “em parte”. Considerando a questão sobre a responsabilidade e papéis do gestor, verificamos que estes são totalmente (39%) bem definidos, distintos e respeitados, seguido de quase totalmente, 28%, e em parte, também 28%. Concluimos

assim, que as condições básicas da organização, como a distribuição de papéis, o organigrama e reuniões, a existência de comunicação interna, e a existência de um conjunto de recursos estruturados, são aspectos tidos em consideração pelos assistentes sociais/directores das Instituições.

GRÁFICO 9 | ESTÍMULO DO AMBIENTE EXTERNO NO TRABALHO ENTRE INSTITUIÇÕES



A questão da relação externa das instituições foi abordada, aferindo se o ambiente externo estimula o trabalho entre instituições (Gráfico 9). Verificamos que este aspecto é considerado, apesar de metade dos inquiridos ter respondido que em parte havia este procedimento, tendo 22% respondido totalmente e 17% quase totalmente. O facto de metade dos inquiridos ter respondido “em parte”, pode ser indicativo de algumas dificuldades e barreiras no que diz respeito à cooperação, e que contradiz a literatura analisada. Segundo Granja (2009), a gestão de pessoas realizada por assistentes sociais, pode assegurar a cooperação entre instituições e os serviços públicos, com as vantagens que o trabalho em rede proporciona a partir de cooperações mútuas.

Cruzamos também a variável, “estímulo do ambiente externo no trabalho entre instituições” com a variável “estímulo do ambiente interno no trabalho integrado com outras instituições” (Tabela 15), e verificamos que segundo a percepção dos profissionais este está presente totalmente (5) e quase totalmente (7), com maior expressividade, sendo

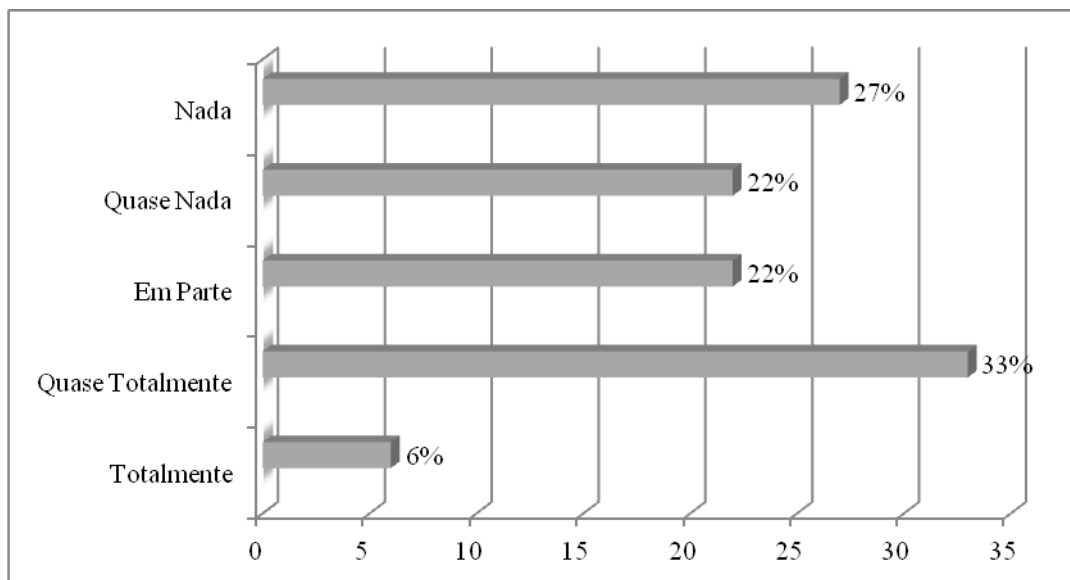
que cinco referem existir em parte, o que pode ser indicativo de poucas barreiras internas no que se refere as suas relações institucionais.

TABELA 15 | ESTÍMULO DO AMBIENTE EXTERNO NO TRABALHO ENTRE INSTITUIÇÕES E ESTÍMULO DO AMBIENTE INTERNO NO TRABALHO INTEGRADO COM OUTRAS INSTITUIÇÕES (N)

		ESTÍMULO DO AMBIENTE INTERNO NO TRABALHO INTEGRADO COM OUTRAS INSTITUIÇÕES				Total
		Totalmente	Quase Totalmente	Em Parte	Nada	
ESTÍMULO DO AMBIENTE EXTERNO NO TRABALHO ENTRE INSTITUIÇÕES	Totalmente	4	0	0	0	4
	Quase Totalmente	0	2	1	0	3
	Em Parte	1	4	4	0	9
	Quase Nada	0	1	0	1	2
TOTAL		5	7	5	1	18

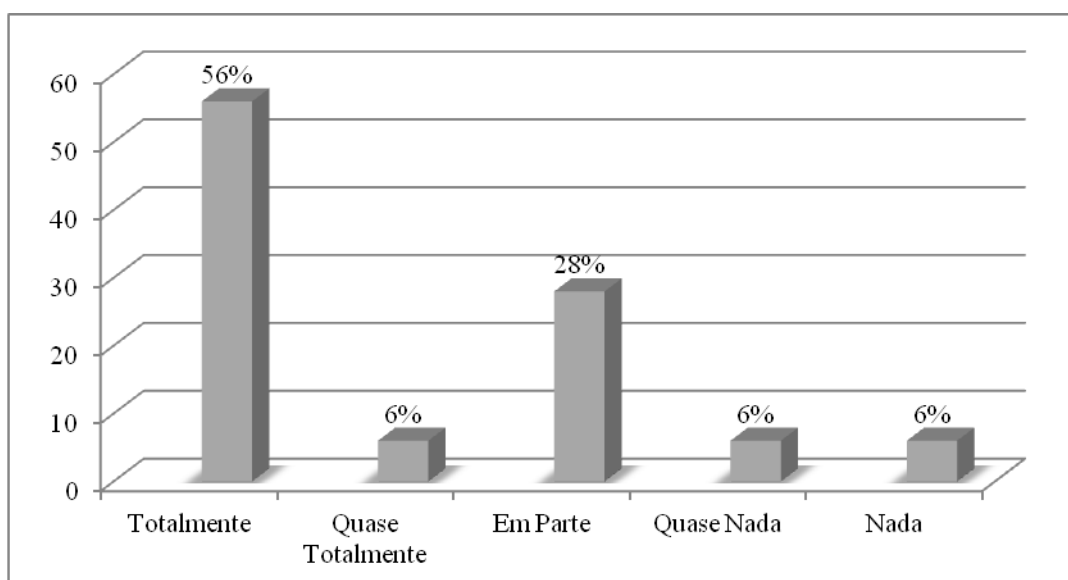
Segundo a amostra, não foram efectuadas grandes alterações na organização em razão do contexto actual de transformações na economia e na sociedade (Gráfico 10), apesar de 33% ter respondido “quase totalmente” e 22% “em parte”, ainda surge uma percentagem de 22% que respondem “quase nada” e 17% “nada”. Este aspecto não deixa de ser significativo, tanto ao nível organizacional, como profissional. Ao nível organizacional, pode ser indicativo que estas instituições poderão não estar suficientemente organizadas e estruturadas para responder aos pedidos e necessidades dos seus clientes. Ao nível profissional, uma vez confrontado com a permanente necessidade de reconfiguração do seu agir face à partilha do seu campo com estes novos actores e num contexto de “modernização reflexiva” (Beck, 2006), cabe ao assistente social estar em permanente actualização no que se refere às transformações que ocorrem na sociedade dita global.

GRÁFICO 10 | ALTERAÇÃO NA ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO EM RAZÃO DO CONTEXTO ACTUAL DE TRANSFORMAÇÕES NA ECONOMIA E NA SOCIEDADE



Uma contribuição fundamental sobre como gerir pessoas pode ser extraída das organizações do Terceiro Sector, quando elas chamam pessoas que oferecem os seus serviços como voluntários. Drucker (1997, citado em Cabral, 2007) menciona que estas organizações, com a necessidade de incentivar o voluntariado e associar as pessoas à sua missão, desenvolvem um sistema de confiança interna mútua, que consolida a tecnologia que lhe é própria. Este aspecto é confirmado, uma vez que, relativamente ao voluntariado, os gestores identificam claramente a sua importância. Como se observa no Gráfico 11, a maioria, 56%, responde “totalmente” e 28% “em parte”.

GRÁFICO 11| IMPORTÂNCIA DO TRABALHO VOLUNTARIO PARA A INSTITUIÇÃO

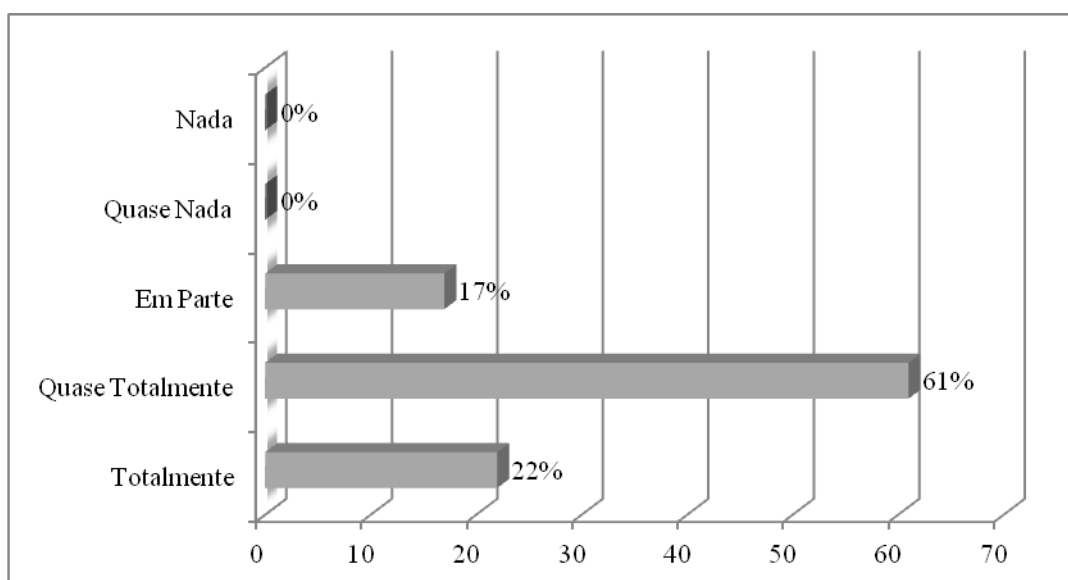


6.3.4. DIRECÇÃO

Para planear, organizar e controlar, assim como para executar actividades, é necessário lidar com pessoas e estas são complexas e diferentes entre si. É necessário lhes comunicar instruções, receber informações delas, proporcionar comunicação entre elas e com terceiros, motivar para que se empenhem nas suas tarefas, tomar decisões e criar condições para que os colaboradores também o possam fazer, assegurar a sua liderança, para que os objectivos sejam cumpridos. Estas actividades comportamentais de um gestor, designam-se de direcção (Pinto, 2009). A direcção é, assim, a função de gestão que procura influenciar comportamentos e atitudes, com o objectivo de garantir a execução das acções e objectivos comuns da Instituição.

Se a função de direcção requer a capacidade de liderança, ou seja, a capacidade de influenciar pessoas e se comprometer com objectivos comuns, a aprovação e proximidade entre o líder e liderados são aspectos fundamentais para a gestão de pessoas que incorporam e transmitem conhecimento (Cabral, 2007). A capacidade de liderança, do assistente social/director é positiva, ou seja, a liderança é estimulada na sua grande maioria (83%) nos responsáveis pela execução das acções, como expressa o Gráfico 12.

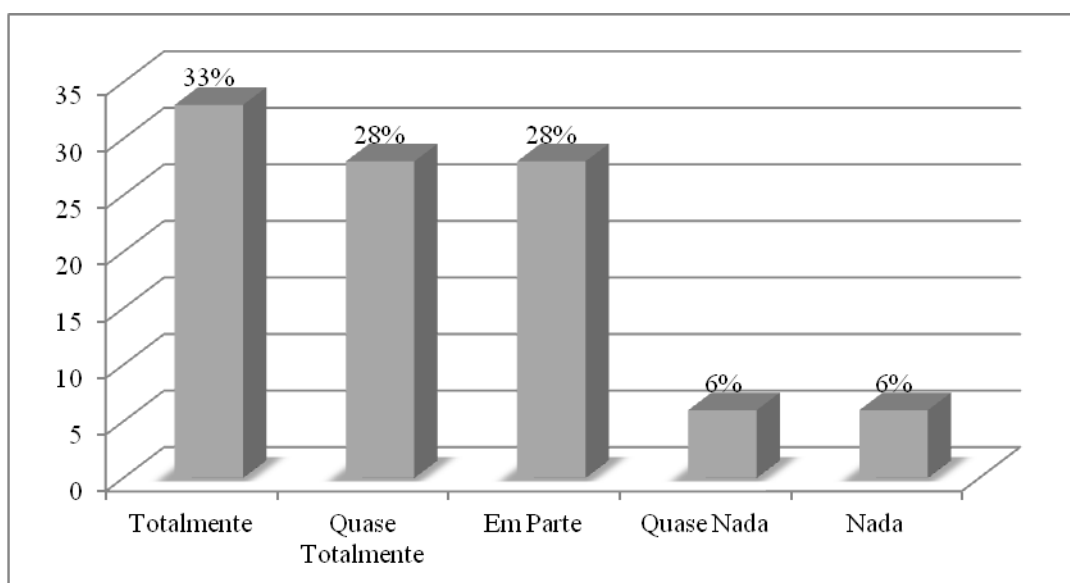
GRÁFICO 12 | ESTÍMULO À LIDERANÇA



Podemos também concluir que existe respeito pelas tarefas tendo em conta o nível hierárquico. Como foi anteriormente referido, no capítulo quatro, uma das características da gestão em Serviço Social radica no facto, que não é tarefa exclusiva dos executivos e directores, mas que todos os membros da organização participam no processo de gestão desde os diferentes âmbitos de responsabilidade. Isto faz do Serviço Social uma profissão diferente nas organizações, nas quais se adopta uma estrutura vertical. Nas organizações onde o Serviço Social está presente é importante a participação de todos os membros de equipa no processo de gestão, aproveitando os conhecimentos e as experiências de cada um deles (Moix,1991, citado em Fernández e Fernández, 2008).

O Gráfico 13, também aponta para a centralização das decisões mais frequentes estarem afectas ao gestor, 33% refere totalmente, 28% quase totalmente, e em parte também 28%. Observa-se na Tabela 5, que os resultados obtidos na resposta à execução dos níveis de planeamento, e a importância que é atribuída ao director, no Gráfico 14, reforça também que é este quem toma as decisões mais frequentes ainda que mais operacionais.

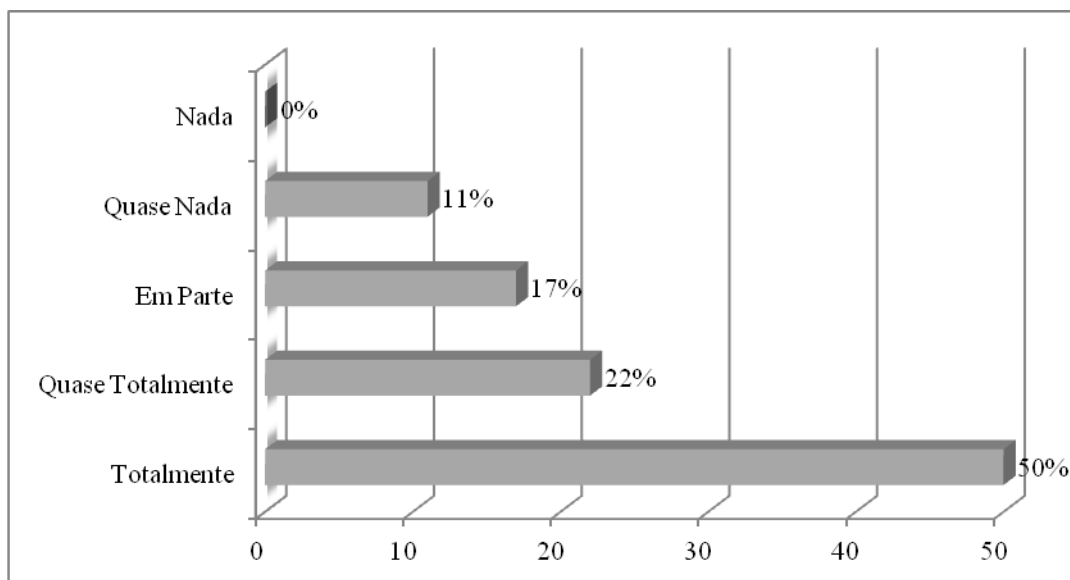
GRÁFICO 13 | DECISÕES MAIS FREQUENTES ESTÃO AFECTAS AO GESTOR/DIRECTOR



Os dados relativos à profissionalização indicam que lhe é atribuído grande valor. Mais de metade dos inquiridos (72%) respondem que a existência de um gestor profissional é importante, como se pode verificar no Gráfico 14. De alguma forma, este aspecto pode justificar a procura por parte destes profissionais de formação posterior à sua formação académica superior inicial em áreas como gestão, nomeadamente, gestão da qualidade, de IPSS, recursos humanos, concepção e avaliação de projectos e higiene e segurança no trabalho.

Recordando o que foi referido no capítulo quatro, este aspecto também poderá ser indicativo de uma necessidade de o Serviço Social adaptar o seu currículo. Não só pelo valor que é atribuído à função de direcção/gestão, como também pela perda de lugares de chefia para outros profissionais. Isto implica uma perda para a própria profissão, sobretudo pela legitimidade que não lhe é conferida, assim como para os públicos servidos por este tipo de organizações que, certamente beneficiariam com a uma maior presença destes nos centros de decisões.

GRÁFICO 14| IMPORTÂNCIA DE UM GESTOR PROFISSIONAL



As finalidades legais de uma organização do Terceiro Sector, impõe-lhes a constituição de um conjunto de corpos dirigentes, normalmente voluntários, que compartilham com o director/gestor as funções de direcção. Compete ao órgão de administração gerir a Instituição e representá-la. Hudson (1999, citado em Cabral, 2009) refere mesmo que é responsabilidade do órgão administrativo governar a instituição, com o objectivo de assumir a responsabilidade geral, garantir a missão e o desempenho, sem se tornar o monitor desse desempenho. A acção de administrar está afectada ao gestor e à sua equipa técnica, que na prática operacionalizam os procedimentos necessários para a obtenção dos resultados esperados, como se verifica na análise da nossa amostra.

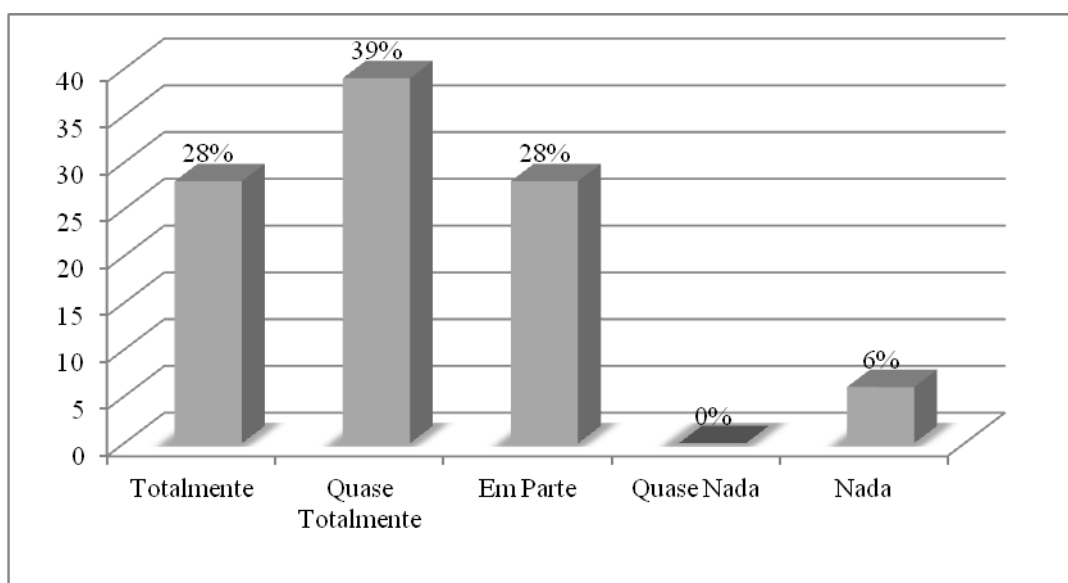
Ao serem colocadas em relação as variáveis, “participação da direcção na administração da organização” e a “importância isolada, da função Direcção” (Tabela 16), verificamos que os inquiridos percebem esta função como sendo muito elevada e de elevada importância (15). Relativamente à participação dos corpos dirigentes na administração da organização esta é na sua maioria muito elevada (11) contudo, casos há em que esta participação é parcial (5) ou quase nula (1), justificando um maior empenho dos inquiridos nas funções de direcção.

TABELA 16 | PARTICIPAÇÃO DA DIRECÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA ISOLADA, DA FUNÇÃO DIRECÇÃO, NO PROCESSO ADMINISTRATIVO (N)

		IMPORTÂNCIA ISOLADA, DA FUNÇÃO DIRECÇÃO, NO				TOTAL
		PROCESSO ADMINISTRATIVO				
		Muito Elevada	Elevada	Moderada	Nula	
PARTICIPAÇÃO DA DIRECÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	Totalmente	5	5	1	0	11
	Quase Totalmente	0	1	0	0	1
	Em Parte	2	2	1	0	5
	Nada	0	0	0	1	1
TOTAL		7	8	2	1	18

Para que o gestor/director, no desenvolvimento da função de direcção tome decisões, é fundamental que utilize instrumentos que o auxiliem na avaliação, prevenção, acompanhamento das actividades e que promovam a qualidade dos resultados pretendidos. Da análise realizada, podemos concluir que estes instrumentos, segundo a percepção dos directores promovem a qualidade dos resultados, assim como, são utilizados instrumentos de gestão no agir do assistente social. Veja-se no Gráfico 15, que mais de metade (67%) entendem que os instrumentos de gestão promovem a qualidade dos resultados.

GRÁFICO 15 | INSTRUMENTOS DE GESTÃO PROMOVEM A QUALIDADE DOS RESULTADOS



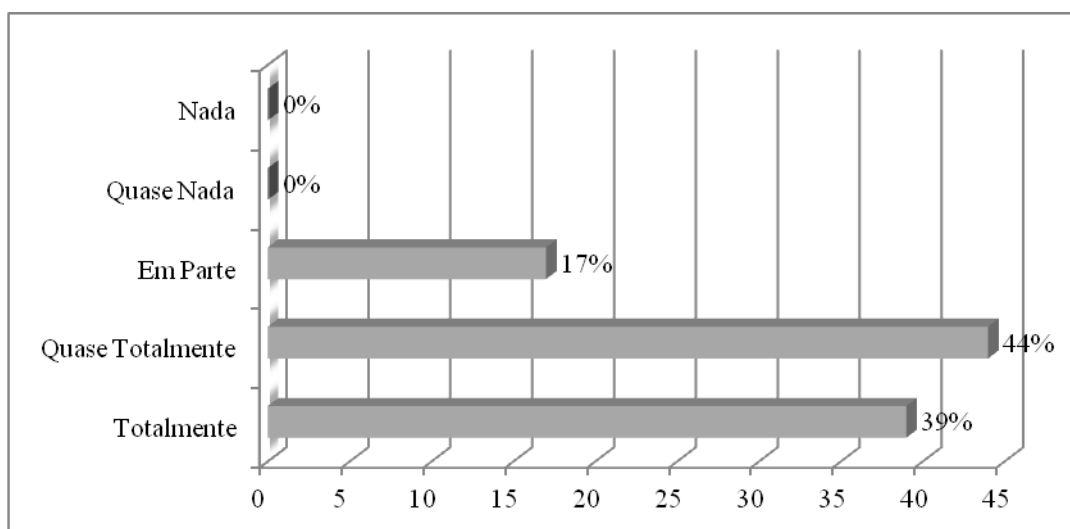
6.3.5. CONTROLO

O controlo é aparentemente, segundo Pinto (2009), a função de gestão mais visível na maioria das vezes. Esta função é mais do que a simples existência de indicadores que verifiquem o que está planeado, este consiste num conjunto de técnicas e metodologias determinadas a garantir com a (re)organização e o (re)planeamento, uma consecutiva adaptação do conjunto de acções à evolução do meio ambiente.

Para aferir se assistente social/director operacionaliza a função controlo consideramos se esta se concretizava sobre a satisfação e necessidades do utente, a realização da missão, e os objectivos planeados. Como refere Cabral (2007), em cada situação, o gestor pode utilizar estes aspectos para concretizar uma avaliação da organização. Estes podem apresentar resultados complementares que permitem a construção de um conjunto de indicadores para o processo de gestão.

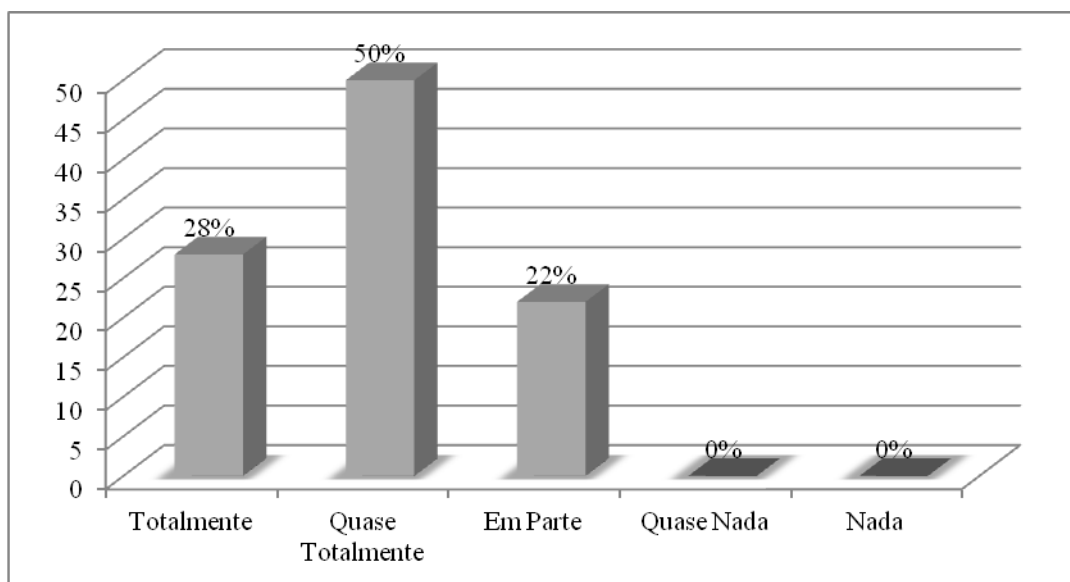
Neste sentido, o desempenho necessita ser planeado e controlado, e isso realiza-se com a missão, uma vez que ela define as finalidades pretendidas. Quando questionados sobre se o controlo das acções é realizado tendo em conta a missão da organização, verificamos que mais de metade tem em conta este procedimento. Logo, através da análise do Gráfico 16, esta acção é utilizada quase totalmente e totalmente (83%), pelos profissionais inquiridos.

GRÁFICO 16 | CONSIDERAÇÃO DA MISSÃO NO CONTROLO DAS ACÇÕES



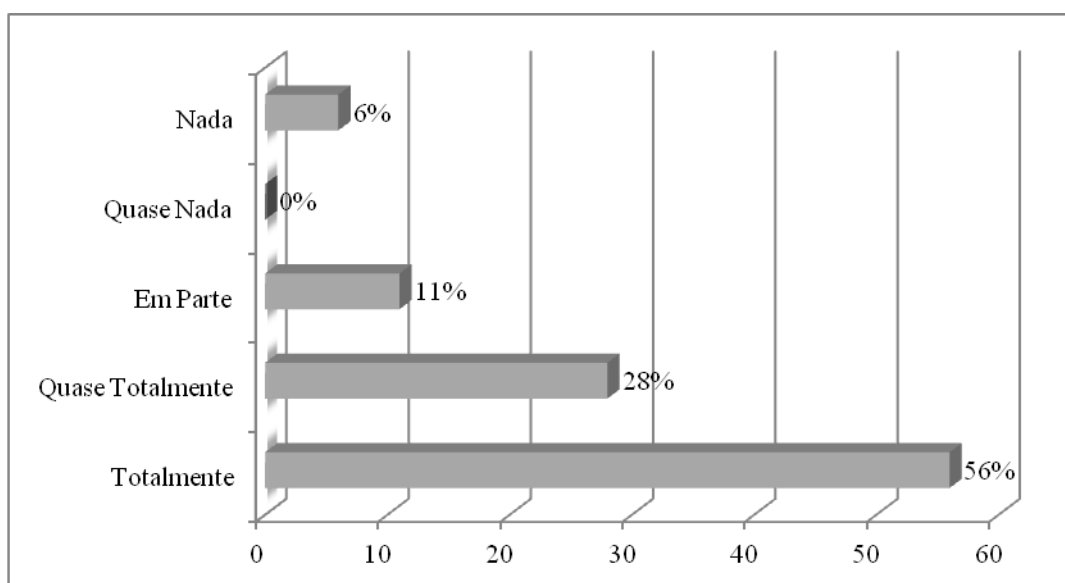
Sobre a existência de um sistema de controlo da execução dos objectivos planeados, o Gráfico 17 mostra que cerca de metade dos inquiridos consideram, quase totalmente, que é realizando, havendo mesmo, cerca de 28% de inquiridos que o consideram totalmente, sendo consistente com o gráfico analisado anteriormente. Estes resultados, apontam para a ideia de que o sistema de controlo permite a avaliação do alcance dos objectivos para a realização da sua missão, com grande expressividade.

GRÁFICO 17 | SISTEMA DE CONTROLO DA EXECUÇÃO DOS OBJECTIVOS PLANEADOS



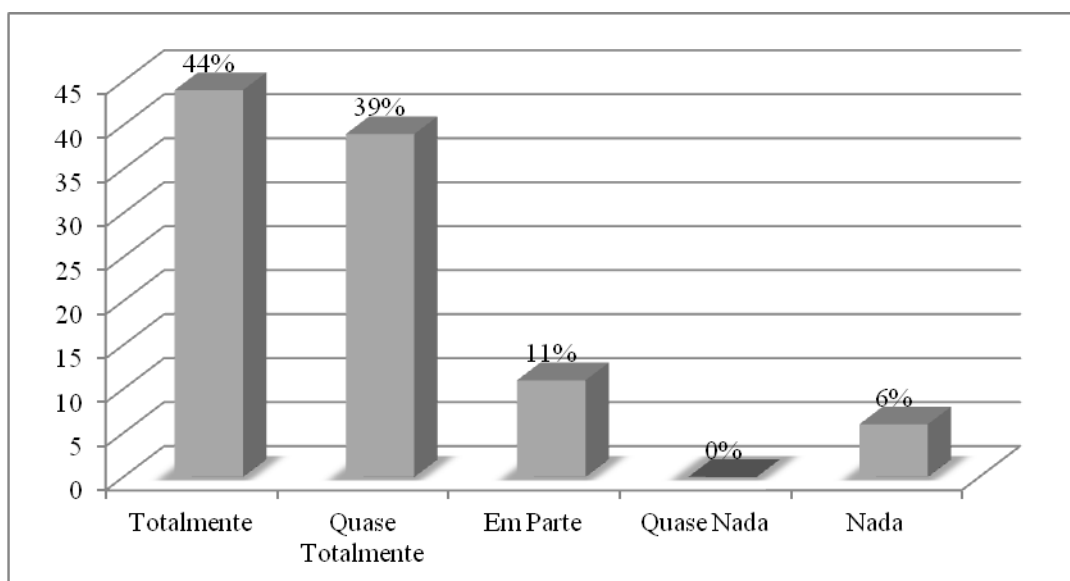
O Gráfico 18 mostra-nos que pouco mais de metade dos inquiridos consideram que o controlo das acções tem em conta a satisfação do utente. É ainda de salientar que 28% considera esta satisfação na sua quase totalidade. Este aspecto pode ser indicativo de alguma preocupação da avaliação da qualidade. Recorde-se que o Ministério da Segurança Social e do Trabalho, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas, criaram em sete de Março de 2003, um “Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais”. A importância da implementação deste sistema nestas instituições representa mais que a persecução da qualidade, uma vez que pode reforçar a mudança de paradigma face à visão destas organizações no apoio/serviços que presta, e uma vez que, assume-se o reconhecimento que a solidariedade não pode ser assente numa óptica caritativo-assistencialista, de “boa vontade”, onde, o que se puder ajudar está de “bom tamanho”.

GRÁFICO 18| CONSIDERAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO UTENTE NO CONTROLO DAS ACÇÕES



As respostas à questão sobre se o controlo das acções é feito considerando as necessidades do utente assinalam, que a grande maioria (83%) dos profissionais refere que o controlo é realizado de acordo as necessidades do utente (ver Gráfico 19). Isso coaduna-se com a análise anterior, onde a satisfação é uma preocupação tida em consideração.

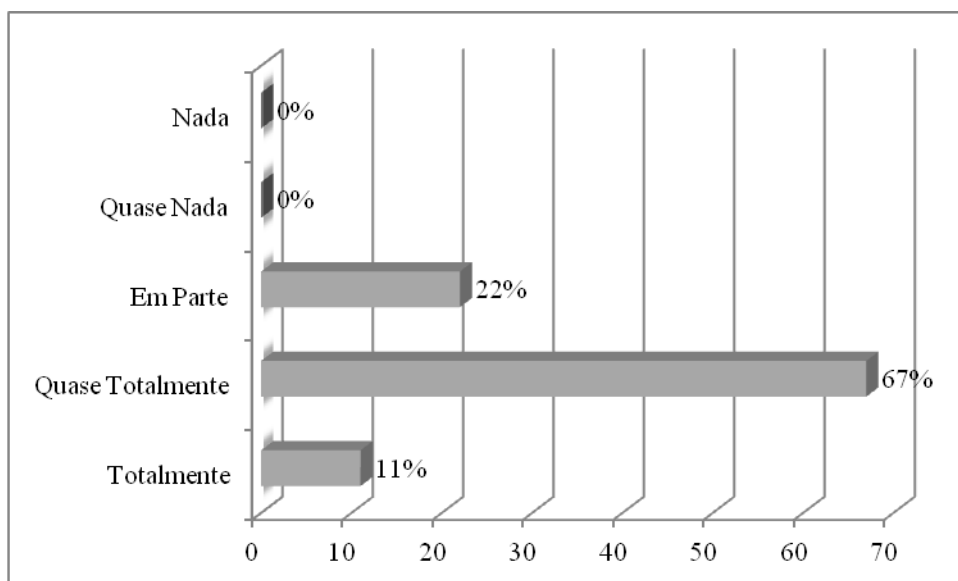
GRÁFICO 19 | CONSIDERAÇÃO DAS NECESSIDADES DO UTENTE NO CONTROLO DAS ACÇÕES



Por fim, a análise da variável “processo de gestão apoia-se no sistema de controlo”, indicada no Gráfico 20. Permite verificar que este é considerado pelo assistente

social/director. Assim, aproximadamente dois terços, refere que o processo de gestão apoia-se “quase totalmente” no sistema de controlo, e apenas 22% menciona “em parte”.

GRÁFICO 20 | PROCESSO DE GESTÃO APOIADO NO SISTEMA DE CONTROLO



Podemos, assim, dizer que as funções de Gestão Social no agir do assistente social, aparentam estar presentes e implementadas, isto é, o planeamento, a organização e a sua direcção, como também, estão construídos os elementos que permitem a avaliação ou controlo dos procedimentos que se interligam na sua execução. Para finalizar, na Tabela 17, agregamos a importância dada pelos assistentes sociais/directores, às funções de Gestão Social; da sua análise concluímos que todas elas assumem elevada importância na amostra seleccionada.

TABELA 17 | IMPORTÂNCIA ISOLADA DA FUNÇÃO PLANEAMENTO, ORGANIZAÇÃO DIRECÇÃO E CONTROLO (%)

	IMPORTÂNCIA ISOLADA, DA FUNÇÃO PLANEAMENTO	IMPORTÂNCIA ISOLADA, DA FUNÇÃO ORGANIZAÇÃO	IMPORTÂNCIA ISOLADA, DA FUNÇÃO DIRECÇÃO	IMPORTÂNCIA ISOLADA, DA FUNÇÃO CONTROLO
Muito Elevada	11	17	39	11
Elevada	50	50	44	67
Moderada	33	33	11	22
Baixa	0	0	0	0
Nula	0	0	6	0
Total	100	100	100	100

6.3.6. REFLEXÃO DOS RESULTADOS ANALISADOS

Esta abordagem empírica permitiu-nos elucidar, ainda que de forma exploratória, acerca de como o Assistente Social, num contexto das IPSS, desenvolve práticas de Gestão Social. Como vimos, a nossa população apresenta um predomínio feminino e são profissionais maioritariamente com idades compreendidas entre os 25-29 anos e mais de 45 anos. Podemos também referir que o assistente social típico deste estudo trabalha há 3-6 anos e há mais de 12 anos, o que pode significar alguma maturidade profissional e conhecimento sobre o funcionamento da organização.

Destacam-se como principais tarefas exercidas, a coordenação de serviços, atendimento a utentes e familiares/responsáveis e acompanhamento social dos utentes. Com alguma expressão, também desempenham tarefas de gestão de recursos humanos. Esta ideia vem de encontro ao facto da maioria destes profissionais desempenharem simultaneamente funções de direcção técnica e de Serviço Social.

Outro aspecto a realçar é a relação entre a área de preferência indicada (terceira idade, infância e juventude, e gestão) e o exercício de funções de direcção. O mesmo tipo de analogia também pode ser encontrada, tendo em consideração as outras áreas de intervenção a que estes profissionais estão ligados, nomeadamente, as respostas sociais em que actuam e as principais tarefas que desempenham na Instituição. Ou seja, surge aqui uma relação que poderá estar associada à preferência efectiva ou a uma necessidade de identificação com a área de intervenção em que actuam.

Da análise efectuada à formação pós-graduada, depreendemos pouco investimento, sobretudo, no que diz respeito às áreas do Serviço Social e gestão, que poderiam complementar e auxiliar nas funções exercidas nas Instituições. No entanto, quanto à sua formação e cursos profissionais que obtiveram posteriormente à sua formação académica superior inicial, verificamos que o investimento aumenta. Concluimos que as áreas vão de encontro às necessidades que os profissionais encontram nos seus espaços profissionais (áreas da gestão, envelhecimento). Apesar de não haver um investimento na formação pós-graduada, os profissionais acabam por procurar um conhecimento mais situacional, ou seja, uma actualização teórica submetida às necessidades da prática e da experiência.

A missão da Instituição surge como um elemento articulador das funções aí desempenhadas. Concluimos que, segundo a percepção dos profissionais, a Instituição está claramente articulada com a sua missão, como se apresenta como um elemento que influencia as decisões dos profissionais. Existe também um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros que norteiam a Instituição. O reconhecimento desses valores aponta para o ideal postulado, ou seja, reflecte não só os valores sustentados pelos seus membros, como também os motivos pelos quais a Instituição existe ou a sua missão.

Através da análise realizada, concluimos existir uma ligação entre objectivos, metas, resultados e processos, que nos direccionou para o conceito de estratégia, que envolve decisões a longo prazo e que orientam a organização, neste sentido, estas acções representam as estratégias que garantem a ligação das finalidades da organização com o trabalho diário interno dos assistentes sociais/gestores. Ficou também evidente a determinação de recursos e identificação de prazos e responsabilidades, muitas vezes apontadas como exigências do processo de planeamento e como instrumentos necessários para a operacionalização da missão. Ou seja, é determinado pelos inquiridos um processo anual de planeamento para determinar objectivos e o orçamento, é executado um cronograma anual que identifica prazos e responsáveis pelos objectivos. O processo de planeamento é também entendido como um instrumento útil para a gestão, havendo também uma percepção positiva ao facto deste indicar linhas a serem seguidas no processo.

Entendemos, assim, que é realizado um planeamento, tanto operacional, como tático e estratégico, que se concretizara com intensidade idêntica, por parte dos assistentes sociais/directores da instituição, assim como é seguido um planeamento e é reconhecida a sua importância.

As condições básicas da organização, como a distribuição de papéis, o organigrama e reuniões, a existência de comunicação interna, e a existência de um conjunto de recursos estruturados, são aspectos tidos em consideração pelos assistentes sociais/directores das Instituições.

O ambiente externo é também considerado, no entanto, parecem existir algumas dificuldades e barreiras no que diz respeito à cooperação. Quanto ao ambiente interno, os inquiridos referem existir poucas barreiras internas no que se refere às suas relações institucionais. Relativamente ao voluntariado, os gestores identificam claramente a sua importância.

A análise dos resultados também revela que não foram efectuadas grandes alterações na organização em razão do contexto actual de transformações na economia e na sociedade. Este aspecto não deixa de ser significativo, tanto ao nível organizacional, como profissional. Ao nível organizacional, pode ser indicativo de que estas instituições poderão não estar suficientemente organizadas e estruturadas para responder aos pedidos e necessidades dos seus clientes. Ao nível profissional, uma vez confrontado com a permanente necessidade de reconfiguração do seu agir face à partilha do seu campo com novos actores e num contexto de alterações societárias, cabe ao assistente social estar em permanente actualização no que se refere às transformações que ocorrem na sociedade.

Também podemos dizer que a capacidade de liderança, do assistente social/director é positiva, ou seja, a liderança é estimulada, na sua grande maioria nos responsáveis, pela execução das acções. O respeito pelas tarefas, tendo em conta o nível hierárquico, assim como os resultados, apontam para a centralização das decisões mais frequentes estarem afectas ao gestor. Os resultados obtidos na resposta à execução dos níveis de planeamento e a importância que é atribuída ao director, reforçam também que é este quem toma as decisões mais frequentes, ainda que mais operacionais.

Os dados relativos à profissionalização indicam também que lhe é atribuído grande valor, ou seja, a existência de um gestor profissional é importante. De alguma forma este aspecto pode justificar a procura por parte destes profissionais de formação posterior à sua formação académica superior inicial em áreas como gestão, nomeadamente, gestão da qualidade, de IPSS, recursos humanos, concepção e avaliação de projectos e higiene e segurança no trabalho. Este aspecto também poderá ser indicativo de uma necessidade de o Serviço Social adaptar o seu currículo, não só pelo valor que é atribuído à função de direcção/gestão, como também pela perda de lugares de chefia para outros profissionais.

Isto implica uma perda para a própria profissão, sobretudo pela legitimidade que não lhe é conferida, assim como também, para os públicos servidos por este tipo de organizações que, certamente beneficiariam com a uma maior presença destes nos centros de decisões.

A acção de dirigir está afectada ao gestor e à sua equipa técnica, que na prática operacionalizam os procedimentos necessários para a obtenção dos resultados esperados, como se verificamos na análise da nossa amostra. Os inquiridos percebem esta função de direcção como sendo de grande importância. Relativamente à participação dos corpos dirigentes na administração da organização, esta é, na sua maioria, muito elevada. Contudo, casos há, em que esta participação é parcial ou quase nula justificando um maior empenhamento dos inquiridos nas funções de direcção.

Para que o assistente social/director, no desenvolvimento da função de direcção, tome decisões, é fundamental que utilize instrumentos que o auxiliem na avaliação, prevenção, acompanhamento das actividades e que promovam a qualidade dos resultados pretendidos. Da análise realizada, concluímos que estes instrumentos, segundo a percepção dos directores promovem a qualidade dos resultados, assim como, são utilizados instrumentos de gestão no agir do assistente social.

Como observamos anteriormente, para aferir se o assistente social/director operacionaliza a função de controlo, consideramos se esta se concretizava sobre a satisfação e necessidades do utente, a realização da missão, e os objectivos planeados. Concluímos que o controlo das acções é realizado tendo em consideração a missão da organização e da execução dos objectivos planeados. Estes resultados, apontam, com grande expressividade, para a ideia de que o sistema de controlo permite a avaliação do alcance dos objectivos para a realização da sua missão.

Ainda que com menor expressividade, os inquiridos consideram que o controlo das acções tem em conta a satisfação do utente. Este aspecto pode ser indicativo de alguma preocupação da avaliação da qualidade. Quanto à consideração das necessidades do utente, é assinalado, pela grande maioria, que o controlo é realizado de acordo com as suas necessidades. Isso coaduna-se com a análise anterior, onde a satisfação é uma preocupação

tida em consideração. O processo de gestão apoia-se, assim, no sistema de controlo, ou seja, é considerado pelo assistente social/director.

Face ao exposto, importa salientar, que apesar da baixa representatividade dos inquiridos a nível do Concelho, as funções de Gestão Social no agir do assistente social, aparentam estar presentes e a serem implementadas. Isto é, o planeamento, a organização e a direcção, como também, a avaliação ou o controlo dos procedimentos que se interligam na sua execução são implementados e tidas em consideração na sua grande maioria.

CONCLUSÃO

A sociedade contemporânea atravessa profundas mudanças resultantes do fenómeno de globalização. Assume-se que a complexidade das relações merecia aprofundamento e reflexão, nomeadamente no que se refere ao papel do Estado, do mercado e particularmente, da sociedade civil e das organizações do Terceiro Sector na protecção social. A reconfiguração da prática profissional e do mercado de trabalho formal dos Assistentes Sociais levou-nos a explorar “velhas” práticas de gestão social que hoje se atravessam de modo renovado o agir do Assistente Social.

Neste estudo, realizamos um diagnóstico sobre o exercício de práticas de Gestão Social no agir do assistente social, num conjunto de IPSS do concelho de Braga. Os dados estudados revelam a predominância destas práticas. Ou seja, as funções do processo de gestão – planeamento, organização, direcção e controlo -, apresentaram-se como categorias orientadoras na observação do exercício de práticas de gestão na actividade profissional do assistente social.

No que se refere à função planeamento, esta é considerada, particularmente, na sua dimensão estratégica. De acordo com a percepção dos profissionais, a introdução de planeamento estratégico oferece maiores garantias de adequada execução das acções a desenvolver. Concluimos, assim, que é realizado um planeamento – operacional, tático e estratégico –, que se consubstancia com actividade semelhante por parte dos assistentes sociais/directores da Instituição.

No que se refere à função organização, os assistentes sociais/directores das Instituições consideram relevante as estruturas básicas da organização, como sejam a definição e distribuição de papéis funcionais, e respectivas relações – organigrama e reuniões – e o sistema de comunicação interna para a adequada execução das acções a desenvolver. A este propósito, os profissionais enunciam duas considerações essenciais sobre voluntariado e a organização por relação às transformações na economia e na sociedade. No que se refere ao voluntariado, considerado com muita relevância, poderá ser pensado como um elemento complementar à sustentabilidade da Instituição. No que se refere à segunda

consideração, os profissionais observam relativa inflexibilidade para a adequação às exigências colocadas às organizações pelas transformações da economia e sociedade contemporâneas. Esta relativa inflexibilidade poderá manifestar-se sobretudo numa incapacidade das instituições para responderem de modo organizado e estruturado aos anseios dos seus clientes. Afigura-se, pois, exigível para os profissionais do Serviço Social e suas organizações, uma permanente actualização do diagnóstico social consideradas as transformações que ocorrem na sociedade.

No que se refere à função direcção, destacamos os seguintes aspectos: existência de um estímulo expressivo da liderança; as decisões mais frequentes estão afectas aos assistentes sociais/directores; é atribuída grande importância ao gestor profissional; e utilização frequente de instrumentos que promovem a qualidade. Consideradas estas evidências, pensamos justificar-se a procura de formação em áreas de gestão e a reflexão sobre a eventual necessidade de reconfiguração do currículo académico em Serviço Social.

Por fim, no que se refere à função controlo, concluímos que este é um aspecto tido em consideração pelos assistentes sociais/directores. O controlo é implementado sobre a satisfação e necessidades do utente, a realização da missão e os objectivos planeados. Assim, o desenvolvimento desta função considera mecanismos e instrumentos de monitorização da adequação dos processos à missão da organização e à satisfação das necessidades dos clientes tendo em conta os seus interesses e expectativas.

Se considerarmos que o Serviço Social, como prática política nas relações de poder em que a acção não se reduz à execução, mas implica articulação teórica e estratégica na relação de forças, então a gestão em Serviço Social poderá ter como horizonte a compreensão do real e constituir-se num meio de resposta aos desafios que se colocam historicamente. É, também, neste sentido, que a procura de uma formação multidisciplinar, acompanhada de uma prática profissional com formação contínua, avaliação e investigação científica, poderá surgir como um elemento central a (re)considerar. Ao Serviço Social caberá adquirir conhecimentos e saberes que lhe confirmem competências e identidade profissionais próprias. O aprofundamento desta área e o crescimento de investigação realizada por

Assistentes Sociais, poderá pressupor que a Gestão Social seja elemento integrante da formação e qualificação profissionais.

Concluindo, apesar do estado de diagnóstico embrionário do desenvolvimento de práticas de gestão no agir do assistente social, que poderá também ser entendido como uma fragilidade, denota-se, de certa forma, um potencial que poderá levar ao seu aprofundamento e alargamento numa fase posterior. Nomeadamente, no que se refere ao número de assistentes sociais/directores técnicos em Portugal, assim como a utilização de metodologias complementares, que não foram possíveis aplicar, no limite temporal deste estudo.

BIBLIOGRAFIA

Amaro, Inês. 2009. *Urgências e Emergências do Serviço Social Contemporâneo: Contributos Para a Discussão dos Fundamentos da Profissão*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Andrade, Marília. 2001a. “Práticas de Intervenção do Serviço Social – Autonomias e Heteronomias do Agir.” *Intervenção Social* (23/24): 217-232.

Andrade, Marília. 2001b. *Serviço Social e Mutações do Agir na Modernidade*. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de S. Paulo.

Andrade, Marília. 2005. “Serviço Social: Campo de Intervenção e Protagonistas do Agir.” *Estudos do Serviço Social Brasil e Portugal* (2) São Paulo: Educ – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Aristu, Jesus Hernandez. 2004. *Trabajo Social en la Postmodernidad*. Zaragoza: Libros Certeza.

Beck, Ulrich. 1992. *Risk Society, Towards a New Modernity*. London: Sage.

Beck, Ulrich. 2006. *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Surcos.

Beck, Ulrich, Anthony, Giddens, e Scott, Lash. 2000. *Modernização Reflexiva. Política, Tradição e Estética na Ordem Social Moderna*. Oeiras: Celta.

Beckmann, Christof, Hans-Uwe Otto, Andreas Schaarschuch, Mark Schrödter. 2007. “Quality Management and Formalization in Social Service Organizations - A Survey on Home-Based Family.” *Social Work & Society* 5 (1):78-93.

Bilhim, João Abreu. 2006. *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bourdieu, Pierre. 2001. *Meditações Pascalianas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Borgato, Cássia, Dolores, Alves, e Julene, Oliveira. 2008. *A Gestão Social na Perspectiva Democrática: O Profissional de Serviço Social Como Gestor*. Seminário Integrado - Vol. 2. São Paulo: Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo. [Disponível em URL <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/SeminarioIntegrado/article/viewFile/882/861>, 20-07-10].

Bovaird, Tony, Lys, Coleman, Dawn, Hands, Les, Hems, Douglas, Johnson. 2011. "Performance Assessment at The 'Edge of Influence': A Case Study in Central Government Holding Local Authorities to Account for a 'Thriving Third Sector' in the UK." Em Edoardo, Ongaro (ed), *Policy, Performance and Management in Governance and Intergovernmental Relations: Transatlantic Perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Campanini, Annamaria. 2007. "Chair of the Social Work. Social Work." Comunicação apresentada na *Social Changes and Social Professions Conference*, Parma, Itália, 15-17 Março.

Canhão, Ana Margarida. 2005. Recensão de "Social Work Futures: Crossing Boundaries, Transforming Practice." *Campus Social. Revista Lusófona de Ciências Sociais* (2): 135-138.

Cabral, Eloisa Helena de Souza. 2007. *Terceiro Setor - Gestão e Controle social*. São Paulo: Saraiva.

Caria, Telmo. 2011. "Como Quebrar os Dualismos Entre a Sociologia e o Serviço/Trabalho Social? Reflexões Sobre as Dualidades do Trabalho Científico e Profissional Nestas Duas Disciplinas e no Grupo de Investigação ASPTI (Norte de

Portugal).” Comunicação apresentada no *Seminário Internacional Sociology and Social Work: Past, Present and Future - May 27-28*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, da Universidade Técnica de Lisboa, 27-28 Maio.

Carapinheiro, Graça. 2002. “A Globalização do Risco Social.” Em Boaventura de Sousa Santos, (org), *Globalização, Fatalidade e Utopia?*, Porto: Edições Afrontamento.

Carmo, Hermano, Ferreira, Manuela. 1998. *Metodologia da Investigação: Guia Para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Corella, Freddy Esquivel. 2005. *Gerencia Social: Un Analisis Crítico Desde el Trabajo Social*. Buenos Aires: Espacio Editorial.

Coulshed, Verónica. 1998. *La Gestión del Trabajo Social*. Barcelona: Paidós.

Costa, Selma Frossard. 2005. “O Serviço Social e o Terceiro Setor.” *Serviço Social em revista* 7 (2): s/p.

Coutinho, Manuela. 2003. *Economia Social em Portugal, a Emergência do Terceiro Sector na Política Social*. Lisboa: CPIHTS. APSS.

Dominelli, Lena. 2004. *Social Work – Theory and Practice for a Changing Profession*. Cambridge: Polity Press.

Dowbor, Ladislau. 2011. “Gestão Social e Transformações da Sociedade.” Em Dowbor, Ladislau e Samuel Kilsztajn (org). *Economia Social no Brasil*. São Paulo: Editora SENAC.

Duarte, Vera Mónica. 2004. “O Resultado...”. Em Lima, José, Vera Mónica Duarte (coords). *Acção Social da Igreja de Braga. Diagnóstico*. Braga: Diário do Minho.

Drucker, Peter. 2008. *O Essencial de Drucker. Uma Selecção das Melhores Teorias do Pai da Gestão*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora Lda.

Edwards, Richards, Philip W., Cooke, Nelson, Reid. 1996. "Social Work Management in a Era of Diminishing Federal Responsibility." *Social Work Journal of National Association of Social Workers* 41 (5): 433-576.

Faleiros, Vicente de Paula. 2001. *Estratégias em Serviço Social*. São Paulo: Editora Cortez.

Ferreira, Cora, Manuela, Raimundo, Rute, Camalhão. 1993. "Participação das Instituições Particulares de Solidariedade Social nas Políticas Sociais – do Mito à Realidade." *Revista Intervenção Social* 8: 53-73.

Ferreira, Sílvia. 2009. "Terceiro Sector." Em António, Cattani, Jean-Luis, Laville, Luiz Inácio, Gaiger, Pedros Hespaha. *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Lisboa: Almedina.

Fernández, Santa Lázaro e Rosario Paniagua, Fernández,. 2005. "Los Métodos Secundários. La Supervisión. La investigación. La Administración." Em Tomás Fernández, Garcia, e Carmen Alemán, Bracho (coords), *Introducción al Trabajo Social*. Madrid: Alianza Editorial.

Fisher, Tânia, Vanessa, Melo, Mercya, Carvalho, Ademário, Jesus, Renata, Andrade, Claudiani, Waiandt. 2006. "Perfis Visíveis na Gestão Social de Desenvolvimento." *Revista de Administração Pública* 40 (5): 789-808.

Franco, Raquel. 2004. "Controvérsia em Torno de Uma Definição para o Terceiro Sector. A Definição Estrutural-operacional da Johns Hopkins vs a Noção de Economia Social." Comunicação apresentada no *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*. Coimbra, Portugal, 16-18 de Setembro.

Franco, Raquel, S. Woiciech, Sokolowski, Eileen, Hairel, Lester Salamon. 2005. *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada*. Universidade Católica Portuguesa, Johns Hopkins University. Outubro.

França Filho, Genauto. 2008. “Definindo Gestão Social.” Em Jeová, Silva (org.), *Gestão Social. Práticas em Debate, Teorias em Construção*. Ceará: Universidade Federal do Ceará/Campus Cariri.

Fortin, Marie-Fabienne. 2000. *O Processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.

Garcia, Tomás Fernández e Bracho, Cármen Alemán. 2008 (coords). *Introducción al Trabajo Social*. Madrid: Alianza Editorial.

Giddens, Anthony. 1999. *Para uma Terceira Via*. Lisboa: Editorial Presença.

Granja, Berta. 2008. *Assistente Social – Identidade e Saber*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Porto: Universidade do Porto.

Guerra, Yolanda. 2001. “As Racionalidades do Capitalismo e o Serviço Social.” Em Helena, Mouro, Dulce, Simões (coord). *100 Anos do Serviço Social*. Coimbra: Quarteto Editora.

Guerra, Isabel. 2002. *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção. O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Príncípia.

Hespanha, Pedro (org). 2000. *Entre o Estado e o Mercado. As Fragilidades das Instituições de Protecção Social em Portugal*. Coimbra: Quarteto Editora.

International Federation of Social Workers (IFSW) International Association of Schools of Social Work (IASSW). 2004. *Ethics in Social Work, Statement of Principle*. Austrália: IFSW.

Iamamoto, Marilda. 2007. *Serviço Social em Tempo de Capital Fetiche. Capital Financeiro, Trabalho e Questão Social*. São Paulo: Cortez Editora.

Jacques, Gloria. 1998. "Functional Reciprocity of Organizational Management and Social Work Practice." *International Social Work* 41 (1): 53-69.

Joaquim, Henrique. 2007. *O Serviço Social nos Centros Sociais e Paroquiais*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Kunneman, Harry. 2005. "Social Work as Laboratory for Normative Professionalisation." *Social Work & Society* 3 (2): 191-200.

Lima, N. 1995. "Serviço Social de Empresa". *Revista Investigação e Debate* 1 (1): 4-9.

Magalhães, Ósia, Maria, Moura, Luiza, Teixeira, Manuela, Silva, Jeová, Junior. 2004. "Especificidades da Gestão de Empreendimentos na Economia Solidária: Breve Estado da Arte Sobre o Tema". *Cadernos do SepAdm* (1): 69-78.

Magalhães, Ósia, Carlos, Milani, Tacilla, Siqueira, Vicente, Aguiar. 2006. "ReDefinindo a Sustentabilidade no Complexo Contexto da Gestão Social: Reflexões a Partir de Duas Práticas Sociais." *Cadernos EBAPE. BR (FGV)* IV (2): 1-17.

Maia, Marilene. 2005. "Gestão Social – Reconhecendo e Construindo Referenciais." *Revista Virtual Textos & Contextos* 4. [Disponível em URL <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/1010/7>, 20/07/10].

Martinez, Manuel Moix. 2006. *Teoria del Trabajo Social*. Madrid: Editorial Síntesis.

Meneses, João Wengorovius. 2010. "Liderança Nas Organizações Sem Fins Lucrativos." Em Carlos, Azevedo, Raquel, Franco e João Wengorovius, Meneses (org.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O Desafio da Inovação Social*, Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Menezes, Manuel. 2002. *Serviço Social Autárquico e Cidadania: a Experiência da Região Centro*. Coimbra: Quarteto Editora.

Merrien, François-Xavier. 2009. “Estado Social.” Em António, Cattani, Jean-Luis, Laville, Luiz Inácio, Gaiger, Pedros Hespaha. *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Lisboa: Almedina.

Milani, Carlos. 2005. *Buscando uma Definição de Gestão Social: Um Roteiro de Questões*. [Disponível em URL http://www.adm.ufba.br/Definindo_a_gestao_social.pdf, 15/8/08].

Mouro, Helena. 2001. “Serviço Social: Um Século de Existência.” Em Helena, Mouro, Dulce, Simões (coords.), *100 de Serviço Social*, Coimbra: Quarteto Editora.

Nobre de Deus, Paula. 2004. “A Condição Ética das Instituições Sociais.” *Intervenção Social* 29: 83-110.

Nunes, Maria Helena. 2003. *Estatuto Legal da Carreira dos Assistentes Sociais*. I Encontro Nacional de Assistentes Sociais promovido pelo Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado, Auditório da Reitoria da Universidade de Coimbra, 7 de Fevereiro.

Nunes, Maria Helena. 2004. *Serviço Social e Regulação Social. Agência do Assistente Social*. Porto: Estratégias Criativas.

Oszlac, Óscar. 2002. “Gerência Social: a Construção de Uma Disciplina.” *Cuadernos Cátedra Aberta de Gerência Social* 15: 3-44

Pardal, Luís, Eugenia, Correia. 1995. *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.

Passarinho, Isabel. 2009. “A Importância dos Percursos Profissionais na Formação Contínua e nas Construções Identitárias dos Assistentes Sociais.” *Intervenção Social* 35: 367-388.

Payne, Malcolm. 2002. *Teoria do Trabalho Social Moderno*. Coimbra: Quarteto Ed.

Pereira, Duarte Costa. 2007. *Nova Educação na Nova Ciência para a Nova Sociedade. Fundamentos de uma Pedagogia Científica Contemporânea*. Porto: Editora da Universidade do Porto.

Pereirinha, José. 2003. “Economia Social e Estado-Providência.” *Intervenção Social* 27: 233-240.

Pinto, Carlos (coord.). 2009. *Fundamentos de Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

Prates, Jane Cruz. 2005. “Gestores Sociais – Competências, Habilidades e Atitudes.” Comunicação apresentada na *Conferência Internacional de Gestão Social*, 1, 2004, Porto Alegre. [Disponível em URL <http://www.sesirs.org.br/conferencia2005/papers/prates.pdf>, 15/08/10].

Rêgo, Patrícia. 2001. *Instituições de Solidariedade Social: Participação Cívica e Desenvolvimento Local*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Évora: Universidade Évora.

Rêgo, Patrícia. 2003. “Instituições de Solidariedade Social: Participação Cívica e Reforço da Coesão Social e Territorial.” *Sociedade e Trabalho* 19/20: 93-104.

Rocha, José António Oliveira. 1997. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rocha, José António Oliveira. 2009. *Gestão Pública. Teorias, Modelos e Prática*. Braga: Universidade do Minho.

Ronconi, Luciana. 2003. *Gestão Social e Economia Solidária: Desafios Para o Serviço Social*. Dissertação de Mestrado em Serviço Social não publicada. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Santos, Boaventura de Sousa. 1997. *Um Discurso Sobre as Ciências*. Porto: Edições Afrontamento.

Santos, Boaventura de Sousa. 1999. *Pela Mão de Alice. O Social e o Político na Pós-modernidade*. Porto: Edições Afrontamento.

Santos, Boaventura de Sousa. 2000a. *A Crítica da Razão Indolente: Contra o Desperdício da Experiência [Para um Novo Senso Comum. A Ciência, o Direito e a Política na Transição Paradigmática, Volume I]*. Porto: Edições Afrontamento.

Santos, Boaventura de Sousa. 2000b. "Contexto e Princípios de Uma Discussão Sobre as Políticas Sociais em Portugal." Em *Actas do Seminário Europeu Políticas e Instrumentos de Combate à Pobreza na União Europeia: A Garantia do Rendimento Mínimo*. Almancil: MTSS/EU: 33-49.

Santos, Boaventura de Sousa (org.). 2001. *Globalização: Fatalidade ou Utopia?*. Porto: Edições Afrontamento.

Santos, Boaventura de Sousa. 2003. *Democratizar a Democracia: Os Caminhos da Democracia Participativa*. Porto: Edições Afrontamento.

Santos, Boaventura de Sousa. 2005. "A Crítica da Governação Neoliberal: O Fórum Social Mundial como Política e Legalidade Cosmopolita Subalterna." *Revista Crítica de Ciências Sociais* 72: 7-44.

Santos, Boaventura de Sousa. 2006. *A Gramática do Tempo. Para uma Nova Cultura Política [Para um Novo Senso Comum. A Ciência, o Direito e a Política na Transição Paradigmática, Volume 4]*. Porto: Edições Afrontamento.

Sarmiento, Hélder. 2002. "Serviço Social, das Funções Tradicionais aos Desafios diante das novas formas de regulação sociopolítica." *Katálysis* 5 (2): 115-124.

Souza, Maria Luíza. 1995. *Serviço Social e Instituição: A Questão da Participação*. São Paulo: Editora Cortez.

Stoer, Stephen e Magalhães, António. 2005. *A Diferença Somos Nós: a Gestão da Mudança Social e as Políticas Educativas e Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Tenório, Fernando. 1998. “Gestão Social: uma Perspectiva Conceitual.” *RAP*. Rio de Janeiro: FGV. 32 (5): 7-23.

Tenório, Fernando. 2002. “Gestão Pública ou Gestão Social? Um Estudo de Caso.” Comunicação apresentada no *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal, 8-11 de Outubro.

Tenório, Fernando, e Enrique, Saraiva. 2006. “Escoroços Sobre Gestão Pública e Gestão Social”. Em Paulo, Martins, e Octávio, Pieranti. *Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Variz, Paulo. 1998. *Fundamentos Económicos das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Lisboa: Editora Vulgata.

Viscarret, Juan Jesus. 2007. *Modelos y Métodos de Intervención en Trabajo Social*. Madrid: Alianza Editorial.

Yazbek, Maria Carmelita. 2005. “Desafios Profissionais do Serviço Social no Brasil.” Em Úrsula Margarida, Karsch, (org.), *Estudos do Serviço Social Brasil e Portugal II – EDUC*. São Paulo: Ed. PUCSP.

LEGISLAÇÃO

Constituição da Republica Portuguesa. 2004. Quinta Revisão Institucional. Coimbra: Almedina.

Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro. Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Práticas de Gestão no Agir do Assistente Social: Uma Análise Exploratória

O presente inquérito tem como objectivo recolher informação, no que respeita à prática dos profissionais que desempenham cargos de gestão/ direcção, nomeadamente os que desempenham cargos de direcção técnica, no âmbito da dissertação para a obtenção de grau de mestre, subordinada ao tema "Práticas de Gestão no Agir do Assistente Social: Uma Análise Exploratória".

Pelo exposto agradecemos a colaboração prestada no preenchimento deste inquérito, com o máximo rigor possível, o qual é confidencial e destina-se única e exclusivamente aos fins do estudo apresentado. A identificação dos respondentes justifica-se apenas pelo controlo da unicidade das respostas e não será divulgada no âmbito da dissertação a elaborar.

Grata pela sua colaboração neste trabalho, o qual, por certo será útil para todos os que com ela colaboraram.

Ana Noronha

anacnoronha@gmail.com

917209881

*Obrigatório

Identificação da Instituição

1. Nome da Instituição *

2. Número de utentes *

3. Ano de constituição da Instituição *

4. Forma Jurídica da Instituição *

- Associação de Solidariedade Social
- Fundações de Solidariedade Social
- Centros Sociais e Paroquiais
- Outros Institutos de Organização Religiosa
- Irmandades da Misericórdia
- Uniões, Federações e Confederações
- Instituição Humanitária Não Governamental

5. Tipo de Instituição *

- Pequena
- Intermédia
- Grande

Práticas de Gestão no Agir do Assistente Social: Uma Análise Exploratória

O presente inquérito tem como objectivo recolher informação, no que respeita à prática dos profissionais que desempenham cargos de gestão/ direcção, nomeadamente os que desempenham cargos de direcção técnica, no âmbito da dissertação para a obtenção de grau de mestre, subordinada ao tema "Práticas de Gestão no Agir do Assistente Social: Uma Análise Exploratória".

Pelo exposto agradecemos a colaboração prestada no preenchimento deste inquérito, com o máximo rigor possível, o qual é confidencial e destina-se única e exclusivamente aos fins do estudo apresentado. A identificação dos respondentes justifica-se apenas pelo controlo da unicidade das respostas e não será divulgada no âmbito da dissertação a elaborar.

Grata pela sua colaboração neste trabalho, o qual, por certo será útil para todos os que com ela colaboraram.

Ana Noronha

anacnoronha@gmail.com

917209881

*Obrigatório

Identificação da Instituição

1. Nome da Instituição *

2. Número de utentes *

3. Ano de constituição da Instituição *

4. Forma Jurídica da Instituição *

- Associação de Solidariedade Social
- Fundações de Solidariedade Social
- Centros Sociais e Paroquiais
- Outros Institutos de Organização Religiosa
- Irmandades da Misericórdia
- Uniões, Federações e Confederações
- Instituição Humanitária Não Governamental

5. Tipo de Instituição *

- Pequena
- Intermédia
- Grande

6. Respostas Sociais *

- Centro de Dia
- Lar de Idosos
- Apoio Domiciliário
- Centro de Convívio
- Creche
- Pré-escolar
- Lar de Infância e Juventude
- ATL
- Atendimento e Acompanhamento Social
- Centro Comunitário
- Centro de Acolhimento Temporário
- Lar Residencial
- CAO
- Apartamento de Reinserção
- Centro de Apoio Temporário a Dependentes
- Outra:

Identificação Profissional

7. Género *

- Masculino
- Feminino

8. Intervalo de Idade do Inquirido *

- 20-24 anos
- 25-29 anos
- 30-34 anos
- 35-39 anos
- 40-44 anos
- Mais de 45 anos

9. Intervalo de antiguidade na Instituição *

- 0 a 3 anos
- 3 a 6 anos
- 6 a 9 anos
- 9 a 12 anos
- Mais de 12 anos

Situação no Trabalho

10. Indique o seu vínculo contratual *

- Recibos Verdes
- Contrato a termo certo
- Contrato sem termo
- Sem contrato de trabalho escrito (formal)
- Contrato Temporário
- Bolsa de Investigação
- Estágio Profissional
- Outra:

11. Em média, qual o número de horas de trabalho semanal? *

- Entre 0 e 5
- Entre 5 e 10
- Entre 10 e 15
- Entre 15 e 20
- Entre 20 e 25
- Entre 25 e 30
- Entre 30 e 35
- Entre 35 e 40
- Entre 40 e 45
- Mais de 45

12. Indique 3 das principais tarefas que desempenha actualmente nesta organização. *

- Coordenação do Serviços
- Gestão de Recursos Humanos
- Atendimento a utentes e familiares/responsáveis
- Acompanhamento Social dos utentes
- Gestão Organizacional
- Coordenação de projectos
- Coordenação de direcções técnicas
- Articulação com gestão de topo (órgãos sociais)
- Outra:

13. Exerce simultaneamente funções de Direcção Técnica/ Coordenação e de Assistente Social? *

Se respondeu não, avance directamente para a questão 15

- Sim
- Não

14. Em que medida o trabalho que realiza como Director Técnico/ Coordenador é compatível com o trabalho desenvolvido como Assistente Social?

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

15. Indique quais as áreas de intervenção de preferência: *

- Terceira Idade
- Infância e Juventude
- Justiça
- Educação
- Poder Local
- Segurança Social
- Gestão de Organizações
- Deficiência Mental
- Saúde
- Outra:

Formação Académica e Profissional

16. Indique qual a sua formação académica de I Ciclo de Estudos do Ensino Superior: *

- Bacharelato
- Complemento de licenciatura
- Licenciatura Pré Bolonha (4 ou 5 anos)
- Licenciatura Bolonha (3 ou 3 anos e meio)
- Outra:

17. Indique qual o nome da Instituição de Ensino que frequentou: *

18. Indique o ano lectivo em que terminou a sua formação académica de I Ciclo de Estudos do Ensino Superior: *

19. Indique a sua formação académica complementar ou pós graduada:

- Pós-graduação ou mestrado incompleto
- Mestrado completo
- Doutoramento incompleto
- Doutoramento completo

20. Indique qual a área de conhecimento complementar ou pós graduada:

- Sociologia
- Serviço Social
- Psicologia
- Educação

- Educação Social
- Animação
- Gerontologia
- Gestão/ Economia
- Outra:

21. Indique qual o nome da Instituição de Ensino que frequentou:

22. Indique o ano lectivo em que terminou a sua formação académica complementar ou pós graduada:

23. Indique qual a área de conhecimento de Mestrado:

- Sociologia
- Serviço Social
- Psicologia
- Educação
- Educação Social
- Animação
- Gerontologia
- Gestão/ Economia
- Outra:

24. Indique qual o nome da Instituição de Ensino que frequentou:

25. Indique o ano lectivo em que terminou o seu Mestrado:

26. Indique qual a área de conhecimento de Doutoramento:

- Sociologia
- Serviço Social
- Psicologia
- Educação
- Educação Social

- Animação
- Gerontologia
- Gestão/ Economia
- Outra:

27. Indique qual o nome da Instituição de Ensino que frequentou:

28. Indique o ano lectivo em que terminou o seu Doutoramento:

29. Indique nome, temas ou área de conhecimento da formação profissional que obteve, posterior à sua formação académica superior: *

30. Indique o local e a Organização onde obteve formação profissional, posterior à sua formação académica superior: *

31. Indique os anos civis em que obteve formação profissional, posterior à sua formação académica superior: *

32. O trabalho que realiza actualmente nesta instituição, corresponde àquilo que esperava vir a fazer quando concluiu a sua formação académica de I Ciclo de Estudos do Ensino Superior? *

1 2 3 4 5

nada totalmente

33. Indique 3 principais razões para a sua resposta anterior. *

- Porque a área em que estou a trabalhar nada tem haver com a formação académica inicial
- Porque continuo a acreditar na possibilidade de intervir socialmente em contexto institucional
- Porque o Serviço Social continua a mover-me
- Porque continuo a acreditar na mudança social
- Porque a coordenação de projectos e de direcções técnicas corresponde ao perfil profissional antevisto para o Serviço Social
- Porque a visão da recém-licenciada é demasiado simplista e ideológica em relação às questões sociais
- Outra:

34. O que aprendeu na sua formação académica superior (complementar ou pós-graduada) tem sido útil às tarefas que tem desempenhado ao longo da sua carreira? *

1 2 3 4 5

Nada útil Totalmente útil

35. Indique 3 principais razões para a sua resposta anterior. *

- Porque tem pouca aplicação prática, no que se refere ao domínio de intervenção social
- Porque os conteúdos leccionados foram adequados à realidade profissional
- Porque existe uma ausência de formação na área de Direcção Técnica, Gestão de Equipas e Recursos Humanos
- Porque não mune de competências para enfrentar constrangimentos práticos
- Porque não nos dota de despretensão suficiente para nos incorporarmos de outros saberes
- Porque adquiri conhecimentos que me permitiram intervir de forma adequada
- Porque a formação de base teve lacunas quanto a modelos de intervenção
- Outra:

Missão

36. Esta Instituição está claramente articulada com a sua missão: *

1 2 3 4 5

Nada Totalmente

37. A missão da organização influencia as decisões dos seus dirigentes: *

1 2 3 4 5

Nada Totalmente

38. Existe um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros que norteiam a Instituição *

1 2 3 4 5

Nada Totalmente

Planeamento

Fornecer as informações e as estimativas que permitem à organização ordenar os recursos com maior eficácia

39. É seguido na Instituição um planeamento operacional: *

Identificação de processos e meios nos níveis mais inferiores, apresentando rotinas para tarefas usuais desenvolvidas em tempos curtos

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

40. É seguido na Instituição um planeamento tático: *

Aconselha áreas determinadas de uma organização nas suas metas específicas e solidárias aos objectivos maiores

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

41. É seguido na Instituição um planeamento estratégico: *

Reflexão sobre o futuro da organização a longo prazo, com base na análise dos ambientes externo e interno da organização, na consideração de oportunidades

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

42. É seguido um processo anual de planeamento para determinar objectivos e o orçamento: *

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

43. É seguido um cronograma anual que identifica prazos e responsáveis pelos objectivos: *

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

44. A atribuição de recursos obedece a estratégias a atingir: *

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

45. O planeamento indica linhas de acção a serem seguidas no processo de gestão: *

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

46. Existe um levantamento sobre os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades de trabalho: *

1 2 3 4 5
Nunca Sempre

47. As acções empreendidas levam ao alcance da missão da organização: *

1 2 3 4 5
Totalmente Nada

48. As acções empreendidas levam ao alcance dos objectivos desta organização: *

1 2 3 4 5
Totalmente Nada

49. A importância isolada, da função Planeamento, no processo administrativo é: *

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Baixa
- Nula

Organização

Coordenação e integração de actividades, responsabilidades e recursos para a realização de tarefas.

50. Existe um organigrama bem definido que reflecte as relações de subordinação: *

1 2 3 4 5
Totalmente Nada

51. A comunicação encoraja e suporta os diferentes níveis hierárquicos no cumprimento das suas responsabilidades: *

1 2 3 4 5
Totalmente Nada

52. As reuniões são bem organizadas e o seu resultado é implementado: *

1 2 3 4 5
Totalmente Nada

53. A estrutura suporta a implementação das decisões emanados dos níveis superiores: *

1 2 3 4 5
Totalmente Nada

54. As responsabilidades e os papéis do gestor são bem definidos, distintos e respeitados: *

1 2 3 4 5
Totalmente Nada

55. O ambiente externo estimula o trabalho entre instituições: *

1 2 3 4 5
Totalmente Nada

56. Os papéis e as responsabilidades de funcionários e voluntários são bem definidos e respeitados por eles: *

1 2 3 4 5
Totalmente Nada

57. O trabalho voluntário é importante para esta instituição: *

1 2 3 4 5
Totalmente Nada

58. Houve alteração na estrutura da organização em razão do contexto actual de transformações na economia e na sociedade: *

1 2 3 4 5
Totalmente Nada

59. A importância isolada, da função Organização, no processo administrativo é: *

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Baixa
- Nula

Direcção

Articulação com a realidade dos problemas sociais e seu encaminhamento, com base na negociação interna; comprometimento com a missão dirigida operacionalmente na forma de resultados esperados pelos instituidores e necessários aos beneficiários; e a absorção de inovações tecnológicas, que flexibilizem a organização e garantam a acessibilidade à gestão estratégica.

60. Em que grau de frequência qualifica as tarefas administrativas: *

- Muito frequente
- Frequente
- Pouco frequente
- Nunca
- Não aplicável

60.1. Dê dois exemplos desta tarefa: *

61. Em que grau de frequência qualifica as tarefas decisórias *

- Muito frequente
- Frequente
- Pouco frequente
- Nunca
- Não aplicável

61.1. Dê dois exemplos desta tarefa: *

62. Em que grau de frequência qualifica as tarefas gestonárias *

- Muito frequente
- Frequente
- Pouco frequente
- Nunca
- Não aplicável

62.1. Dê dois exemplos desta tarefa: *

63. Em que grau de frequência qualifica as tarefas técnicas *

- Muito frequente
- Frequente
- Pouco frequente
- Nunca
- Não aplicável

63.1. Dê dois exemplos desta tarefa: *



64. Nas suas tarefas, quais são, comparativamente, os seu interlocutores mais frequentes? *

p.f., ordene comparativamente de 1 a 4, sendo que 4 representa “mais frequente” e 1 “menos frequente”; use o 0 para “inexistente”, se for o caso.

	0	1	2	3	4
Superiores hierárquicos na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subordinados hierárquicos na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoas com igual posição na hierarquia da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros com posição definida na hierarquia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

65. A liderança é estimulada nos responsáveis pela execução das acções: *

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

66. A existência de um gestor profissional é importante: *

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

67. As decisões mais frequentes estão afectas ao gestor, director: *

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

68. Existe um ambiente interno que estimula o trabalho integrado com outras instituições: *

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

69. Os instrumentos de gestão promovem a qualidade dos resultados: *

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

70. A direcção participa na administração da organização: *

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

71. A importância isolada, da função Direcção, no processo administrativo é: *

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Baixa
- Nula

Controle

Cuidado para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens

72. O controle das acções é feito considerando a satisfação do utente: *

1 2 3 4 5

Totalmente nada

73. O controle das acções é feito considerando a missão: *

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

74. Existe um sistema de controle da execução dos objectivos planeados: *

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

75. O controle das acções é feito considerando as necessidades do utente: *

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

76. O processo de gestão apoia-se no sistema de controle: *

1 2 3 4 5

Totalmente Nada

77. A importância isolada, da função controle, no processo administrativo é: *

- Muito elevada
- Elevada
- Moderada
- Baixa
- Nula

78. No que se refere às funções do processo de gestão – planeamento, direcção, organização e controle – como são desenvolvidas as seguintes situações na Instituição? *

- Muito elevada

- Elevada
- Moderada
- Baixa
- Nula

Fonte: Cabral, Eloisa Helena de Souza. 2007. Terceiro Setor - Gestão e Controle social. São Paulo: Saraiva.

Enviar

Tecnologia do [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de utilização](#) - [Termos adicionais](#)