

AMINATA MANÉ SEMEDO

**ESTILOS DE LIDERANÇA DOS PROFISSIONAIS
DO SERVIÇO SOCIAL
EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE
SOLIDARIEDADE SOCIAL**

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Irene B. Lopes de Carvalho

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Educação e Administração**

**Lisboa
2015**

AMINATA MANÉ SEMEDO

**ESTILOS DE LIDERANÇA DOS PROFISSIONAIS
DO SERVIÇO SOCIAL
EM INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE
SOLIDARIEDADE SOCIAL**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre em Serviço Social em Gestão de Unidades Sociais de Bem-Estar conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 20 de Abril de 2016, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 65/2016, de 17 de Fevereiro de 2016, com a seguinte composição:

Presidente:

Prof. Doutor Carlos Diogo Moreira

Arguente:

Prof. Doutor José Fialho Feliciano

Orientadora:

Prof.^a Doutora Maria Irene Lopes B. de Carvalho

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Educação e Administração
Instituto de Serviço Social

Lisboa

2015

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação de mestrado aos meus Avós,
Maria dos Reis Semedo e Eduardo Gomes Semedo
os meus anjos da guarda, que permaneceram para
sempre no meu coração.

AGRADECIMENTOS

A existência de algumas pessoas na nossa vida é muito importante e é neste sentido que deixo aqui algumas palavras do meu agradecimento: à minha família, por todo o apoio e carinho que tiveram ao longo desta minha caminhada.

A Professora Doutora Maria Irene de Carvalho minha orientadora, agradeço a orientação, a disponibilidade e sugestões que foram importantes para a realização do trabalho.

À minha querida amiga Sara Timóteo um agradecimento especial, pelo companheirismo, por todo o apoio, pelas palavras de incentivo, carinho e amizade dispensada nos bons e maus momentos.

A todas as Assistentes Sociais que participaram neste estudo e que me acolheram por um dia nas instituições onde trabalham e se mostraram disponíveis para colaborar e partilhar as suas formas de intervenção e as suas vivências.

A todos aqueles que direta ou indiretamente me auxiliaram neste percurso, e que acreditaram em mim e me ajudaram a cumprir mais esta etapa da minha formação académica.

Aos que não mencionei mas não esqueci, o meu...

Muito obrigada a todos!

POEMA

Os erros

A confusão a fraude os erros cometidos

A transparência perdida – o grito

Que não conseguiu atravessar o opaco

O limiar e o linear perdidos

Deverá tudo passar a ser passado

Como projeto falhado e abandonado

Como papel que se atira ao cesto

Como abismo fracasso não esperança

Ou poderemos enfrentar e superar

Recomeçar a partir da página em branco

Como escrita de poema obstinado?

Sophia de Mello Breyner Andresen, «O Nome das Coisas» (2003)

LISTA DE SIGLAS

AC	Assistente Comercial
AS	Assistente Social
ATL	Atividades de Tempos Livres
AVD	Atividades de Vida Diária
AVDS	Atividades da Vida Diária
CERCI	Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadão com Incapacidades
CLDS	Contratos Locais de Desenvolvimento Social
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
RSI	Rendimento Social de Inserção
SAAL	Serviço de Apoio Ambulatório Local
SAD	Serviço de Apoio Domiciliário
SS	Serviço Social
ULHT	Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

RESUMO

Os assistentes sociais desenvolvem atividades em instituições particulares de solidariedade social onde são coordenadores de respostas sociais assim como diretores executivos de equipamentos sociais. A nível da gestão a liderança é essencial para desenvolver mecanismos de bem-estar e responder eficazmente às necessidades das pessoas e grupos onde as IPSS estão implementadas. Neste âmbito pretendemos, analisar as opiniões dos profissionais de Serviço Social no que se refere aos seus estilos de liderança exercidas nas instituições particulares de solidariedade social.

Neste sentido foi delineada uma pesquisa de tipo qualitativo com recurso a métodos qualitativos. As assistentes sociais coordenadoras em IPSS responderam a uma entrevista, abrangendo as dimensões: o perfil dos profissionais, o tipo de instituição, a experiência profissional na instituição/modelo de gestão e as potencialidades da liderança do Serviço Social nas IPSS.

Os resultados revelam que nas IPSS as coordenadoras podem exercer vários estilos de liderança face às funções exercidas nestas organizações, nomeadamente o estilo democrático combinado com estilo de liderança mais diretiva.

Palavras-chave: Assistente Social, Serviço Social, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Estilos de Liderança, Liderança

ABSTRACT

Social workers develop activities in solidarity institutions wherein they co-ordinate social answers and they function as executive directors of social equipments. In terms of management, leadership is essential to promote well-being mechanisms and to answer efficiently to the needs of the communities and groups where IPSS are implemented. In this context we have the goal to analyse the opinions of professional social workers about the leadership styles they use on the day-to-day IPSS tasks and activities.

A qualitative research with qualitative methods was designed in this context. The social workers that were co-ordinators of the IPSS answered an interview that included the following dimensions: the profile of the professionals, the sort of institution, the professional experience in the institution/management model and the potentialities of leadership of social service in the IPSS's.

Results suggest that in the IPSS the co-ordinators may use various leadership styles considering the functions they have in these organizations, namely the democratic style combined with a more directive leadership style.

Keywords: Social Worker, Social Services, Private Institutions of Social Solidarity, Leadership Styles, Leadership

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
Capítulo 1 – Liderança nas Organizações	3
1. Noção de organização e liderança nas organizações.....	4
2. Teorias da Liderança	8
2.1. Contributos de Weber	8
2.2. O primado de Mintzberg.....	8
2.2.1. Tipos de Estruturas organizacionais.....	9
2.2.1.1. Vértice Estratégico	9
2.2.1.2. Linha Hierárquica.....	10
2.2.1.3. Centro Operacional	10
2.2.1.4. Tecnoestrutura.....	10
2.2.1.5. Pessoal de Apoio	11
2.2.2. Fluxos organizacionais	11
2.2.3. Configurações organizacionais.....	13
2.2.3.1. Estrutura simples.....	13
2.2.3.2. Burocracia mecanicista	13
2.2.3.3. Estrutura por divisões ou divisionalizada	13
2.2.3.4. Burocracia profissional	14
2.2.3.5. Adhocracia	14
3. O Líder Ideal	15
Capítulo 2 – As Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	17
1. As IPSS: Função, Missão e Objeto	18
2. Relação do Estado com as IPSS	21
2.1. Características das IPSS.....	24
3. Relação do Serviço Social com as IPSS	26
4. Atribuições e Funções do Serviço nas IPSS	32
Capítulo 3 - Plano de Trabalho – Metodologia	33
1. Questão e Modelo de Análise	34
2. Métodos e Técnicas.....	36
2.1. Análise de Conteúdo.....	38

3. O universo e a amostra	40
Capítulo 4 – Liderança do Serviço Social nas Instituições de solidariedade estudadas: os resultados	41
1. Tipo de instituição IPSS	42
1.1. Especificidade da IPSS quanto à missão, visão e objetivos e valências.....	42
1.2. Estrutura Organizacional	44
1.3. Composição dos Órgãos Diretivos	45
1.4. Circuito de Comunicação Interna	46
1.5. Participação nos Órgãos de Gestão.....	47
1.6. Condições de Trabalho	48
2. Experiência profissional na instituição /modelo de gestão	50
2.1. Funções e tempo de trabalho na instituição	50
2.2. Características pessoais para o exercício da função	54
2.3. Competências profissionais requeridas ao exercício da função.....	54
2.4. Potencialidades no exercício da função	56
2.5. Limites no exercício da função	59
2.6. Autonomia de decisão.....	61
3. Liderança do S.S nas IPSS	63
3.1. Competências de um bom líder	63
3.2. Estilos de liderança	64
3.3. Contributo da formação base e contínua para a liderança	65
3.4. Especificidade da gestão do SS nas IPSS	67
Discussão de resultados	71
Para concluir	76
Bibliografia.....	80
Apêndices	I
Apêndice 1. Guião de entrevista temática a Assistente Social.....	II
Apêndice 2. Transcrição integral das entrevistas	IX
Apêndice 3. Análise de conteúdo	CXVIII
Anexos.....	CXLIII
Anexo 1. Estatuto das ipss 2014	CXLIV

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Instituições particulares de solidariedade social	25
Quadro 2. Operacionalização do modelo de análise	35
Quadro 3. Tipos de IPSS	42
Quadro 4. Valências	44

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema “Estilos de Liderança dos Profissionais de Serviço Social em Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS. Pretende-se compreender e definir conceitos de liderança e de estilos de liderança em instituições particulares de solidariedade social, vulgo IPSS, sob o ponto de vista do Serviço Social. A dissertação aborda os estilos de liderança, o Serviço Social e a evolução do assistente social nas IPSS.

Este estudo é importante, porque permite abordar a questão dos estilos de liderança do Assistente Social na realidade portuguesa no âmbito das IPSS numa altura em que estas ganham destaque ao nível da proteção social de grupos vulneráveis. Pretende-se ainda analisar os diferentes papéis que os assistentes sociais têm assumido no contexto das IPSS em termos de direção/coordenação do serviço.

Para levar a cabo este trabalho, tivemos em conta a relação do Estado com as IPSS e a relação do Serviço Social com as IPSS, bem como os diferentes estilos de liderança.

No decurso da experiência profissional da autora, enquanto assistente social, sobretudo no estágio de final de licenciatura, deparei-me, frequentemente, com situações em que as competências de liderança, exigidas aos assistentes sociais, designados para determinadas situações, em contextos institucionais, eram distintas.

Na altura, constatei que ao assistente social era requerida uma permeabilidade e adaptabilidade no papel de líder no seio da instituição isto é, um assistente social a trabalhar numa IPSS exerce diferentes funções, como coordenadora de respostas e como assistente social na ação direta ou na intervenção em redes na comunidade. A liderança é importante em todas essas funções.

A liderança do Serviço Social a exercer funções em instituições particulares de solidariedade social é um tema muito pertinente dado que muitas dessas funções de liderança exercidas são efetuadas em contexto de escassez de recursos sociais e profissionais aliados ao aumento dos problemas sociais e das responsabilidades sociais das IPSS para com a comunidade.

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos: o primeiro capítulo, intitulado de liderança nas organizações, aborda-se as definições de liderança, considerando o contributo

de Weber da liderança e de outros autores de relevo, assim como o líder ideal e os modelos de gestão, Serviço Social e gestão das IPSS. O segundo capítulo situa o Serviço Social e a profissão os conceitos do Serviço Social, a profissão de assistente social em Portugal, a relação do Estado com as IPSS - funções, missão, objetivos e o Serviço Social, gestão e liderança. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia seguida, os métodos e técnicas, a descrição de todo o percurso realizado para responder a questão e ponto de partida, os objetivos gerais e específicos, o modelo de análise, as técnicas como as entrevistas e o universo e amostra nomeadamente as IPSS e as assistentes sociais selecionadas para o estudo.

No quarto capítulo, denominado de perceção do assistente social sobre a gestão e liderança nas IPSS é efetuada uma abordagem ao lugar do assistente social na instituição, a experiencia profissional, a especificidade da gestão do Serviço Social nas IPSS. E por fim no quinto capítulo, designado de discussão de resultados onde se vai descrever toda a análise de conteúdo realizada com o programa MaxQda. Por último apresentam-se as conclusões e avança-se com algumas ideias reflexivas no sentido de melhorar a capacidade de liderança dos assistentes sociais em IPSS.

CAPÍTULO 1 – LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

1. NOÇÃO DE ORGANIZAÇÃO E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Uma organização pode ser definida como uma forma de instituição que se refere a um sistema formal de regras e objetivos, ou seja, um instrumento administrativo racionalizado (Selznick, 1957, p. 8).

Segundo Buchanan & Huczynski (1997) as organizações correspondem a um conjunto de pessoas que procuram atingir um desempenho controlado em prol de objetivos coletivos. A pertença a uma organização implica objetivos comuns e metas coletivas. É mais provável que uma organização surja onde os indivíduos, por ação individual, não conseguem atingir objetivos considerados meritórios.

Ainda de acordo com Buchanan e Huczynski (1997), as organizações implicam um desempenho controlado e medido mediante avaliação do mesmo desempenho de acordo com padrões previamente estabelecidos, sendo esta preocupação com o desempenho e a necessidade de controlo do mesmo a componente distintiva das organizações.

A liderança, de uma forma geral, pode ser definida como a aptidão e capacidade de um determinado indivíduo para influenciar o comportamento de outros indivíduos (Packard, 2009).

Mas para compreender o conceito de liderança e as dimensões subjacentes em profundidade (como os estilos de liderança) é necessário acompanhar a evolução do pensamento humano. Verificamos que existem quase tantas definições diversas de liderança, quantas as escolas de pensamento (os traços do líder, estilos de liderança, o modelo de contingência de Fiedler, as teorias cognitivo-motivacionais, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria de atribuição, a teoria do condicionamento operante, os modelos de interação de Bales, por exemplo) que a tentaram definir.

A este propósito é lícito lembrar que a definição de liderança depende, até certo ponto, da perspetiva adotada: uma visão histórica difere de uma visão sociológica e esta de uma visão psicológica. Em ciências humanas e, em particular, no estudo do Serviço Social, estas três perspetivas entrecruzam-se.

Esta definição de Packard (2009) supra referenciada parece-nos ter o mérito de refletir a especificidade e a finalidade dos estudos sobre liderança. O que torna estes estudos pertinentes é essa aptidão e capacidade influenciadora de um indivíduo sobre o comportamento de outros indivíduos.

A liderança remete para a noção de líder. O líder é quem influencia esse comportamento – sendo esta a especificidade da liderança (Bhatti *et al.*, 2012; Packard, 2009).

Assim a liderança está associada a uma pessoa, o líder, que tem aptidão e a capacidade de desenvolver processos de liderança. Desta definição aparentemente tão simples decorrem algumas questões que têm, de uma forma ou de outra, norteado todos os estudos sobre liderança, como por exemplo a aptidão, a capacidade, liderança e estilos de liderança. Estas são essenciais no processo de liderança.

A palavra aptidão indicia algo inato e que pode ser melhorado. A aptidão de liderança é inata? Se sim, quais os traços que caracterizam o líder nato? (Packard, 2009). No que se refere à primeira questão, os estudos de liderança começaram por ser delineados em torno dos traços do líder. O pressuposto deste enquadramento teórico é o seguinte: o líder possui características que o predispõem a liderar as outras pessoas. Essas características podem ser melhoradas e adaptadas a diversos contextos para uma liderança mais eficiente e eficaz.

- a) A capacidade utilizada na nossa definição coloca a tónica na interação do líder com outras pessoas. A capacidade de liderar emerge em que contextos? A liderança funciona por designação expressa, formal, ou o líder pode ser diferente conforme o contexto institucional e situação temporal em que se encontra (Schmid, 2006). A questão do contexto em que a liderança surge é abordada por Payne (2000, p. 201) da seguinte forma: num serviço de assistência social, o trabalho tem de ser levado a cabo em equipa. Mas quem lidera uma equipa quando o trabalho deve ser empreendido tendo em conta, pelo menos parcialmente, a igualdade e a participação de todos os envolvidos? Como se pode «liderar» uma rede de contatos que não corresponde a uma organização estruturada? É liderar sinónimo de gerir?
- b) A influência em que consiste exatamente essa influência que o líder exerce sobre o comportamento dos outros? Onde vem, por exemplo, a legitimidade para exercer essa influência (Packard, 2009)? Heller (1999b) refere que o comportamento do líder influencia profundamente o sucesso da equipa de trabalho no seio da instituição, na medida em que o líder é responsável pela combinação das diferentes capacidades de cada um dos membros que constituem a sua equipa. Heller (1999b) tal como Payne (2000) reforçam a ideia de uma equipa «aberta», ou seja, com legitimidade para recrutar pessoas cujas competências façam falta e dispensar pessoas cujo contributo deixe de ser relevante para o sucesso da tarefa em questão. Heller (1999b) designa esta

como uma equipa em autogestão e com uma estrutura simplificada de modo a interagir com mais rapidez com o contexto envolvente.

- c) O comportamento de líder e dos seus seguidores depende da situação em que se encontram? Poderá um seguidor tornar-se líder em determinado contexto e o líder poderá converter-se num seguidor num contexto menos favorável à sua forma de exercer a liderança (Schmid, 2006; Packard, 2009)? A teoria dos traços do líder apresenta algumas inconsistências. Payne (2000) argumenta que os estudos realizados com base nesta teoria levantam questões de difícil resposta. Por um lado, é difícil identificar quem tem ou não estes traços específicos e encontrar pessoas que constituam amostra suficiente com todos estes traços para poder levar a cabo estudos nas diferentes instituições. Por outro lado, as diferentes instituições e as diferentes situações com que o assistente social se depara ao longo da sua prática profissional implicam necessidades diversas e, por isso, logicamente são diversos os traços e os estilos de liderança necessários em circunstâncias tão múltiplas como estas. É assim que surgem as visões de liderança situacional e contingencial. Estas visões sugerem que a situação em que a liderança ocorre e os fatores que influenciam o exercício da liderança afetam a forma como a liderança é exercida. Heller (1999b) refere que há vantagem em exercer funções diferentes na mesma instituição, dado que o objetivo da equipa é conseguir cumprir o seu propósito, ou seja, levar a cabo a tarefa proposta.
- d) O mesmo líder poderá exercer estilos de liderança diferentes ao longo do tempo na mesma instituição ou em instituições diferentes? Conseguirá reinventar-se como líder em consonância com as necessidades do contexto institucional que o rodeia (Packard, 2009)? Payne (2000) postula que as equipas das instituições necessitam de incorporar vários tipos de gestão em diferentes alturas. Este autor defende que há vantagem se as instituições puderem contar com vários líderes para diferentes atividades que decorrem em várias fases de existência dessas instituições.

Todas estas questões permeiam os estilos de liderança exercidos em contexto institucional.

Os estilos de liderança do assistente social nas organizações têm constituído uma preocupação por parte de vários autores (Courmoyer, 2011; Packard, 2009; Weber, 1947). O interesse deste tema deve-se à especificidade da liderança no contexto do Serviço Social e aos

estilos de liderança pois estas parecem variar de acordo com tipos diferentes de instituição onde o assistente social exerce a sua atividade profissional (Packard, 2009).

Para Courmoyer (2011), a capacidade de liderança faz parte do profissionalismo do assistente social, associada a valores como a integridade, o conhecimento específico da área de Serviço Social e a sua autoeficácia. A liderança, segundo o autor Courmoyer (2011), é exercida de acordo com o pensamento crítico e aptidões de aprendizagem científica e de propensão para a aprendizagem ao longo da vida. Um dos traços que deverá ser subjacente ao assistente social diz respeito à capacidade de tomar decisões de uma forma ética. O processo de tomada de decisão é particularmente importante num contexto em que o assistente social não pode saber tudo sobre todas as áreas que o Serviço Social abrange, mas apenas pode adquirir competências para trabalhar de um modo transversal com todos os grupos populacionais e com todos os assuntos psicossociais com que venha a deparar-se no exercício da sua profissão (Courmoyer, 2011). Um dos traços que deverão ser subjacentes ao assistente social diz respeito à capacidade de tomar decisões de uma forma ética.

2. TEORIAS DA LIDERANÇA

2.1. Contributos de Weber

Os estudos sobre a liderança surgem entre a sociologia e a psicologia. Com o advento da psicologia social, o tema laicizou-se. Têm também surgido vários estudos de índole biográfica que mostram como a liderança é exercida por figuras políticas de proa.

O primeiro estudo teórico levado a cabo sobre a liderança surge no âmbito da sociologia com Weber (1947). Para este autor, o conceito de liderança está relacionado com os conceitos de poder e de autoridade. No entanto, poder, autoridade e liderança não são sinónimos na obra de Weber, como parece ser evidente nalgumas leituras e interpretações posteriores da sua obra. Todos estes conceitos têm como base comum a legitimidade, mas Weber (1947) estabelece uma distinção clara entre *Macht* (poder) e *Herrschaft* (liderança). Para Weber (1947) a liderança está mais próxima do espectro máximo da autoridade do que do espectro máximo do poder.

O autor Weber estabelece também três tipos de autoridade: i) autoridade racional-legal, ii) autoridade tradicional e iii) autoridade carismática. Estes três tipos de autoridade que são exercidas em contexto de liderança são mais de foro psicológico do que sociológico. É de Weber (1947) que emerge a construção de uma teoria dos traços, dado que para o autor a liderança se relaciona com o carisma, ou seja, a análise da liderança decorre de uma caracterização psicológica de líder e seguidores. A evolução da investigação sobre a liderança trouxe novas perspetivas de análise.

2.2. O primado de Mintzberg

O funcionamento das organizações, seja qual for a sua natureza, implica uma abordagem bastante complexa, onde é necessário ter em consideração inúmeros fatores que se enquadram, por exemplo, na sociologia e/ou na psicossociologia das organizações. A interpretação da IPSS como uma organização encontrou, durante o último século, diversas imagens que transitaram do vocacional/confessional para o profissional.

Mintzberg é um caso paradigmático no que se refere ao estudo das diferentes estruturas e dinâmicas das organizações. Assim, Mintzberg (1995) oferece um *insight* no que diz respeito ao funcionamento das IPSS e, em simultâneo, permite uma abordagem dos fluxos que circulam e enformam as IPSS. Esta perspetiva poderá clarificar de que forma tais aspetos

poderão ajudar a compreender alguns problemas com os quais as IPSS atualmente se veem confrontadas. Mais do que encontrar um modelo organizacional que melhore o funcionamento das IPSS, torna-se imprescindível refletir sobre como estão a ser operadas as mudanças nas IPSS e de que modo os modelos organizacionais das IPSS se estão a adaptar a essa nova realidade.

Muitas IPSS advogam um modelo de burocracia profissional característico de organizações que atribuem grande importância aos profissionais de Serviço Social, a quem é atribuído um elevado grau de autonomia, ideal para um sistema essencialmente normativo. Quando se abordam as questões da autonomia, administração e gestão, é necessário ponderar sobre como todas essas “novas” dinâmicas serão enquadradas nos modelos organizacionais que hoje existem nas IPSS portuguesas.

O conceito de IPSS pode ser analisado mediante o seu caráter sistémico, onde as partes que a compõem se constituem como um elemento chave no funcionamento das mesmas. Se por um lado, as IPSS enquanto organizações são definidas como agrupamentos de indivíduos construídos ou reconstruídos com objetivos específicos (Etzioni cit. Costa, 2003) em termos de dinâmica social, elas podem também ser o local onde cada indivíduo atua para realizar os seus objetivos pessoais (Chanlat, 1993).

Poder-se-ão considerar as IPSS à semelhança de sistemas vivos, dependentes do meio que as rodeia e influencia diretamente. Essa dependência estende-se aos indivíduos que nela estão inseridos, também eles influenciados por esse ambiente exterior à organização. Se existem diferentes tipos de organização, também haverá a possibilidade de encontrar diferentes géneros de ambiente (Morgan, 1996).

Mintzberg (1995), no seu livro “Estrutura e Dinâmica das Organizações”, apresenta cinco estruturas existentes dentro das organizações. São elas o vértice estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio, cada um deles com funções específicas dentro do sistema, mas que podem interagir das mais variadas formas.

2.2.1. Tipos de Estruturas organizacionais

2.2.1.1. Vértice Estratégico

O vértice estratégico constitui-se como o topo da hierarquia, onde se processam a maior parte das decisões. Aqui, é delineada a estratégia e é planeado todo o processo de

produção. Esta estrutura tem a principal função de assegurar o cumprimento da missão de uma forma eficaz, mas é também parte de todo o tipo de supervisão. Esta supervisão pode estar relacionada com a gestão de recursos e conflitos, com o controlo que passa pela revisão das atividades, ou pela comunicação direta ou indireta com os elementos da organização. Acresce, ainda, a responsabilidade para com toda a organização, e desta perante o ambiente que a rodeia. Assim, para além de comunicar com o interior do sistema, o vértice estratégico surge como o elo de ligação com o ambiente envolvente, cabendo-lhe desta forma a gestão das condições de fronteira organizacional. (Mintzberg, 1995). Ao nível das IPSS, poderemos considerar que o Conselho de Direção é o vértice estratégico.

2.2.1.2. Linha Hierárquica

A linha hierárquica, ou o *Middle Management* tem como principal função estabelecer a ligação entre as diferentes partes da organização. Ele é composto por gestores intermédios que procuram dar resposta às diferentes necessidades existentes no sistema. Trata-se de um centro nevrálgico de toda a estrutura, pois é por aqui que circula toda a informação e onde as estratégias são adaptadas ao funcionamento do processo de produção. Cabe à linha hierárquica estabelecer uma ligação entre todos os elementos da estrutura, com particular destaque entre o Vértice Estratégico, que delineia as estratégias e leva a cabo o planeamento, e o Centro Operacional. Nas IPSS, essa função é desempenhada pelos assistentes sociais que exercem funções de coordenação.

2.2.1.3. Centro Operacional

Esta estrutura, também denominada “chão de fábrica”, é onde ocorre o processo de produção. O produto desta estrutura poderá não ser um bem, como as IPSS ilustram. O produto das organizações pode ser um serviço de assistência social à população. De qualquer forma, toda a organização vive em função do Centro Operacional, pois é para ele que ela existe. No caso das IPSS, os assistentes sociais são os operacionais e são eles que produzem, ou promovem a assistência social prestada aos membros da comunidade, muitas vezes em conjunto com o pessoal auxiliar.

2.2.1.4. Tecnoestrutura

Segundo Mintzberg (1995) a tecnoestrutura é constituída pelos analistas que, não estando diretamente envolvidos na produção, têm a capacidade de observar/avaliar todo o sistema e como este está a funcionar. Estes especialistas comunicam com os gestores da linha

hierárquica e possibilitam uma constante adaptação do sistema às necessidades pontuais. Existe alguma dificuldade em enquadrar esta estrutura num contexto organizacional de uma IPSS, uma vez que esse papel é, muitas vezes, desempenhado pelos próprios assistentes sociais.

2.2.1.5. Pessoal de Apoio

Esta parte da IPSS, à semelhança da tecnoestrutura, não está envolvida diretamente na produção e funciona como suporte de todo sistema. Os operacionais desta estrutura têm a função de promover todo o processo de produção, entendendo-se a promoção como a atividade desempenhada pelos departamentos de *marketing* que dão a conhecer à comunidade a IPSS. Uma vez que ao nível das IPSS em Portugal essa promoção das instituições não se encontra desenvolvida de um modo pleno, o pessoal de apoio resume-se àqueles que sustentam todo o sistema e que são os auxiliares do Serviço Social; os funcionários administrativos, bem como os que prestam apoio ao refeitório, bar, banco alimentar, serviço domiciliário a idosos, vigilantes e outros indivíduos que permitem o funcionamento de toda a organização.

2.2.2. Fluxos organizacionais

Neste capítulo, será abordada a forma como as diversas partes da organização se articulam entre si. Mintzberg (1995) afirma que as várias partes da organização se relacionam entre si através de diferentes fluxos – de autoridade, de material de trabalho, de informação e de processos de decisão.

Os fluxos de autoridade formal foram divulgados em larga escala pelos primeiros teóricos das organizações que, através de um esquema, que se pode considerar como uma espécie de mapa ou esqueleto da organização, deram origem ao denominado *organizational chart*, mas que nós, à semelhança dos francófonos, designamos como organigrama e procura sintetizar de que modos os fluxos de autoridade percorrem a organização. Apesar de em alguns tipos de IPSS este esquema não assumir grande relevância, até mesmo porque o funcionamento das mesmas transcende o mesmo, este fluxo deve ser sempre tido em consideração, uma vez que a autoridade é exercida tendencialmente segundo o organigrama definido.

Os fluxos de atividades podem ser regulados segundo o organigrama estabelecido pelo fluxo de autoridade formal, sendo que, neste caso todo o processo de produção e a

própria informação inerente a este processo circulam no sentido descendente ou no sentido ascendente - segundo a hierarquia estabelecida. Assim, o fluxo das atividades revela-se lento, pois toda a comunicação existente na organização é obrigada a percorrer todos os elementos da estrutura hierárquica.

Se os fluxos de autoridade e das atividades reguladas obedecem a uma hierarquia definida por um organigrama, já os fluxos de comunicação podem ocorrer de uma forma completamente informal.

Uma determinada informação pode partir de um elemento do centro operacional para um gestor de topo, sendo isto o que Mintzberg (1995) descreve como uma quebra da ligação hierárquica. Este tipo de fluxos é o mais frequente nas organizações pequenas ou recentes. Nas IPSS este fluxo é o mais evidente, uma vez que a informação entre todos os elementos da IPSS circula através da comunicação direta e informal.

A comunicação informal origina o que Mintzberg (1995) define como constelações de trabalho. Estes fluxos são explicados pela proximidade entre os diferentes elementos da IPSS, devido ao facto de trabalharem numa mesma estrutura. Porém, estas constelações podem também ser compostas por indivíduos unidos pela necessidade que têm de comunicar dentro da organização para realizarem as tarefas de que se encontram incumbidos. Este fluxo salienta a constelação formada por elementos da tecnoestrutura e da linha hierárquica, que, pelas funções que detêm na IPSS, necessitam de uma comunicação constante dentro e fora da organização.

Por fim, os fluxos de comunicação como processos de decisão *ad hoc* atribuem elevada importância ao meio exterior, pois é para este que é desenvolvido o serviço. A forma como este fluxo percorre o sistema organizacional da IPSS contempla sempre a informação vinda do exterior, de modo a obter uma constante inovação e adaptação às necessidades do meio envolvente, que como é óbvio, contempla os utentes. Sendo assim, a IPSS é tida como um sistema vivo que existe num ambiente mais amplo do qual depende em termos de satisfação das suas várias necessidades (Morgan, 1996) mas também para a qual desenvolve o seu serviço.

2.2.3. Configurações organizacionais

Após análise dos vários fluxos de comunicação, este capítulo abordará a forma como estes influenciam o próprio funcionamento da organização e como as diferentes partes se articulam entre si mediante esses fluxos de comunicação.

2.2.3.1. Estrutura simples

Esta é uma configuração característica de pequenas organizações que assentam numa liderança forte, habitualmente na figura de um indivíduo, que exerce a sua autoridade de uma maneira informal, através de uma supervisão direta. Nesta configuração, quer a linha hierárquica, quer a tecnoestrutura são praticamente inexistentes, dado que é o vértice estratégico que avalia e coordena todo o centro operacional.

2.2.3.2. Burocracia mecanicista

Esta configuração é caracterizada por uma grande dependência da estrutura hierárquica definida pelo organigrama. Os fluxos de comunicação são estritos e a informação percorre a organização sempre de uma maneira formal, o que está associado a um processo pouco inovador. Os fluxos de autoridade partem do vértice e toda a comunicação dentro da estrutura se concretiza entre os elementos imediatamente acima ou abaixo na hierarquia definida. Este é um modelo que assenta numa standardização dos processos de trabalhos e resultados (Mintzberg, 1995) em que todos os indivíduos têm as suas funções rigidamente definidas para a prestação de um determinado serviço.

2.2.3.3. Estrutura por divisões ou divisionalizada

Esta é uma configuração que, não estando diretamente associada ao funcionamento das IPSS, poderá aplicar-se à estrutura a nível macro do sistema de Serviço Social. Pressupõe um vértice estratégico, que poderíamos considerar o Ministério de Solidariedade, Emprego e Segurança Social que, sendo o órgão de poder central, subdivide-se em diferentes departamentos. A estrutura divisionalizada consiste na existência de diferentes departamentos que ao dispersarem as funções operacionais, minimizam a interdependência entre as divisões. (Mintzber,1995), ou seja, corresponde a uma estrutura organizacional que replica a estrutura funcional em mais do que uma divisão da IPSS.

2.2.3.4. Burocracia profissional

Esta configuração encontra-se muito em voga é a que mais se enquadra no funcionamento das IPSS, em que o vértice estratégico tem, acima de tudo, uma função de coordenação do pessoal de apoio e gestão dos recursos financeiros e materiais, e é o centro operacional que se assume como componente-chave da organização.

Os operacionais gozam de uma grande autonomia, graças à sua formação de base e, como tal, há uma standardização das qualificações base. A inexistência de uma tecnoestrutura realça ainda mais as características da IPSS como uma burocracia profissional, sendo que o papel de analisar e avaliar o processo de produção (Serviço Social prestado à comunidade), está entregue aos profissionais de Serviço Social.

2.2.3.5. Adhocracia

Por fim, temos a adhocracia que se assume como a estrutura de amanhã e que, para além das cinco partes da organização, contempla ainda o meio envolvente, atribuindo-lhe uma grande importância em todo o processo de prestação do Serviço Social. A adhocracia (Mintzberg, 1995) pode ser caracterizada como uma configuração em que as diferentes partes das organizações se fundem numa estrutura amorfa e onde cada uma delas comunica diretamente com as outras, mas também com o exterior.

Trata-se de uma configuração que privilegia a inovação, pois a IPSS adapta-se às necessidades e exigências, tanto externas como internas. Todos os fluxos de comunicação são de ordem informal e a coordenação é feita através de um ajustamento mútuo, o que beneficia a cooperação e o trabalho entre todos os elementos da IPSS em torno do projeto e missão a que ela se propõe.

3. O LÍDER IDEAL

Para certos autores (Hersey e Blanchard, 1977), a liderança pode constituir-se como um conceito geral e a gestão será como que um caso particular de exercício da liderança e de concretização de objetivos organizacionais.

No entanto, parece sobrepor-se a corrente que considera a gestão como mais geral. A gestão, nesta perspetiva, envolve atividades como planear, organizar, dirigir e controlar, limitando-se a função de liderança apenas aos aspetos relacionados de um modo direto com pessoas (MacKenzie, 1969) – em duas palavras, liderar diz respeito à direção e ao controlo.

Com o conceito de gestão torna-se necessário analisar a importância do trabalho de equipa para a boa consecução da liderança. Payne (2000) refere que o trabalho em equipa apresenta conflitos com que os líderes têm de aprender a lidar, embora muitos deles possam ser superados através de um trabalho em equipa aberto.

Neste caso, esse trabalho em equipa pode servir para sanar divisões e conflitos entre os grupos profissionais de Serviço Social e também no interior desses mesmos grupos, estimulando, desta forma, um uso mais eficiente e coordenado dos recursos disponíveis.

Mintzberg (1979) efetuou um estudo fenomenológico sobre as atividades desenvolvidas pelos gestores. Nesse estudo, conclui que quem lidera não ocupa o tempo em atividades «folclóricas» como acima descritas.

O líder «ideal» desenvolve uma série de atividades de curta duração agrupáveis num conjunto de dez papéis de natureza interpessoal. O papel de líder será um papel de natureza interpessoal que consiste em ações diretas (por exemplo, o recrutamento e o treino) e em ações indiretas (a motivação e o encorajamento dos subordinados).

O líder «ideal» é aquele que concilia e reconcilia as necessidades individuais dos subordinados com os objetivos da instituição ou organização. Nesse sentido, a atividade de comunicação é a mais importante para o líder, dado que permite obter um *feedback* imediato e complementar à estrutura organizacional.

Payne (2000) salienta a perspetiva de Mintzberg (1979) na medida em que defende a existência de vários líderes nos diversos níveis da organização ou instituição, dado que estes trarão contributos diversos do meio envolvente, devolvendo esses estímulos de uma forma diferenciada à comunidade.

Nesse sentido, Payne (2000) considera que, em termos de papéis interpessoais, as pessoas assumem diversos estilos de liderança de acordo com o tipo de liderança que lhes parece ser o mais adequado à situação particular com que se deparam.

Os líderes olham para a situação, interrogam-se sobre quanto apoio do grupo precisam ou se precisam, se quer, de envolver membros da equipa. Se a decisão de envolver a equipa for comunicada aos membros da mesma, é muito provável que esses membros aceitem eventuais restrições de agenda ou tomadas de decisão conjuntas para prevenir os conflitos.

Depois de fazerem esta pré-avaliação, de acordo com Payne (2000), os líderes optam por um tipo de estilo de liderança. Seguem este mesmo processo em dois terços das situações com que se deparam e deixam de parte a necessidade de obter aceitação por parte dos membros num terço das situações.

“Propõem um modelo de liderança que sugere que as instituições e organizações se deparam com muitos eventos que são dotados de significados múltiplos. O líder escolhe qual o significado de um dado evento e age com base nessa escolha. Smith e Paterson.” (Payne, 2000, p. 203)

É claro que, ao longo do tempo, essas escolhas se tornam mais rotineiras, mas também são permeáveis à atuação de alguns atores que definem significados importantes e influentes para eles.

Segundo Payne (2000) a definição que estes autores (MacKenzie, 1969; Mintzberg, 1979) dão da situação torna-se mais poderosa aos olhos do líder do que quaisquer outras definições existentes e, por isso, interferem na autogestão da liderança, ou seja, as próprias definições e preferências dos líderes. Tal parece sugerir que o líder «ideal», como refere Hunt (1991 *cit* Payne, 2000) sabe que a liderança é exercida a níveis diferentes na instituição em que se encontra.

Um líder ideal sabe que, em níveis hierarquicamente mais elevados, se torna necessário exercer uma visão estratégica acerca de vários fatores ao longo de um vasto período de tempo e, em níveis menos elevados, é necessário tomar decisões com base em informação mais detalhada acerca de atividades quotidianas e num curto espaço de tempo.

CAPÍTULO 2 – AS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

1. AS IPSS: FUNÇÃO, MISSÃO E OBJETO

As IPSS ou Instituições Particulares de Solidariedade Social podem assumir várias formas de organização, como por exemplo as Santas Casas de Misericórdia, instituições de apoio comunitário ou paroquial. Em todas estas entidades os assistente social pode exercer a sua atividade (Carvalho, 2010).

Depois de 31 anos após a publicação do Decreto – Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, o setor social e solidário, representado pelas misericórdias, instituições de solidariedade social e mutualidades, vulgo Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) tem assumido uma posição de grande relevância no estabelecimento e desenvolvimento de um conjunto de respostas sociais, em todo o território nacional, alicerçado no quadro axiológico da solidariedade social e desenvolvendo - se num modelo de atuação que é revelador de uma abordagem mais humanista, mais próxima, menos dispendiosa para o Estado e mais benéfica para os cidadãos.

Este setor, ao longo destas três décadas, não só cresceu exponencialmente em número de IPSS constituídas, como passou a assumir, na sociedade, uma importância social e económica de elevado relevo junto das comunidades em que as instituições estão inseridas, por via da sua atuação.

A ação de solidariedade social exercida pelas IPSS inclui o setor da Segurança Social e outros domínios, como a saúde, a educação ou, ainda, áreas em que as necessidades sociais dos indivíduos e das famílias encontram apoio e resposta.

Por via da sua proximidade junto da sociedade, as IPSS têm demonstrado, pela sua ação, possuir uma maior capacidade de respostas às situações de emergência social e de apoio aos cidadãos em situação de maior vulnerabilidade.

A promoção solidária destas mesmas instituições constitui, assim, a raiz da sua ação, assente na capacidade de inovação e adaptação, face às respostas sociais necessárias.

Importa referir que, para além da importância que o setor social e solidário possui no apoio aos cidadãos, as IPSS adquirem uma outra e especial importância na dinamização das economias locais onde estão implementadas, constituindo-se, assim, como agentes da dita economia social.

A sua capacidade de dinamização económica e social é, hoje, reconhecida e valorizada por todos, desde logo, pelo peso que possui no emprego em Portugal, cerca de

5,5%, e porque em momentos de crise é uma economia que se comporta de forma expansionista e em contraciclo, quando comparado com os outros setores tradicionais da economia. Uma economia que é das pessoas, para as pessoas e que respeita as comunidades.

A revisão do estatuto das instituições particulares de solidariedade social realizada pelo presente decreto – lei surge ao abrigo e no desenvolvimento da Lei de Bases da Economia Social.

Apesar do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto – Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos – Leis n.ºs 9/85, de 9 de Janeiro, 89/85, de 1 de Abril, 402/85, de 11 de Outubro, e 29/86, de 19 de Fevereiro, manter no essencial a sua atualidade, importa reconhecer que as novas realidades social e organizacional impõem a reformulação de alguma das suas disposições e a introdução de outras, por forma a dotar as instituições assim qualificadas de um suporte jurídico que permita aprofundar a sua modernização e desenvolvimento. Deste modo, as principais propostas de revisão assentam:

Na reformulação da definição de instituições particulares de solidariedade social, destacando -se o facto de a sua atuação dever ser pautada pelo cumprimento dos princípios orientadores da economia social, definidos na Lei n.º 30/2013, de 8 de Maio, o decreto-lei n.º 172 A de 2014, de 14 de Novembro, define como instituições particulares de solidariedade social, no artigo 1.º:

«1 — São instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.»

No Artigo 2.º do decreto-lei n.º 172-A, de 14 de Novembro de 2014, é reconhecida a origem e a existência de IPSS relacionadas com instituições confessionais e religiosas, pois o n.º 2 do referido artigo menciona o seguinte: «para além das formas referidas no número anterior, podem as instituições, nos termos da concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de Maio de 2004, assumir a forma de Institutos de Organizações ou Instituições da Igreja Católica, designadamente Centros Sociais Paroquiais e Caritas Diocesanas e Paroquiais.»

O diploma salvaguarda ainda o princípio da autonomia assente no respeito da identidade das instituições e na aceitação de que, salvaguardado o cumprimento da legislação aplicável, exercem as suas atividades por direito próprio e inspiradas no respetivo quadro axiológico.

No artigo 4.º, é importante ressaltar que o Estado aceita, apoia e valoriza o contributo das instituições na efetivação dos direitos sociais dos cidadãos individualmente considerados, sendo que as instituições podem encarregar -se, mediante acordos, da gestão de instalações e equipamentos pertencentes ao Estado ou às autarquias locais e que o apoio do Estado não pode limitar o direito de livre atuação das instituições.

2. RELAÇÃO DO ESTADO COM AS IPSS

As instituições particulares de solidariedade social sempre existiram em Portugal. Estas eram laicas ou religiosas, predominando estas últimas. Contudo após a instauração da democracia em 1974, multiplicaram-se as iniciativas da sociedade civil, surgindo instituições, como as associações de trabalhadores ou de moradores, as comissões de melhoramento e as associações de pais ou de profissionais que, de uma maneira geral, procuravam a melhoria de condições ou de vida ou a afirmação dos direitos de cidadania.

Inicialmente, o Estado teve dificuldade em enquadrar legalmente este tipo de iniciativas. Às instituições particulares de assistência, oriundas do Estado Novo foram incluídas no campo da Proteção Social.

A Constituição de 1976 integrou estas instituições no sistema da Segurança Social nos termos do artigo 63º, nº3:

“A organização do sistema de Segurança Social não prejudicará a existência de instituições privadas de solidariedade social não lucrativas que serão permitidas, regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado.” (Art.º 63, nº 3, 1976)

Do lado do Estado, o objetivo foi de complementar o fornecimento de bens públicos ou quase-públicos com a provisão privada não lucrativas, numa lógica de contratualização.

As IPSS tinham como foco principal o alargamento das suas atividades, o comprometimento do apoio do Estado e, ao mesmo tempo, o reforço da sua autonomia.

A primeira revisão Constitucional de 1982 substitui a expressão “Instituições Privadas de Solidariedade Social” por “Instituições Particulares de Solidariedade Social”.

Na revisão de 1989, ao afirmar-se “o direito de constituição das instituições privadas de solidariedade social” passa-se de uma perspetiva de mera aceitação das IPSS para o reconhecimento do direito da sua existência.

Por fim, a revisão de 1997 reflete, igualmente, uma mudança de perspetiva. As IPSS enquadradas pelo nº5 do artigo 63º acentuam o alargamento das suas atividades que deixam de estar limitadas aos objetivos da Segurança Social e preveem não só a fiscalização do Estado como também o seu apoio.

Em 1994, foi aprovada a primeira Lei de Bases da Segurança Social do período pós-25 de Abril. Existia uma estrutura tripartida constituída pelo regime **Contributivo**, pelo regime **Não Contributivo** e pela **Ação Social**.

A Ação Social tem por função suprir as lacunas que os regimes Contributivos e Não Contributivos não conseguem preencher. De acordo com a Lei de Bases de 1984, a Ação Social destina-se a assegurar especialmente a proteção aos grupos mais vulneráveis, nomeadamente crianças, jovens, deficientes e idosos, assim como outras pessoas que se encontram em situação de carência económica. (art.33º).

Tal como o regime não contributivo, a Ação Social é financiada através das transferências do orçamento do Estado e é desenvolvida de acordo com a lei.

De acordo com a primeira lei de bases de 1984, bem como as posteriores revogações, a Ação Social é desenvolvida pelo Estado, pelas Autarquias e pelas IPSS. Mas em termos práticos, os serviços de Ação Social são produzidos pelas IPSS, através dos acordos de cooperação que celebram com os CDSS (Conta da Segurança Social).

Por outro lado, as suas sucessivas Leis de Bases deixam transparecer que a estruturação entre o Estado e as IPSS se faz segundo o princípio institucional da subsidiariedade. Embora o princípio da subsidiariedade já estivesse implícito na estruturação das relações entre o Estado e IPSS (Almeida, 2011).

Porém só na lei de bases de 2000 se escreve que o exercício da Ação Social se rege pelo princípio da subsidiariedade (art.84º, nº4). Na de 2007, a mesma designação surge não só a enquadrar o subsistema da ação social, como também aparece como um dos princípios gerais do Sistema de Segurança Social.

O primeiro Estatuto das IPSS, nos termos constitucionais, surgiu em 1979 (decreto-lei 519-G2/79). Na sequência da nacionalização dos hospitais, das misericórdias, estas decidem organizar os seus interesses face ao Estado. Neste sentido é criado no V congresso das misericórdias, realizado em 1976, a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) que foi reconhecida pelo Estado como parceiro social para assumir algumas funções, nomeadamente, emitir pareceres sobre a constituição da comissão que deveria elaborar o primeiro Estatuto e sobre o próprio projeto de Estado (Almeida, 2011).

O Estatuto de 1979 caracteriza as IPSS como organizações sem finalidade lucrativa, criadas por iniciativas particulares e com o objetivo de facultar serviços ou prestações de Segurança Social.

De acordo com a constituição, as IPSS estão integradas no sistema de Segurança Social pelo que são reconhecidas, valorizadas e apoiadas pelo Estado, estando prevista a sua

representação em todos os escalões da estrutura de sistema de Segurança Social (art.2º). São definidas as formas específicas que podem assumir as organizações: associações de solidariedade social, associações de voluntários da Ação social, associação de socorros mútuos e fundações de solidariedade social. Estas organizações podem ser ainda agrupadas em uniões ou federações.

Todas as organizações registadas nos termos de Estatuto adquirem automaticamente a natureza de pessoas coletivas de utilidade pública, gozando, como tal, de diversas isenções e regalias que a lei estabeleceu, as de carácter fiscal.

Um dos pontos importante no estatuto é o capítulo sobre a Acção orientadora e tutelar do Estado, isto porque são atribuídas três funções: **regulamentadora, fiscalizadora e interventiva.**

Na **função regulamentadora**, compete ao Estado emitir normas orientadoras de carácter genérico como, normas técnicas relativas à criação, transformação, extinção e funcionamento das organizações ou a fixação das condições em que deve ser prestado o apoio técnico.

Na **função fiscalizadora**, previa-se a inspecção dos estabelecimentos e a realização de inquéritos e sindicâncias que poderiam levar ao encerramento dos estabelecimentos, no caso em que os serviços públicos competentes concluíssem quem o funcionamento decorria de forma ilegal ou que, de alguma forma, pudesse por em causa a integridade dos beneficiários.

Por fim, a **função interventiva**, o Estado podia promover providências cautelares ou substituir-se aos corpos gerentes das organizações. O Estatuto de 1979 surge num período de forte intervenção do Estado.

Apesar de reconhecer logo a autonomia e o direito de livre atuação das organizações, o certo é que o Estado exercia uma monitorização apertada das atividades das organizações e tinha capacidade para propor a provisão de diferentes tipos de serviços e definir os seus planos de ação (Almeida, 2011).

Em 1983, com a revisão do Estatuto das IPSS, foi instituído um modelo de funcionamento caracterizado por uma maior autonomia das IPSS. No diploma (decreto-lei nº 119/83), afirma-se que a revisão do Estatuto teve como objetivo “a valorização da autonomia criando-se condições para uma atuação mais eficiente e coordenada dos órgãos estatutários podendo assim atenuar-se a intervenção dos serviços tutelares do Estado.”

A classificação das funções tutelares do Estado (regulamentadora, fiscalizadora e interventiva), presente no Estatuto de 1979 foi abandonada. Em relação à função fiscalizadora, são reduzidos os atos sujeitos a autorização.

A função interventiva manteve-se integrada. Relativamente as diretrizes que devem orientar as atividades das organizações que já constavam do Estatuto de 1979 permaneceram.

A contratualização entre Estado e IPSS é efetivada, através dos acordos de cooperação que têm sido reguladas por um conjunto diverso de diplomas. No entanto, a celebração dos acordos de cooperação é antecedida do registo das IPSS nos centros distritais de Segurança Social (Almeida, 2011).

O pedido de registo é o primeiro passo para que uma IPSS venha a desenvolver a sua atividade. Como instrumento de regulação, o registo tem por fim comprovar a natureza e o fim das organizações, reconhecer a sua utilidade pública e facilitar o acesso às formas de cooperação previstas na lei.

2.1. Características das IPSS

Como vimos no ponto anterior as relações entre o Estado e as IPSS foram sendo reguladas por um conjunto de diplomas legislativos muito diversos e por vezes, contraditórios e dispersos.

O enquadramento institucional é dado pela Constituição e pela Lei de Bases da Segurança Social que reconhecem e estruturam a atividade das organizações no sistema económico e social e no fornecimento dos serviços da ação social.

De uma forma mais específica, o Estatuto das IPSS define os seus objetivos e a sua natureza, organização, as relações com o Estado e estabelece regras de criação, extinção e de estruturação interna das organizações (Almeida, 2011).

Em termos de áreas de atuação estas organizações são muito diferenciadas. Veja-se por exemplo no quadro seguinte sobre o tipo de IPSS e o financiamento recebido da Segurança Social em 2015.

Quadro 1. Instituições particulares de solidariedade social

I INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL			
Registadas com fins de Ação Social	2012	2013	2014
Associações de Solidariedade Social	2 951	2 957	2 973
Fundações de Solidariedade Social	209	210	213
Centros Sociais e Paroquiais	1 025	1 008	993
Outros Institutos de Organizações Religiosas	205	201	200
Irmandades da Misericórdia	345	344	344
Unões, Federações e Confederações	30	31	31
TOTAL	4 765	4 751	4 754
Associações Mutualistas Registadas	2012	2013	2014
N.º Associações registadas	98	99	99

FONTE: DGSS

3. RELAÇÃO DO SERVIÇO SOCIAL COM AS IPSS

Os profissionais de Serviço Social intervêm em organizações do Estado Central e Local, em redes sociais e em organizações da sociedade civil. No âmbito das políticas sociais desenvolvem atividades de conceção, da mobilização e de desenvolvimento social implicando tanto uma ação direta como indireta. O Serviço Social tem uma relação com as instituições onde desenvolve a sua ação profissional.

A institucionalização da profissão de Serviço Social em Portugal está ligada à laicização da sociedade, que está associada ao positivismo e ao cientismo e à construção de serviços sociais públicos e privados que instituíram o Sistema de Previdência Social (Martins, 1999 cit. Santos, 2008).

O Serviço Social em Portugal teve várias fases sendo referidas as cinco principais por Carvalho (2012):

1 – Refere-se à institucionalização da formação e da profissão que surge na década de trinta e quarenta do século vinte;

2 – Centra-se no período da década de cinquenta, sessenta e meados da década de setenta e refere-se às mudanças sociais e descontinuidades profissionais operadas;

3 – Reporta-se à reafirmação da profissão revelando as suas continuidades e mudanças no período que vai desde a revolução de Abril de 1974, início da democracia, até à década de noventa;

4 – Situa-se entre a década de noventa até 2004 onde assistimos a consolidação da profissão;

5 – E por último o período da reforma do ensino de acordo com as regras e normas de Bolonha, num contexto de crise financeira global.

A evolução desta institucionalização surge descrita de várias formas. É possível considerar a descrição desta evolução por ser coincidente com as fases históricas e de transformações macroeconómicas e sociais que ocorreram em Portugal desde o final do século XIX até ao início do século XXI Santos (2008).

De acordo com Branco e Fernandes (2005) o Serviço Social em Portugal é fundado na filantropia e da sua génese até à atualidade tem sido conotado com uma forma confessional particular de apaziguamento de determinados males da sociedade. Estas escolas surgiram em

prol de um projeto político e ideológico do Estado Novo e eram da responsabilidade de organizações privadas ou de carácter corporativo.

De facto, o Estado e a Igreja foram os mentores da implementação do Serviço Social em Portugal. Maciel *et al.* (2009) reforça a ideia de que, ainda hoje, o imaginário coletivo acerca do que é o Serviço Social tem fortes vínculos às matrizes religiosas sob cuja égide recaiu a prestação inicial da assistência social.

A evolução da profissão em Portugal processou-se da seguinte forma: numa primeira fase, a profissão de Serviço Social baseou-se na assistência, na caridade cristã e na beneficência. Nesse âmbito, as misericórdias e as instituições particulares assumiram um papel fundamental.

Depois evoluiu para uma assistência organizada assente nos valores de liberdade e igualdade, embora Branco e Fernandes (2005) ressalvem a existência de tensões entre o reconhecimento dos direitos humanos e a necessidade de centrar a intervenção social em parâmetros científicos e técnicos com a hegemonia do pensamento católico em todas as escolas de Serviço Social existentes em Portugal.

Carvalho (2010) refere que a existência de Serviço Social em Portugal na época do Estado Novo se reportava ao «controlo dos pobres» e obedecia a critérios de «apuramento da raça» consonantes com a ideologia tripartida de obediência a Deus, pátria e família.

Nesse sentido, foi promovido um modelo assistencialista com influências diretas da escola teórica francesa, sendo a profissão exercida unicamente por pessoas do género feminino (Carvalho, 2010; Branco e Fernandes, 2005).

Em 1939 é reconhecido o diploma desta “nova profissão” (Marques e Mouro, 2004, p.182 cit. Carvalho, 2012). A emergência do Serviço Social em Portugal decorre do movimento europeu de construção e institucionalização do Serviço Social como uma forma de ação e controlo sobre os “pobres”.

A institucionalização da formação e da profissão ocorreu no início da década de trinta do século vinte com abertura da primeira escola de Serviço Social em Lisboa em 1935 intitulada de “Instituto de Serviço Social” e a segunda em Coimbra em 1937, denominada de “Escola Normal”. Mais tarde, em 1956, seria criado, pela associação de Cultura em Serviço Social, o “Instituto de Serviço Social do Porto”.

Neste período entre 1935 e 1956, o objetivo do assistente social é o ajustamento social das famílias através da instauração e restauração da ordem social. E o método profissional utilizado com os indivíduos e famílias era o «case-study» de Mary Richmond (Carvalho, 2005 cit. Santos, 2008).

A segunda fase de desenvolvimento do Serviço Social em Portugal reporta-se ao ajustamento social. Surgem as primeiras escolas de Serviço Social. Estas escolas estão associadas ao I congresso da União Nacional (partido único).

Em 1934 são apresentadas propostas no sentido da criação do Instituto de Serviço Social (Lisboa, 1935) e da Escola Normal Social (Coimbra, 1937) pela Condessa de Rilvas e por Bissaya Barreto.

O aparecimento da primeira escola de Serviço Social está associado ao congresso da União Nacional onde foi debatido o projeto político ideológico denominado de Estado Novo. Neste congresso, também foi defendido a criação de escolas de Serviço Social pela condessa de Rilvas.

Este projeto defendia que as instituições de caridade deveriam cuidar da assistência social organizada e para isso era necessário criar escolas e profissionais qualificados. Para a concretização deste projeto vieram assistentes sócias de França para estabelecer e organizar a formação.

O modelo “teórico assentava” em bases positivistas consubstanciadas na doutrina social da igreja e na ciência social de Le Play (Martins, 1993:10). Tornado o Serviço Social num instrumento de concretização das ideias reformistas implícitas nestas duas perspetivas teóricas e filosóficas e no projeto político de educação nacional – Deus, Pátria e Família.

O curso de Serviço Social era organizado em três anos, sendo incluídas três grandes temáticas na formação curricular: Educação Social, Medicina Social e o exercício da prática em instituições sociais.

Além destas características o Serviço Social era essencialmente e “obrigatoriamente” feminino dirigindo-se as mulheres de classes burguesas (Garnier, 1999 cit. Carvalho, 2012).

Segundo o autor, estas mulheres tinham que ter um perfil vocacional e padrões morais associados à ideologia do Estado Novo¹.

A construção do Serviço Social está associada ao contexto social onde o mesmo se desenvolve. A partir do final da década de cinquenta e sessenta surgem ideias contrárias ao conservadorismo e ao corporativismo do Estado, associados ao movimento contrários ao regime surgindo igualmente algumas cooperativas culturais (cf. Martins, 2003, p. 52 cit. Carvalho, 2012).

A terceira fase refere-se ao Estado que tinha como tendência o bem-estar e, desta forma, uma intervenção no domínio social com o aparecimento de novos direitos sociais. “Este primeiro período da década de 60 é marcado pelo alargamento da Previdência e da Assistência para as quais se começam a desenhar exigências de coordenação derivadas, também das propostas renovadoras do sistema” (Rodrigues, 1999, p. 166 cit. Santos, 2008).

Na década de sessenta e a princípios de setenta a intervenção do Estado situa-se, pois, na melhoria das condições de saúde, educação e proteção social no sentido de reprodução de força de trabalho (Marques e Mouro, 2004, p.183 cit. Carvalho, 2012).

Esta intervenção foi consubstanciada através da reformulação do sistema de previdência em articulação com a assistência e de processos de intervenção direcionados para o desenvolvimento das comunidades.

O curso de Serviço Social foi reconhecido como ensino superior, mas não universitário, em 1961, por despacho ministerial².

Em relação à formação, na Europa e Estados Unidos, seguiam as metodologias de grupos e comunidades, métodos associados à psicanálise e psicodinâmica. Em Portugal prosseguia a adesão ao modelo de medicina social associada à mudança de comportamento individual dos pobres, o Case Work (Martins, 2003, p.53, cit. Carvalho, 2012).

A quarta fase coincide com a emergência do Estado-Providência em Portugal. O Estado organiza um sistema de proteção social de acordo com os princípios propostos por Beveridge, nomeadamente um sistema de Segurança Social unificado, descentralizado,

¹ A profissão estava associada a elites “femininas”, sendo que a primeira assistente social a ser exercer a função na Misericórdia de Lisboa foi em 1944 e na década seguinte até 1958 foram admitidas mais quatro (Fernandes et.al., 1993. p. 41 cit. Carvalho, 2012)

² E foi também nesta década, em 1964, que os “rapazes” foram autorizados a frequentar o curso de serviço social (Marques e Mouro, 2004, p.184 cit. Carvalho, 2012).

universal e participado. É neste período que surge, o Serviço de Apoio Ambulatório Local (SAAL), as CERCIs e o trabalho com as comissões de moradores ao nível dos bairros camarários e sociais. A prática profissional é direcionada para a ação individual aos problemas sociais que se desenvolve numa “visão atomizada e fragmentada da realidade social” (Monteiro, Rodrigues, Nunes, 1991, p. 78).

Na década de sessenta iniciava-se um processo de desvinculação religiosa, ainda que subtil, passando as unidades curriculares de doutrina social da igreja e de religiosa a ser operativas (Martins, 2003, p. 531 cit. Carvalho, 2012).

Esse processo de desvinculação implicou a vinda de assistentes sociais do Brasil para dar formação na Escola de Lisboa. Neste contexto, as assistentes sociais com mais expressão numérica passaram a estar integradas em empresas, instituições de caridade religiosas e serviços do Estado e começam a questionar as suas práticas (Martins, 2003, p. 54 cit. Carvalho, 2012).

Por fim, surge o período da reforma do ensino de acordo com as regras e normas de Bolonha. Em suma, o Serviço Social passou de uma conceção de profissão de “ajuda”, de caridade e de assistência a ser compreendida como uma profissão de mudança social.

O Serviço Social em Portugal é exercido por um profissional de Serviço Social denominado de assistente social (Carvalho, 2010). A profissão de assistente social é maioritariamente feminina e continua a ser maioritariamente exercida por mulheres (Branco & Rodrigues, 2005; Carvalho, 2010). O Serviço Social evoluiu de acordo com a conjuntura socioeconómica e política de Portugal desde a sua emergência em 1935 como parte de um modelo de cariz assistencialista herdado de França (Carvalho, 2010). Atualmente o Serviço Social surge como um agente de mudança e «essa mudança é operada numa articulação entre o indivíduo e a sociedade e não separadamente, na concretização de direitos de cidadania onde estão implícitas a noção de justiça social, equidade social e autodeterminação dos indivíduos e grupos.

O Serviço Social remete para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos no sentido da concretização das suas expectativas e interesses, efetivando os princípios e valores anteriormente referidos, para o desenvolvimento de capital social.» (Carvalho, 2010, p. 162). O objetivo é melhorar a qualidade de vida dos indivíduos. Para a sua concretização é necessário ter presente as especificidades e singularidade da sociedade, tornando - a mais

Aminata Mané Semedo. Estilos de liderança dos profissionais do Serviço Social em instituições particulares de solidariedade social.

justa e equitativa no sentido de construção de espaços onde o ser humano possa viver partilhando as diferenças e aprendendo a respeitá-las (Carvalho, 2012).

4. ATRIBUIÇÕES E FUNÇÕES DO SERVIÇO NAS IPSS

O decreto-lei que regulariza a função do assistente social é a Lei nº30135/39 de 14 de Dezembro (1939). Neste momento, não existe uma regulamentação específica em vigor para esta profissão, pois apesar de terem sido criados dois decretos-lei (decreto-lei nº 297/91 de 16 de Agosto e o decreto-lei 248/85 de 15 de Julho), nenhum deles define um conteúdo funcional específico para o assistente social.

O presente trabalho está focalizado nos assistentes sociais que desempenham funções ao nível de contextos socioinstitucionais e comunitários.

Segundo a legislação as funções dos assistentes sociais nas organizações são as seguintes:

- a) Atendem às diversidades sociais, culturais e institucionais dos respetivos contextos;
- b) Identificam, diagnosticam problemas e necessidades de comunidades e seus habitantes;
- c) Promovem recursos e potencialidades;
- d) Compatibilizam a racionalização de recursos com a satisfação, eficácia e a eficiência das respostas;
- e) Estimulam e desenvolvem processos de trabalho em parceria e em rede;
- f) Promovem a articulação, a negociação e a mediação entre agentes, institucionais, entidades e organismos públicos ou privados, participando na construção e acompanhamento de protocolos de colaboração e de responsabilidade conjunta;
- g) Assessoram os órgãos de administração e de gestão da sua instituição no processo de compreensão e implementação das medidas de política social;
- h) Propõem e defendem a criação e implementação de estruturas tendentes á satisfação de necessidades e direitos dos cidadãos utentes ou potenciais utentes;
- i) Acautelam as condições gerais do acesso, da humanização e da qualidade dos serviços.

CAPÍTULO 3 - PLANO DE TRABALHO – METODOLOGIA

1. QUESTÃO E MODELO DE ANÁLISE

Abordar a liderança no contexto do Serviço Social não é tarefa simples. Para este efeito, tornou-se necessário enveredar por uma análise qualitativa a partir de um modelo de análise dedutivo que permitisse captar, de uma forma precisa, o carácter dinâmico de constituição de diversos modelos de liderança e de gestão nos mais variados contextos de exercício de Serviço Social.

Assim, a questão teórica definida para esta investigação é a seguinte:

A opinião dos profissionais de serviço social sobre os estilos de liderança influencia a perceção da liderança que exercem no âmbito das suas funções profissionais em IPSS?

De modo a poder dar resposta à questão teórica no decurso do presente trabalho de investigação, pretende -se responder às seguintes questões de partida:

1. A experiência do profissional na instituição determina a sua evolução funcional ao nível da direção/coordenação?
2. O estilo de liderança dos assistentes sociais na direção/coordenação é influenciado pela orientação da gestão organizacional?
3. Os estilos de liderança dos profissionais de Serviço Social em IPSS dependem da experiência profissional e das orientações da gestão de organização?
4. Há vários estilos de liderança que decorrem dos diferentes níveis de direção assumido pelos profissionais de Serviço Social?

Pretende-se compreender também se o conhecimento adquirido através da experiência profissional é determinante no desenvolvimento da carreira profissional em termos de liderança, direção e saber se a política que orienta a gestão da organização influencia a liderança dos assistentes sociais quer a nível da direção, quer enquanto coordenadores das respostas.

Partimos do princípio de que a liderança dos profissionais de Serviço Social em IPSS contempla as dimensões relacionadas com o perfil dos profissionais, com o tipo de instituição IPSS em que se encontram inseridos, com a experiência profissional na instituição e modelo de gestão de que se socorrem para colocar em prática a liderança e, finalmente, com as potencialidades e metas da liderança do Serviço Social nas IPSS.

As duas primeiras dimensões caracterizam, respetivamente, os profissionais e as instituições; a terceira dimensão procura averiguar de que modo a experiência profissional dos assistentes sociais se coaduna com o dia-a-dia na instituição em que se encontram imiscuídos; por fim, a quarta dimensão de análise procura captar as ideias autorreflexivas sobre a prática da liderança dos assistentes sociais no contexto das IPSS.

Quadro 2. Operacionalização do modelo de análise

Dimensão	Categoria
I - Perfil dos profissionais	Sexo, idade, estado civil, escolaridade, Habilitações literárias • Licenciatura • Pós graduação • Formação em gestão de instituições • ou liderança de grupos
II - Tipo de instituição IPSS	Perfil da instituição, missão/objetivo Estrutura organizacional Comunicação interna Composição dos órgãos diretores Estilo da gestão e liderança Participa nos órgãos de gestão da instituição
III - Experiência profissional na instituição /modelo de gestão	Funções exercidas Funções de direção Como gere as equipas/rh Como gere o serviço Funções exercidas
IV - Potencialidades e metas da liderança do serviço social nas IPSS	Discursos, práticas e representações sobre a liderança exercida na IPSS

2. MÉTODOS E TÉCNICAS

A metodologia é muito importante na elaboração de uma dissertação, porque não se pode intervir e conhecer uma determinada realidade social sem uma metodologia adequada. A dissertação engloba uma metodologia e um quadro teórico. Este estudo pode ser visto como um processo sistemático e intencional orientado e ajustado, tendo em vista inovar ou aumentar o conhecimento num dado domínio (Ketele e Rogiers, 1999).

O método de interpretação do real deriva de um raciocínio hipotético-dedutivo, que, segundo Quivy e Campenhoudt (1998) permite construir um postulado de interpretação do fenómeno estudado (a liderança por parte dos assistentes sociais no contexto das IPSS) gerando, através de um trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se procurarão os correspondentes no quotidiano destes profissionais e destas instituições.

O tipo de método a ser utilizado na dissertação é o método qualitativo compreensivo. Trata-se de um estudo qualitativo com recurso a métodos qualitativos, já que se recolhem palavras e se analisam essas palavras enquanto resultado de um processo e se apresentam os resultados de um modo qualitativo (cf. Bogdan e Biklen, 1994, pp. 48-49).

Esta abordagem surge no âmbito de procurar compreender o que pensam os Assistentes sociais sobre as atividades de liderança na função de direção e coordenação como parte intrínseca da função que exercem nas IPSS.

Pretende aferir-se também o tipo de liderança que lhes é atribuído, ou seja, o que fazem, o que está escrito e a capacidade estratégica de analisar situações problemas e de desenvolver estratégias de ação que permitam não só resolver problemas, mas atenuar/criar sinergias de ação futuras.

Optou-se por uma metodologia que permitisse compreender os contextos onde a ação dos assistentes sociais é exercida, a legislação e o ponto de vista dos profissionais de Serviço Social sobre a liderança. Assim foram selecionadas cinco instituições particulares de solidariedade social com diretores, técnicas e coordenadores de IPSS responsáveis pelas respostas sociais e foi levada a cabo uma entrevista semiestruturada.

As técnicas de recolha de dados adotada são a entrevista e a análise de conteúdo.

Uma entrevista, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), é um método de recolha de informação que permite ao investigador retirar desta interação com os entrevistados elementos de reflexão com vários matizes. No presente trabalho, optou-se pela entrevista semidiretiva,

dado que não se pretendia que fosse inteiramente deixada à liberdade do interlocutor a condução da mesma, nem que fosse encaminhada para várias perguntas precisas.

Este método de recolha de dados torna-se pertinente na medida em que se pretende analisar o sentido que os atores (ou seja, os profissionais de Serviço Social) atribuem às suas práticas e aos eventos com que se vêm confrontados, tais como sistemas de valores conflituantes, as suas próprias referências normativas, bem como a reconstituição dos processos de ação em termos de prática da liderança.

A entrevista foi realizada em várias fases.

Num primeiro momento foi solicitada autorização as profissionais para realizar a entrevista. Foi realizado um contacto com as IPSS e com as assistentes sociais via *e-mail* solicitando autorização para a realização das entrevistas. Depois de autorizada procedemos à entrevista, realizada no local de trabalho das profissionais de Serviço Social.

A entrevista incidiu sobre o tipo de instituição, o surgimento, a missão, os objetivos, o que distingue a IPSS das outras instituições do mesmo género ou dirigido à mesma população-alvo.

A esta dimensão está subjacente a abordagem das condições de trabalho com que as assistentes sociais se deparam, como planeiam a sua ação, se participam nos órgãos de gestão da empresa, como é feito o circuito da comunicação interna e se intervêm nele, a estrutura organizacional, a composição dos órgãos diretivos e se a instituição é pequena, média ou grande.

Foi também abordada a experiência profissional em IPSS das assistentes sociais, ou seja, há quanto tempo trabalham na instituição, como foram contratadas, quais as funções que desempenham e as potencialidades e limitações com que se defrontam no quotidiano no exercício das suas funções na IPSS.

Foram recolhidas algumas respostas sobre o Serviço Social e a gestão, as características e competências que um assistente social deve ter para exercer a função de direção/coordenação e as competências de um bom líder.

Questionar a gestão significa questionar também como são geridos os recursos humanos, logísticos e financeiros da instituição, e se têm autonomia de decisão e de que modo os seus estilos específicos de liderança contribuem para levar a cabo o cumprimento das metas.

A entrevista debruçou-se sobre a formação e o perfil das assistentes sociais e a existência (ou não) de diferenças entre a gestão do Serviço Social e a gestão de outras áreas. A fase seguinte foi a gravação, a transcrição e o tratamento e a análise de conteúdo com o programa Maxqda.

Para além das entrevistas foram utilizadas as técnicas de análise e recolha bibliográfica, de tratamento de dados, pesquisa na internet, entrevista semidiretiva e fichas de leitura.

Finalmente, a fonte direta de dados foi o ambiente natural, constituindo a investigadora o elemento principal nas entrevistas, enquanto interlocutora e observadora de eventuais discrepâncias importantes entre discurso e prática (Bogdan e Biklen, 1994: 47).

2.1. Análise de Conteúdo

Para realizar uma entrevista é necessário ser flexível isto é «responder à situação imediata, ao entrevistado sentado à sua frente e não a um conjunto de procedimentos ou estereótipos predeterminados» (Bogdan e Biklen, 1994, p. 137), o que pode conduzir à intimidação e à dispersão de alguns interlocutores relativamente ao tópico principal.

Para além destes aspetos, os elementos recolhidos pelo método da entrevista não se apresentam de uma forma que requeira um método de análise particular, o que requer uma conceção conjunta dos métodos de recolha e análise de dados que deve ser pensada de um modo muito estratégico.

A entrevista origina mensagens singulares, «mensagens provenientes de um único ou de vários emissores, mas irredutíveis à normalização (singularidade de expressão, da situação, nas condições de produção e da finalidade no objetivo da comunicação). Este é, por exemplo, o caso de uma entrevista semidiretiva que se apresenta como um todo, como um sistema estruturado segundo leis que lhe são próprias e portanto analisável em si, ou incomparável.» (Bardin, 2011, p. 116).

Por fim, não se supõe uma completa ingenuidade por parte do entrevistado e uma completa neutralidade por parte da investigadora, pois o que o entrevistado diz está sempre dependente da relação que o une à investigadora.

«Lembremos que um dos problemas com que se debate a investigação empírica, quando recorre aos indivíduos como fonte de informação, é saber que em tais condições as

respostas são afetadas por um certo número de enviesamentos, pelo menos potenciais, decorrentes da consciência que os sujeitos têm de que estão a ser observados ou testados, dos constrangimentos associados ao papel de entrevistado ou respondente, da interação entrevistador-entrevistado, etc...» (Silva & Pinto, 1996, pp. 106-107).

Segundo Bogdan e Biklen: «análise de dados é o processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou» (1994, p. 205).

Este método é especialmente adequado para recolher informações com elementos de reflexão muito ricos e matizados, devido ao contacto direto entre a investigadora e os seus interlocutores, permitindo constituir *categorias de opinião* que serão utilizadas para nortear a restante investigação e para a redação das próprias notas de trabalho que permitirão uma análise de conteúdo posterior (Bardin, 1995, p. 110).

3. O UNIVERSO E A AMOSTRA

As instituições que foram selecionadas para estudar componentes não estritamente representativas, mas características da população (assistentes sociais com funções de exercício de liderança nas IPSS). Procurou-se englobar, nas entrevistas semidiretivas, a maior diversidade máxima dos perfis relativamente à questão em estudo (Quivy e Campenhoudt, 1998).

A população alvo é constituída por assistentes sociais que trabalham em IPSS em território de Portugal Continental. Desta população foi selecionada uma amostra por conveniência (tendo em conta, por um lado, a disponibilidade de tempo e a possibilidade demonstrada pelas próprias IPSS para resposta em tempo útil à solicitação de entrevista). A amostra é constituída por 9 assistentes sociais do género feminino. As idades são compreendidas entre os 25 e os 39 anos, com a seguinte distribuição: uma profissional tem 25 anos, outros 27 anos, outros 30 anos, três assistentes sociais têm idade de 33 anos, uma assistente social tem 34 anos, outra 35 anos e finalmente, uma das profissionais tem a idade de 39 anos.

Quanto ao estado civil, quatro assistentes sociais são solteiras e cinco são casadas. Todas as entrevistadas são licenciadas na área de Serviço Social. Uma delas é pós-graduada e duas terminaram o mestrado também na área de Serviço Social.

CAPÍTULO 4 – LIDERANÇA DO SERVIÇO SOCIAL NAS INSTITUIÇÕES DE SOLIDARIEDADE ESTUDADAS: OS RESULTADOS

1. TIPO DE INSTITUIÇÃO IPSS

As IPSS analisadas apresentam diferentes tipologias: 4 são de cariz religioso do tipo paroquial comunitário e 1 está ligada às Obras Assistenciais da Sociedade Vicente Paulo. Duas surgiram na década de oitenta, duas na década de noventa e uma na década 2000.

O surgimento das IPSS decorreu de necessidades de respostas sociais a nível da infância e outras áreas para a população da comunidade:

“Surgiu da necessidade de se criar aqui uma resposta para a população.” (Ent 4:10) **(AS4)**. “Surgiu inicialmente para dar resposta ao nível da infância (...) como necessidade de ocupar os tempos das crianças em idade escolar” (Ent 3:12) **(AS3)**.

Nestas IPSS o número de profissionais de Serviço Social é diferenciado, variando entre três assistentes sociais e uma assistente social como se pode aferir no **quadro III**:

Quadro 3. Tipos de IPSS

Tipo de IPSS	Centro Comunitário Paroquial de Famões IPSS 1	Centro Social Paroquial de Alfarelos IPSS 2	Associação das Obras assistenciais da sociedade Vicente Paulo IPSS 3	Centro Comunitário Paroquial de Santo António dos Cavaleiros IPSS 4	Carmoteca IPSS 5
Data do surgimento	1998	1982	1984	2005	1998
Número de A.S Entrevistadas	Três assistentes sociais Entrevista AS4 Entrevista AS5 Entrevista AS6	Uma assistente social Entrevista AS3	Uma assistente social Entrevista AS7	Uma assistente social Entrevista AS2	Três assistentes sociais Entrevista-AS1 Entrevista-AS8 Entrevista-AS9

1.1. Especificidade da IPSS quanto à missão, visão e objetivos e valências

A missão das IPSS é essencialmente de apoio e prestação de serviços às famílias na comunidade tendo como finalidade melhorar as condições de vida e promover a autonomia e integração social.

A missão “Centra-se na comunidade e no apoio à comunidade envolvente” (Ent 5:11) **(AS5)**, e **no apoio** “à integração das **famílias com dificuldades**”. A missão remete para “efetivamente garantir a melhoria das condições de vida dos nossos clientes e promover a sua autonomia e integrá-los sempre que possível” (Ent 1:15) **(AS1)**.

Contudo as IPSS também se destacam na prestação de “um serviço cada vez melhor com maior eficácia e eficiência, ou seja, utilizando cada vez menos meios económicos e com uma maior eficácia de forma a melhor servirmos os utentes” (Ent 2:11) **(AS2)**.

A missão da instituição espelha a sua razão de ser. Por isso uma das instituições evidencia o cariz católico da sua existência.

Assim a missão desta instituição é o “ apoio à comunidade envolvente, paroquial (...) ligada à igreja e o objetivo primordial é aliar a missão da igreja (Ent 5:11) (AS5).

A grande maioria das entrevistadas não identifica visão da instituição. Só uma foi capaz de considerar a visão como algo prospetivo de futuro.

“Ser reconhecida como uma IPSS ou uma resposta social de excelência (...) que ofereça a comunidade respostas sociais adequadas as suas necessidades e que promova a sua satisfação.” (Ent 9:14) **(AS9)**

Para estas IPSS os valores são fundamentais como já referimos, professam todas a religião católica. Estes valores são inerentes às suas funções. Contudo só duas entrevistadas consideram a importância dos valores.

Destes destacam-se a “Cooperação e solidariedade” (Ent 1:15) **(AS1)** e a “ Liberdade, respeito pelos outros, e autonomia” (Ent 3:17) **(AS3)**

Compreender os objetivos das IPSS é essencial para a intervenção na comunidade. Neste âmbito verificamos que só uma entrevistada foi capaz de ilustrar os objetivos que entende ser “Cuidados para a comunidade” (Ent 5:11) **(AS5)**.

Esta assistente social é coordenadora de uma IPSS e não participa nos órgãos de gestão.

Quanto às valências verificamos que as IPSS promovem vários tipos de valências ou respostas sociais nem sempre coincidentes contudo podemos identificar um padrão que demonstra que todas têm respostas para idosos e quatro têm respostas na área da infância. Existem duas com respostas mais tipificadas – idosos e crianças – e as restantes com respostas mais diversificadas ao nível do RSI. Voluntariado, fisioterapia, espaço demências – ver quadro 4.

Quadro 4. Valências

Tipo de IPSS	Centro Comunitário o Paroquial de Famões	Centro Social Paroquial de Alfofnelos	Associação das Obras assistenciais da sociedade Vicente Paulo	Centro Comunitário Paroquial de Santo António dos Cavaleiros	Carmoteca
Valências	SAD, Voluntariado, Cantina Social, Centro de Dia, Creche, Pré-Escolar, RSI, Banco Alimentar	ATL, Creches, Jardim-de-Infância, Centro de Dia, Centro de Convívio, Apoio Domiciliário,	Centro de Dia, Apoio domiciliário, Centro de convívio.	Apoio domiciliário cinco dias, Apoio domiciliário sete dias, Creche, ATL, Centro de estudos, Centros de dia, Espaço de demências, Voluntariado (Fisioterapia), Cantina Social.	SAD, Sala de Convívio, ATL (casa de Naim), Banco Alimentar, Formação e Orientação profissional, Acompanhamento Familiar, Atendimento Social, Psicológico, Programa de formação, ação e convívio diversificado ao longo do ano, para diferentes grupos etários, Voluntariado.

1.2. Estrutura Organizacional

Quando questionadas sobre a estrutura organizacional, verificou-se que dada a complexidade das mesmas, algumas assistentes sociais facultaram os organogramas para consulta. Contudo todas têm conhecimento de que as instituições têm uma direção, um conselho fiscal e uma assembleia geral de associados quando é o caso.

“Portanto temos a direção, o conselho fiscal, os associados, as pessoas que são sócias, isto é uma IPSS que tem associados.” (Ent 7: 28); **AS7**.

Contudo para além da direção as assistentes sociais estão incluídas na gestão das valências e os serviços que as instituições prestam à população. Assim as assistentes sociais podem exercer funções de direção técnica e como coordenadora das valências e ou responsáveis por projetos específicos:

“Temos a direção que está no topo do organograma, depois surge o conselho fiscal, temos a equipa da qualidade, eu como diretora técnica e depois aparecem as valências o centro comunitário e SAD e às colegas que estão afetas a cada uma das respostas sociais e atividades.” (Ent 1: 40); **AS1**

Há igualmente outro tipo de responsabilidades que decorrem da área da atuação. Por exemplo a área da infância é coordenada por educadoras, coordenadoras pedagógicas, e não por assistentes sociais:

“Temos a diretora que funciona a tempo inteiro, também tem o horário completo e depois estou eu, a direção não está presente, ou seja, está por cá porque são pessoas que muitas vezes até são voluntárias dentro da instituição e temos uma coordenadora de infância que é uma educadora.” (Ent 2: 73); **AS2**

“Temos a área da infância que é uma coordenadora pedagógica, portanto onde está toda a área da infância. Depois temos a área social que não se chama área social que tem a área dos projetos, tem a emergência alimentar que são as pessoas responsáveis pelo banco alimentar, cantina.” (Ent 4: 47); **AS4**

1.3. Composição dos Órgãos Diretivos

A maioria das respostas indica o presidente e o vice-presidente como membros de órgãos diretivos. Algumas respostas assinalam também os vogais e o tesoureiro.

“Há presidente, um vice-presidente, o tesoureiro e a vogal.” (Ent 4: 53); **AS4**

“Há uma direção, um vogal, o presidente, tem um vice-presidente, um órgão que é responsável pelo voluntariado e outra pela angariação de fundo.” (Ent 9: 36); **AS9**

“Há um presidente, um tesoureiro, o vogal e há de haver mais elementos, porque eles são sete.” (Ent 2: 78); **AS2**

“Temos um presidente, temos uma vice-presidente, depois temos a tesoureira, temos dois vogais na direção e depois temos o conselho fiscal que é composto pelo presidente, um vice- presidente e um secretário (Ent 1: 42); **AS1**

Existindo um cariz católico, muitas destas instituições têm um padre como parte dos órgãos diretivos.

“O presidente é o padre Arsénio, o vice-presidente é o padre Ricardo, depois temos o tesoureiro, eu e os da direção.” (Ent 8: 29); **AS8**

“Em relação a direção, temos algo diferente das restantes instituições, geralmente as IPSS são geridas pelo padre da paróquia regra geral centros sociais e paroquial o presidente é sempre o padre.” (Ent 1: 43); **AS1**

Contudo há exceções sobretudo nas associações laicas. Nestes caso a presidência pode ser exercida por outra pessoa, neste caso por uma pessoa da comunidade.

“No nosso caso o presidente da instituição é um paroquiano que já fazia parte da direção.” (Ent 1: 44); **AS1**

Assinala-se também o carácter voluntário da atividade dos membros dos órgãos diretivos.

“Toda a direção é voluntária, portanto a maior parte deles todos trabalham e todo o tempo que disponibilizam para a gestão da instituição é voluntário.” (Ent 1: 44); **AS1**

Há alguma ausência de respostas, o que poderá indiciar que este conhecimento não é considerado essencial para levar a cabo as atividades do dia-a-dia. As entrevistadas AS3, AS5 e AS7 não respondem ou porque não querem responder ou por desconhecimento.

“Não tenho presente ainda aqui, porque estou aqui há pouco tempo.” (Ent 6: 32); **AS6**

1.4. Circuito de Comunicação Interna

O circuito de comunicação interna é gerido pelas IPSS tendo em conta o tipo de meio utilizado para proceder à mesma (*e-mail*/presencial/telefone) e os níveis de hierarquia através dos quais essa mesma comunicação é levada a cabo.

No que se refere aos meios de comunicação, verifica-se uma predominância de utilização de *e-mails* e, caso a situação em causa não fique resolvida, o recurso a reuniões presenciais:

“Dentro da equipa, nós temos muito boa comunicação, reunimo-nos muitas vezes e temos várias reuniões mesmo informalmente. Na equipa, como estamos num espaço aberto e amplo vamos comunicando todas diariamente (Ent 5: 33); **AS5**

“Coordenadora geral ou se resolve logo se for uma coisa que tem que ser na hora ou então vamos a reunião de direção e será resolvida.” (Ent 3: 41); **AS3**

“Nós temos situações formais como reuniões onde efetivamente está escrito, temos um placard de formação para funcionárias e temos todas aquelas comunicações informais.” (Ent ; 2: 76); **AS2**

“Depois com o resto das valências, claro que há trocas de *e-mails*, telefonemas mas depois há reuniões de coordenação.” (Ent 5: 34); **AS5**

Para além destes processos verifica-se que a comunicação é também efetuada de forma informal. Por exemplo quando “As funcionárias têm um problema transportam para mim, os utentes comunicam com as funcionárias ou comunicam diretamente comigo (Ent 7: 30); **AS7**

Quanto aos níveis de hierarquia que a comunicação percorre, as respostas dadas centram-se nas diferenças entre comunicação formal e informal e verifica-se a função de middle management referida por Mintzberg (1995), dado que é estabelecida uma ligação, pelas assistentes sociais, entre os vários níveis hierárquicos e outras valências quer formalmente:

“Depois com o resto das valências, claro que há trocas de *e-mails*, telefonemas mas depois há reuniões de coordenação.” (Ent 5: 34); **AS5**. “Temos sempre as coordenadoras de resposta, portanto há um problema, coordenadora de resposta, coordenadora geral.” (Ent 3: 41); **AS3**. “Situações que são connosco, nós tratamos diretamente com a diretora técnica questões com a direção, ela trata diretamente com eles”. (Ent 6: 30); **AS6**

Quer informalmente:

“As funcionárias comunicam comigo e eu comunico com a direção (Ent 7: 30); **AS7**. “Eu faço a ponte entre a equipa e a direção.” (Ent 1: 36); **AS1**. “Nós temos uma comunicação interna muito direta, porque como somos poucos e no fundo trabalhamos todos em equipa.” (Ent 9: 34); **AS9**

1.5. Participação nos Órgãos de Gestão

No que se refere à participação nos órgãos de gestão, todas as entrevistadas interpretaram esta questão como sinónimo de participação ativa nas reuniões de direção.

Nas respostas dadas poderá verificar-se a tipologia de configurações organizacionais identificadas por Mintzberg (1995).

Nas IPSS com maior incidência de comunicação a partir do vértice estratégico e com maior tendência para a burocracia mecanicista segundo a tipologia de Mintzberg (1995), verifica-se que as técnicas de Serviço Social não participam nas reuniões de direção:

“Não. Tudo que tem a ver com a direção do centro, nós enquanto funcionários não.” (Ent 4: 38); **AS4**

“Não tenho qualquer cargo de coordenação, direção ou gestão, sou uma mera técnica de Serviço Social. Não tenho qualquer participação na parte de gestão da instituição (Ent 5: 29); **AS5**

“Reuniões de Direção não. Fazemos reuniões de equipa, assim que à necessidade.” (Ent 6: 25); **AS6**

Por outro lado, nas IPSS mais centradas na burocracia profissional e cujo fluxo de comunicação assenta na linha hierárquica (Mintzberg, 1995), é possível observar a ligação estabelecida entre as técnicas de Serviço Social e as outras partes administrativas da IPSS, contudo estes casos são comuns em duas das instituições estudadas:

“Eu faço gestão desta casa mas tenho sempre a direção acima de mim, é feita a gestão aqui, mas com a supervisão da direção que está em Lisboa.” (Ent 7: 26); **AS7**

“Participo nas reuniões de direção, enquanto diretora da instituição (Ent 1: 32); **AS1**

1.6. Condições de Trabalho

Em termos de condições de trabalho, várias entrevistadas referiram existir mais do que um espaço físico associado à IPSS em causa:

“A nível de espaço físico nós não estamos neste edifício. Isto é o edifício sede que tem a valência da creche e centro de dia, enquanto valências.” (Ent 4: 21); **AS4**

“Enquanto RSI estamos numa loja arrendada num condomínio aqui ao lado. Temos lá o nosso espaço, a nossa área de trabalho e somos quinze (Ent 4: 22); **AS4**

“Em termos de atendimentos ou reuniões é aqui neste edifício principal onde temos também o espaço de atendimento. (Ent 4: 22); **AS4**

“Fazemos o atendimento público aqui na sede mas a parte de escritório, a parte de gabinete, nós estamos num edifício aparte numa loja aqui na mesma rua.” (Ent 8: 16); **AS8**

Numa determinada entrevista, foram referidas as várias valências alvo de intervenção por parte da técnica de Serviço Social:

“As instalações são boas, nós trabalhamos em diversas áreas, cozinhas, limpezas.” (Ent7: 20); **AS7**

Foi também referido que, devido ao carácter confessional da IPSS, a mesma funcionava nas instalações da igreja:

“As instalações são da paróquia mas foram cedidas ao centro social são instalações que nós dividimos com outras atividades paroquiais mas não no mesmo período normalmente não acontecem no mesmo período.” (Ent 2: 51); **AS2**

“A instituição funciona nas instalações da igreja como a maior parte dos centros sociais e paroquiais.” (Ent 1: 20); **AS1**

Uma das entrevistadas interpretou as condições de trabalho como uma referência ao método de realização do trabalho:

“Nós trabalhamos em equipa e de forma individual.” (Ent 6: 19); **AS6**

Uma outra entrevistada referiu-se à estruturação do quotidiano de prestação de serviços pela IPSS:

“Nós estamos a implementar o sistema de gestão de qualidade, por isso não é bem o ideal ou que costuma ser. Mas normalmente, tenho dois dias de visitas domiciliárias, duas manhãs, uma manhã para atendimento ou reuniões com as famílias.” (Ent 9: 17); **AS9**

2. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NA INSTITUIÇÃO /MODELO DE GESTÃO

2.1. Funções e tempo de trabalho na instituição

No que diz respeito às funções desempenhadas na instituição, as entrevistadas salientaram a multiplicidade de tarefas que desempenham em simultâneo como parte das suas funções. Duas entrevistadas sugerem que esta não é uma situação muito positiva.

“Não nos focamos só no facto de terem a prestação. Há outras coisas como: a saúde, a educação, a habitação, essas coisas têm que estar a ser auxiliadas por nós e todas estas questões são vistas por nós para que o objetivo principal que é a família se autonomize”. (Ent.5: 49); **AS5**

Sou responsável pela área dos idosos, Centro de Dia, Centro de Convívio e Apoio Domiciliário, tenho a Direção Técnica, tenho a parte das admissões que passam por mim, tenho um Banco Alimentar para gerir.” (Ent.3: 33); **AS3**

“Mas aqui o assistente social faz de tudo coordena, desempenha, faz funções de auxiliares portanto um assistente social é de mil ofícios.” (Ent.3: 58); **AS3**

“Enquanto assistente social, faço a parte toda do Serviço Social, admissão dos utentes, avaliação das necessidades dos utentes, vou ao domicílio, faço visitas, encaminhamento para outras entidades.” (Ent 7: 40); **AS7**

“O Serviço Social infelizmente nestas instituições faz tudo, a gestão toda da casa, gestão do pessoal, gestão de compras, gestão de tudo.” (Ent.7: 41); **AS7**

“Atualmente aquilo que eu faço tem tudo a ver com a gestão da instituição, portanto a gestão da equipa, a gestão dos recursos financeiros tudo que tenha a ver com planos de atividades, aprovação dos mesmos, orçamentos, a resolução de alguma emergência, algum problema com a carrinha tudo que tenha a ver com gestão passa por mim”. (Ent.1: 57); **AS1**

“Sou responsável da SAD neste momento, coordeno equipa, acompanho os clientes faço visitas domiciliárias e sou eu que faço os horários em função dos serviços que são requisitados.” (Ent.9: 46); **AS9**

No que se refere à forma como as funções são desempenhadas, quase todas as entrevistadas mencionam o trabalho de equipa como necessidade para a concretização da gestão destas funções no quotidiano da instituição. Uma das entrevistadas inclui no trabalho de equipa as tarefas levadas a cabo pelos voluntários.

“(…) Foi constituída então a equipa que era eu e uma psicóloga e três ajudantes de ação direta”. (Ent. 4: 64); **AS4**

“Mas sou eu que estou nas reuniões de coordenação nas reuniões semanais do centro, portanto e é aqui que nós passamos a informação daquilo que se tem que fazer, sou eu que passo as informações as colegas.” (Ent.4: 77); **AS4**

“Eu sou técnica gestora de caso, sou de Serviço Social e faço parte da equipa de Rendimento Social de Inserção a meu cargo, neste momento, 69 famílias que são acompanhadas por nós diariamente e o meu objetivo primordial é seguir estas famílias em todos os aspetos. (Ent.5: 47); **AS5**

“Diretora técnica, sou eu mas depois temos várias responsáveis por cada área (Ent.3: 31); **AS3**

“Por isso a nível de função é todo (Ent.3: 59) ao nível da coordenação de direção, mas também de execução, da administração, coordenar equipas a nível de apoio domiciliário”. (Ent.3: 59); **AS3**

“Inicialmente era para coordenar o apoio domiciliário, só que, quando vim para cá também a colega que estava na direção estava sozinha mais o presidente e a direção e acabamos por ser nós a começar a criar o projeto de creche, os projetos de jardim-de – infância.” (Ent.2: 87); **AS2**

“Temos também os voluntários que fazem os sacos semanalmente. Quando eles não podem faço eu com ajuda dos meus colegas e vamos gerindo assim (Ent.6: 41); **AS6**

Os quatro pilares em torno dos quais estas tarefas se organizam, de acordo com as entrevistas, são: apoio alimentar, RSI, apoio à infância e serviço domiciliário.

“Vim dar apoio ao banco alimentar, atendimento e encaminhamento e acompanhamento das famílias que recebiam alimentos do banco alimentar e o apoio a infância.”. (Ent 4: 60); **AS4**

“A partir de 2007 passei a estar afeta a 100% ao RSI (Ent 4: 66); **AS4**

“O objetivo principal é a prestação, é controlar e fazer tudo que diz respeito a prestação, alterações, informações. Porque isto é uma prestação do **Estado**.” (Ent 5: 48); **AS5**

“Sou responsável pela área dos idosos, Centro de Dia, Centro de Convívio e Apoio Domiciliário, tenho a Direção Técnica, tenho a parte das admissões que passam por mim, tenho um Banco Alimentar para gerir.” (Ent 3: 33); **AS3**

“Enquanto assistente social, faço a parte toda do Serviço Social, admissão dos utentes, avaliação das necessidades dos utentes, vou ao domicílio, faço visitas, encaminhamento para outras entidades.” (Ent 7: 40); **AS7**

“Inicialmente era para coordenar o apoio domiciliário, só que, quando vim para cá também a colega que estava na direção estava sozinha mais o presidente e a direção e acabamos por ser nós a começar a criar o projeto de creche, os projetos de jardim-de – infância.” (Ent 2: 87); **AS2**

“Responsável pelo gabinete do atendimento social e pelo serviço de apoio alimentar.” (Ent 1: 56); **AS1**

“O atendimento social e a parte da organização do Banco Alimentar.” (Ent.6: 39); **AS6**

“Sou responsável da SAD neste momento, coordeno equipa, acompanho os clientes faço visitas domiciliárias e sou eu que faço os horários em função dos serviços que são requisitados.” (Ent.9: 46); **AS9**

Os extremos estatísticos em termos de tempo de trabalho são os 2 meses e os 15 anos. A maioria das entrevistadas refere ter iniciado funções na instituição através de períodos de substituição por maternidade ou licenças sem vencimento.

“Eu trabalho desde 2012, entrei em Janeiro de 2012 para fazer uma substituição de uma licença de maternidade.” (Ent 5: 42); **AS5**

“Entretanto estava outra grávida e fiquei logo nesse ano. Entrei em 2012 e saí em novembro foi quando acabou a segunda licença.” (Ent 5: 43); **AS5**

“Como a equipa é bastante fértil, depois em Maio de 2013 outra colega saiu e eu entrei novamente para a substituir.” (Ent 5: 44); **AS5**

“Esta colega não voltou da licença de maternidade e pediu uma licença sem vencimento, portanto eu agora estou a fazer a licença sem vencimento dela.” (Ent 5: 45); **AS5**

“Entrei numa substituição. Não entrei no início do projeto foi para substituir uma colega que saiu e tive até ao final da primeira fase do projeto até Janeiro de 2011. Em Janeiro de 2011 comecei na equipa de RSI que é onde estou até hoje.” (Ent 8: 35); **AS8**

“Há cinco anos. Fui contratada para substituir uma colega que ia entrar em licença de maternidade que foi a colega que entrevistou.” (Ent 1: 51); **AS1**

“A colega voltou da licença tendo em conta o nosso quadro de colaboradores era necessário ter mais uma assistente Social acabei por ficar.” (Ent 1: 52); **AS1**

“E depois há cerca de três anos faz agora em Setembro a colega que era na altura diretora técnica saiu e a direção convidou me para ficar no lugar dela e eu disse que sim.” (Ent 1: 53); **AS1**

“Eu trabalho há dois meses. Fui contratada para uma substituição a minha colega foi para baixa de licença de maternidade vim substitui-la (Ent 6: 37); **AS6**

Eu trabalho cá há sete anos. Fui contratada para substituir uma colega que estava de licença e depois acabei por ficar (Ent 9: 41); **AS9**

Algumas entrevistadas referiram ter permanecido na instituição através da continuidade das tarefas desempenhadas no âmbito de estágios profissionais e/ou parcerias.

“Eu fui contratada em 2004 no âmbito do estágio profissional e terminei o curso em 2004 em Junho ou Julho. Depois fui contratada no âmbito do estágio profissional em Novembro de 2004 e terminei o estágio.” (Ent 4: 59); **AS4**

“Eu entrei para o centro em 2010 para um projeto CLDS que é um projeto em parceria com a Câmara Municipal e a Segurança Social e Instituição.” (Ent 8: 34); **AS8**

Duas entrevistadas referiram ter vindo de áreas completamente distintas daquela onde hoje desempenham as suas funções:

“Eu estou aqui desde dia 4 de setembro de 2006 foi o meu 1.º emprego, eu vinha de uma área ou melhor de estágios que fiz a nível académico numa área completamente diferente (Ent 3: 51); **AS3**

Eu estive a fazer realojamento e cá aqui com idosos, com crianças, com creche familiar (Ent 3: 51); **AS3**

“Eu trabalhava numa instituição parecida com esta numa situação diferente de trabalho. Trabalhava numa receção durante o tempo que tive a tirar o meu curso. E estou aqui desde 2005”. (Entrevista 2: 85); **AS2**

Apenas uma entrevistada referiu ter sido contratada diretamente pela instituição, tendo ficado efetiva na mesma instituição:

“Trabalho na instituição há 15 anos”. (Ent.7: 37); **AS7**

“Fui contratada há 15 anos com contrato de trabalho que foi renovado e depois fiquei efetiva.” (Ent.7: 38); **AS7**

2.2. Caraterísticas pessoais para o exercício da função

As caraterísticas pessoais para o exercício da função foram objeto de análise no quadro que diz respeito às competências de um líder, dado que as entrevistadas estruturaram as suas respostas mediante a teoria dos traços do líder, ou seja, a teoria segundo a qual é necessário ter determinadas características e cumprir determinados requisitos ao nível da personalidade para poder liderar.

2.3. Competências profissionais requeridas ao exercício da função

As entrevistadas revelaram algumas perspetivas comuns e também divergentes no que diz respeito às competências profissionais requeridas para exercer da melhor forma a função de assistente social.

No entanto, todas as análises se referiram a traços psicológicos do profissional em detrimento de competências nucleares relacionadas com o desempenho específico de Serviço Social.

A maioria das respostas dadas pelas entrevistadas salientou o facto de esta ser uma função relacionada com pessoas:

“Enquanto assistente social tem que se gostar da área social, trabalhar com pessoas, trabalhar com as famílias, tem que se saber lidar com o facto de não conseguirmos na maior parte das vezes ou em algumas vezes atingir os objetivos a que nos propormos.” (Ent 4: 97); **AS4**

“Eu acho que é a proximidade com as pessoas, o facto de estarmos próxima das pessoas, das ouvirmos, de as conhecermos, faz toda a diferença na intervenção.” (Ent 5: 57); **AS5**

“Deve criar uma relação com as pessoas, mas até certo ponto para também distanciar-se mas ao mesmo tempo envolver-se efetivamente para perceber a situação.” (Ent 9: 53); **AS9**

Algumas respostas enfatizam a disponibilidade como um traço fundamental do profissional:

“(...) Disponível, não fazer horário das nove às cinco sendo que a comunicação é fundamental. (Ent 7: 47); **AS7**

“(...) se tiver que ficar para além da hora de trabalho ficar e não se limitar ao trabalho de secretaria.” (Ent 6: 49); **AS6**

A capacidade de análise, de ponderação e de distanciamento face aos utentes é também considerada como um traço essencial para que o assistente social cumpra a sua função:

“Um assistente social tem que ser uma pessoa assertiva, não pode ser uma pessoa autoritária, mas também não pode ser uma pessoa que se deixe levar facilmente pelos utentes.” (Ent 1: 69); **AS1**

“Tem que ser firme nas decisões que toma, ser uma pessoa solidária, saber trabalhar em equipa, tem que ser uma pessoa com boa capacidade de ouvir, ter uma boa capacidade de decisão e tem que ser uma pessoa motivada (Ent 1: 70); **AS1**

“Deve ser paciente, ponderado e deve saber analisar justamente cada situação.” (Ent 9: 53); **AS9**

“Deve criar uma relação com as pessoas, mas até certo ponto para também distanciar-se mas ao mesmo tempo envolver-se efetivamente para perceber a situação.” (Ent 9: 53); **AS9**

A aptidão e competência no que se refere ao trabalho em equipa são igualmente assinaladas pelas entrevistadas como fundamentais para o cumprimento das funções:

“Temos também que perceber que tem que haver muita capacidade de trabalho em equipa, porque não conseguimos trabalhar sozinhos, trabalhamos em equipa, trabalhamos em

rede são fundamentais as parcerias que estabelecemos isto enquanto técnica.” (Ent 4: 103); **AS4**

“(…) Saber trabalhar em equipa (Ent 1: 70); **AS1**

É também importante que exista motivação e resiliência, ou seja, capacidade de persistir quando existem dificuldades:

“Temos que ter a capacidade de nos debatermos com dificuldade, temos que ser criativos pensar em várias estratégias de como contornar toda esta situação quer da crise, quer com o trabalho com as famílias.” (Ent 4: 100); **AS4**

“Motivação, persistência e alguma robustez ao nível psicológico, porque é uma área um pouco complicada.” (Ent 8: 47); **AS8**

“(…) Tem que ser uma pessoa motivada (Ent 1: 70); **AS1**

Finalmente, a capacidade de decisão é também enfatizada como fator fundamental para que o assistente social possa cumprir a sua função da melhor forma:

“Tem que ser firme nas decisões que toma, ser uma pessoa solidária, saber trabalhar em equipa, tem que ser uma pessoa com boa capacidade de ouvir, ter uma boa capacidade de decisão e tem que ser uma pessoa motivada (Ent 1: 70); **AS1**

Outro fator apontado como essencial para o desempenho de um assistente social é a capacidade de trabalho em equipa:

“Temos também que perceber que tem que haver muita capacidade de trabalho em equipa, porque não conseguimos trabalhar sozinhos, trabalhamos em equipa, trabalhamos em rede são fundamentais as parcerias que estabelecemos isto enquanto técnica.” (Ent 4: 103); **AS4**

2.4. Potencialidades no exercício da função

As potencialidades no exercício da função de assistente social no âmbito da instituição foram referenciadas de modos diversos pelas entrevistadas.

Se algumas entrevistadas se focaram mais em números absolutos, ou seja, no número de utentes, já outras indicaram a multiplicidade de valências como indicador das potencialidades associadas à função.

Constata-se também que, para estas profissionais, a potencialidade no exercício da sua função está associada de um modo direto à dimensão da instituição onde têm a sua atividade profissional de todos os dias.

No que se refere ao número de utentes, as respostas variaram entre os 80 e os 400 utentes.

“Pequena não. Portanto nós já somos 80 acho, grande também não me parece que seja, mas a nível média parece sim.” (Ent 4: 55); **AS4**

“É pequena. Temos uns 400 clientes ao todo.” (Ent 9: 38): **AS9**

Verifica-se também a existência de algumas respostas sem indicação do número de utentes, mas com indicação relativa à dimensão da instituição:

“Eu acho que já temos uma média dimensão, abrangemos várias valências já temos bastantes utentes, já pode ser considerada uma média instituição. (Ent 5: 39); **AS5**

“É uma instituição grande. Há maiores, nós temos uma Afid que é um mundo.” (Ent 3: 48); **AS3**

“Em termos de utentes penso que seja média.” (Ent 6: 34); **AS6**

No que diz respeito à multiplicidade de valências, as respostas obtidas não especificam o número de valências, mas a ideia de dimensão associada à existência dessas valências:

“Eu acho que já temos uma média dimensão, abrangemos várias valências já temos bastantes utentes, já pode ser considerada uma média instituição. (Ent 5: 39); **AS5**

“A instituição é pequena. Depois a instituição mãe é grande têm alguns lares, têm um infantário no Montemor-o-Novo têm várias casas abertas. (Ent 7: 34); **AS7**

Por fim, existem várias indicações relativas à dimensão da instituição, mas sem qualquer fundamentação:

“Grande (Ent 8: 31); **AS8**

“Já fomos pequenos, acho que agora somos médios.” (Ent 2: 80); **AS2**

“É pequena.” (Ent 1: 47); **AS1**

Estes resultados poderão assumir uma dupla leitura.

Em primeiro lugar, talvez possa existir algum desconhecimento, por parte das entrevistadas, dos dados objetivos que prefiguram a inclusão da instituição em dimensão grande, média e pequena o que, por sua vez, pode indiciar a necessidade de uma maior formação contínua e de divulgação nesta área.

Em segundo lugar, a prevalência de respostas sem fundamentação no que se refere à dimensão da instituição poderá relevar uma cultura profissional onde cada caso é considerado um caso e dependente de variáveis locais, regionais e outras. Nesse caso, estas respostas poderão derivar de um saber institucional que é transmitido de profissional para profissional e que poderá não corresponder à realidade objetiva de cada uma das instituições.

Outro aspeto referente às potencialidades no exercício das funções profissionais foi apontado por todas as entrevistadas. Trata-se da forma como planeiam a sua ação de modo a obterem os melhores resultados possíveis. A frequência desta planificação varia entre a periodicidade diária e anual, geralmente com a coexistência entre planificações a curto prazo e planificações com efeito a médio prazo. Algumas entrevistadas referem também a necessidade de flexibilizar os planos mediante as solicitações que são feitas à instituição.

No que se refere à periodicidade da planificação da ação, as entrevistadas indicaram o seguinte:

“É semanal. Nós fazemos reuniões, temos um protocolo para acompanhar 350 famílias que beneficiam de prestação de rendimento social de inserção” (Ent 4: 25); **AS4**

“Há atividades que vão surgindo semanalmente ou mensalmente, há questões que planeio mensalmente. Se me surge uma questão hoje em relação a um utente vou tentar resolver não há aqui uma estratégia mensal, semanal ou anual”. (Ent 5: 26) **AS5**

“As atividades culturais e lúdicas são a animadora que as programa semanalmente e anualmente. Ao nível da instituição sou eu que coordeno todas as outras atividades”. (Ent 7: 23) **AS7**

“Nós temos um plano de ação da equipa, portanto anual e depois vamos planeando semanalmente as atividades” (Ent 8: 21) **AS8**

“ (...) Do meu serviço que tem uma data estipulada são geralmente datas mensais, coisas mensais que todos os meses precisamente tenho que as fazer e concluir.” (Ent 1.27); **AS1**

“Diária” (Ent 6: 23) **AS6**

“É anual. Temos um plano de atividades que elaboramos com base no relatório de atividades do ano anterior em função também das necessidades” (Ent 9: 23) **AS9**

Como referido anteriormente, algumas respostas remetem para a necessidade de existir uma flexibilização da planificação face às solicitações diárias na instituição onde as profissionais de Serviço Social exercem as suas funções:

“Tudo o resto é uma questão de resolvermos diariamente” (Ent 5: 27) **AS5**

“É no dia o que aparece, porque geralmente quando tento planear aquilo que quero fazer nunca consigo. Porque (Ent 3: 35) trabalhamos com pessoas e não com papéis (Ent 3: 35) **AS3**

“Depois há uma série de outras coisas que eu vou gerindo conforme as minhas disponibilidades. Mas não tenho assim um plano, porque não consigo ter enquanto diretora técnica não consigo ter, porque tenho muitas solicitações”. (Ent 1: 30) **AS1**

Por fim, há uma resposta que denota pouca informação com relação à periodicidade de planificação:

“Nós temos atividades fixas. Eu não estou com o apoio domiciliário quem está com o apoio domiciliário é uma colega que neste momento está de baixa. Eu faço a coordenação desse apoio mas também faço a coordenação de toda a instituição. O meu plano de ação é ligeiramente diferente. No apoio domiciliário temos atividades que são predefinidas” (Ent 2: 62) **AS2**

2.5. Limites no exercício da função

De acordo com as respostas dadas, a principal limitação encontra-se relacionada com a disponibilidade de verbas para fazer face às solicitações.

“Principalmente a nível financeiro. Depois temos a parte menos boa que é a falta de meios, porque temos uma carrinha velha, precisamos de obras e não há dinheiro para obra (Ent 7: 44); **AS7**

“Uma das principais fragilidades nossas, como será de outra instituição qualquer tem a ver com as questões monetárias.” (Ent 1: 65); **AS1**

“A principal limitação no dia-a-dia é a dificuldade que nós temos em dar respostas as solicitações que nos são feitas, tanto ao nível de parcerias, como por exemplo os Hospitais, Santa Casa.” (Ent 9: 50); **AS9**

E, se algumas respostas apenas referem solicitações, outras respostas enquadram os cenários em que a falta de verbas se torna mais flagrante: alimentação e habitação.

“Nós neste momento, temos um limite que tem a ver com a situação atual em que nós vivemos e a ausência de respostas por parte das entidades. Porque há muitas coisas que não conseguimos fazer, enquanto gestor de caso que é dar respostas a determinadas situações.” (Ent 4: 80); **AS4**

“A Câmara não dá respostas por exemplo ao nível da habitação, a segurança social não consegue dar resposta para além das prestações que é paga, não consegue dar respostas a todos os pedidos.” (Ent 4: 81); **AS4**

“Por motivos económicos não conseguimos responder a todas as pessoas, a nível alimentar. Porque há cada vez menos pessoas a darem, menos alimentos há cada vez mais pessoas a pedirem ao nível económico, não conseguimos atender todas as pessoas (Ent 4: 82); **AS4**

“Existem algumas limitações claramente, por exemplo, não podemos pensar (Ent3: 61) aquela família precisa de 5 euros para resolver o problema. Muitas vezes, para arranjar esse dinheiro é muito complicado. Porque tem que ser tudo ali muito bem esquematizado na secretária, entradas e saídas de dinheiro (Ent 3: 61); **AS3**

“Temos que encaminhar muitas vezes ou então inserir pessoas em lista de espera mas normalmente no serviço de apoio domiciliário é complicado, porque as pessoas precisam de apoio, então têm tendência em recorrer a outras instituições.” (Ent 9: 50); **AS9**

Também é apontada como limitação a falta de recursos humanos.

“A falta de recursos humanos as vezes.” (Ent 6: 43); **AS6**

“Porque a estrutura é muito pequenina e somos poucos colaboradores e se fossemos mais muito provavelmente poderíamos apoiar muitas mais pessoas que nos chegam até nós.” (Ent 9: 51); **AS9**

2.6. Autonomia de decisão

A questão sobre a autonomia de decisão foi percebida da mesma forma por todas as entrevistadas. Todas as respostas se referem à autonomia de decisão relativamente a níveis hierárquicos superiores na instituição onde exercem a sua atividade profissional.

As respostas poderão ser agrupadas em duas leituras: as áreas em que as entrevistadas indicam ser autónomas em termos de decisão e as áreas em que não se reconhecem autónomas em termos decisórios.

No que se refere à autonomia, as áreas «sim» são as seguintes:

“Eu tenho autonomia de decisão naquilo que tem a ver com a minha equipa.” (Ent 4: 126); **AS4**

“**Por exemplo;** se tiver que ir buscar os brinquedos, ou roupa também tenho autonomia de decisão tudo que implica a minha equipa ao nível da decisão, se posso tirar férias tudo isso tenho autonomia (Ent 4: 127); **AS4**

“Na intervenção direta com as famílias, sim tenho.” (Ent 5: 67); **AS5**

“Geralmente sou eu que faço as entrevistas. Por exemplo; ao nível do apoio domiciliário se o número de serviços está a aumentar, o número de utentes está a aumentar digo preciso de alguma. (Ent 3: 80); **AS3**

“Nas pequenas coisas sim, na manutenção de alguns bens nessa gestão sim.” (Ent 7: 53); **AS7**

“Qualquer um dos colegas que trabalha comigo na instituição quer técnico quer não técnico pode ter se assim o fizer, nunca houve e não faz parte do nosso estilo de coordenação ou (...) direção não permitir que ninguém possa ser autónomo nas decisões desde que sejam decisões que não ponham em risco o bom funcionamento da mesma.” (Ent 2: 120); **AS2**

“Sim tenho. Muita coisa que não passa pela direção, porque não se justifica passar.” (Ent 1: 84); **AS1**

“Sim tenho. Normalmente dou sempre conhecimento a diretora das minhas decisões, tenho autonomia no trabalho. Para decidir a nível do banco alimentar na gestão das famílias, nos atendimentos peço opinião quando tenho dúvidas mas geralmente, informo sempre da decisão que tomo.” (Ent 6: 59); (Ent 1: 85); **AS6**

“Sim na área que sou responsável SAD.” (Ent 9: 61), **AS9**

Quanto às áreas em que não detêm autonomia de decisão, as entrevistadas identificaram:

“Tudo que implique o nome da instituição ou tenha que estar mais alguém presente além de nós, isso não. (Ent 4: 128); **AS4**

“Quando se colocam outras questões que envolvem outra dimensão quer passe pela instituição, quer passe pela segurança social, temos sempre que consultar o nosso coordenador Instituição.” (Ent8: 56); **AS8**

Pode constatar-se que a noção de hierarquização no que diz respeito à autonomia de decisão parece relacionar-se com a perceção de dimensão dessa decisão e das suas eventuais consequências para o funcionamento da instituição.

3. LIDERANÇA DO S.S NAS IPSS

3.1. Competências de um bom líder

Quase todas as entrevistadas se referiram à teoria dos traços de personalidade e indicaram as características de um bom líder. Muitas entrevistadas apontaram a liderança pelo exemplo como uma das competências de um líder:

“ Ser capazes de fazer com que as pessoas nos sigam e não dizer que isto é assim e esperar que eles façam. (Ent 4: 110); **AS4**

Exemplo: “se for preciso também trabalhar naquele projeto ajudar ou fazer a parte prática, trabalhar também e não estar à espera que as pessoas façam”. (Ent 4: 111); **AS4**

“É um pouco fazer com que as pessoas nos sigam ou vejam em nós algum um exemplo”. (Ent 4: 113); **AS4**

Exemplo: “ e fazer com que as pessoas o sigam de uma forma natural, sem imposições e que se revejam na atitude do líder alguém que os defende e que esteja com eles na mesma luta.” (Ent 8: 50); **AS8**

“ Eu só consigo exigir a uma colaboradora do apoio domiciliário que faça uma boa higiene, se eu própria a souber fazer, senão não a posso criticar, se eu não sei fazer.” (Ent 2: 110); **AS2**

“Tem que dar o **exemplo**; Em primeiro lugar tem que ser a pessoa que no fundo tem que ser coerente, se diz alguma coisa, se exige tem que ser o primeiro a cumprir e tem que ser firme mas também paciente.” (Ent 9: 57); **AS9**

O facto de ter uma equipa que colabore foi também apontado como um fator primordial para exercer as competências de liderança:

“Haver aí um limite entre o dar e o receber. Mas explicar que as coisas não devem ser feitas desta forma, mas sim desta o que vocês acham? Portanto trabalhar em equipa.” (Ent 3: 75); **AS3**

“Um bom líder tem que ter uma boa equipa por trás se não o tiver também não consegue liderar.” (Ent 1: 75); **AS1**

Outro dos traços apontados como competência de um líder foi a assertividade/ «pulso» /segurança nas decisões tomadas:

“Tem que ser assertivo, tem que ser responsável, tem que ser sério e humilde” (Ent 5: 60); **AS5**

“Saber ouvir, saber comunicar e tomar uma linha diretiva de tomar as decisões e não alterar as suas decisões.” (Ent 7: 49); **AS7**

“Tem que ser uma pessoa que tem que ter capacidade, tem que ter segurança nas decisões que toma.” (Ent 1: 73); **AS1**

“Tem que ser uma pessoa que tem capacidade de resposta grande. (...) uma pessoa assertiva.” (Ent 1: 74); **AS1**

“Um bom líder tem que ter principalmente pulso, (...) um bom líder tem que gostar muito daquilo que faz e é preciso gerir muito bem as coisas, não é só mandar, mas é saber mandar”. (Ent 6: 55); **AS6**

Saber ouvir e comunicar foi também referenciado como uma competência essencial ao exercício da liderança:

“Saber ouvir, saber comunicar” (Ent 7: 49); **AS7**

“Tem que estar disponível para conhecer os outros, se nós não conhecermos com quem nós trabalhamos nunca vamos conseguir liderar ninguém”. (Ent 2: 107); **AS2**

“ Tem que haver uma perspicácia, tem que ser bom ouvinte, bom conselheiro, tem que se saber fazer (Ent 2: 108); **AS2**

3.2. Estilos de liderança

Quanto aos estilos de liderança, quase todas as entrevistadas admitiram ter um estilo tendencialmente democrático, embora mais autoritário quando necessário.

O estilo democrático foi o apontado por todas as entrevistadas como o estilo de exercício de liderança que adotam na sua prática profissional.

“Devemos ter sempre em conta a opinião dos outros. E é aquilo que eu tento fazer sempre, independentemente da minha opinião.” (Ent 4: 130); **AS4**

“Eu acho que é democrático. Toda a gente tem uma palavra a dizer, acho que não é só a minha opinião que conta.” (Ent 5: 70); **AS5**

“O meu estilo é mais Democrático (Entrevista 8: 65); **AS8**

“Democrático.” (Ent 7: 55); **AS7**

“Acho que é mais democrático (...) a minha forma de gestão não faz que seja imposto nada tudo é negociada” (Ent 2: 123); **AS2**

Não acho que seja uma líder passiva, há alturas que sou uma líder mais equilibrada e que tento puxar a equipa para uma determinada decisão”. (Ent 1: 89)

Algumas entrevistadas referiram a necessidade de adotar um estilo mais autoritário em determinadas circunstâncias:

“Às vezes o facto de sermos muito democráticos acaba por gerar também dependendo dos assuntos alguma confusão.” (Ent 4: 131); **AS4**

“Outras alturas em que sou um bocadinho mais autoritária” (Ent 1: 91); **AS1**

Apenas uma entrevistada referiu ter um estilo mais passivo de liderança:

“É mais passivo no sentido de que eu ouço falo e chegamos a um acordo, não estou aqui a impor até peço colaboração.” (Ent 3: 83); **AS3**

Uma entrevistada voltou a referir-se à necessidade de liderar pelo exemplo:

“Líder tem também que dar o exemplo; quer seja no cumprimento dos horários, quer seja em termos da organização, tipo de postura portanto é isso que tento fazer.” (Ent 1: 88); **AS1**

3.3. Contributo da formação base e contínua para a liderança

As entrevistas realizadas também abordaram a perceção que as entrevistadas tinham da relevância da sua formação base para o exercício das funções de liderança. Quase todas as entrevistadas indicaram que a prática era muito importante na forma como exerciam a sua liderança na instituição:

“Mas eu acho que a prática muda tudo, ou seja, não foi com o curso que eu aprendi tudo, acho que sai daí muito verdinha e a saber muito pouco.” (Ent 5: 74); **AS5**

(...) Tudo que aprendi, foi basicamente na prática e na intervenção direta dentro da equipa. A prática faz toda a diferença e na nossa profissão ensina-nos quase tudo. (Ent 5: 75); **AS5**

“Mas de qualquer modo de facto o que nos dá experiência é mesmo o trabalho no terreno”. (Ent 8: 69); **AS8**

“Tudo que é demasiado teórico nem sempre é possível colocar-se na prática (Entr 2: 136); **AS2**

“Na prática até porque cada instituição tem a sua maneira de trabalhar e a área social é tão grande que é impossível nós nos curso aprendermos tudo.” (Entrevista 6: 65); **AS6**

“Na prática dependendo da área que estamos a trabalhar que realmente, vamos aproveitando toda a formação que nós tivemos, porque só a formação não é suficiente. (Ent 9: 67); **AS9**

No entanto, as entrevistadas reconheceram também o contributo da teoria com que contactaram na formação inicial:

“Acho que há um ponto de partida, há ali uma informação base, uma aprendizagem base que o curso nos dá. (Ent 5: 74); **AS5**

“Claro que sim. (...) Acho que se aprende muita coisa que não nos é útil, a nível de história que não nos é útil para a prática, ou seja, a história do Serviço Social por exemplo, o direito de menores e o direito à família que eu aprendi e que também se continua aprender.” (Ent 2: 133); **AS2**

“Mas o que aprendemos às vezes faz-nos superar às dificuldades que nos surgem no estágio,” (Ent 2: 139); **AS2**

“Portanto sem a minha formação inicial eu não poderia estar aqui. O curso serve como base (Entrevista 6: 65); **AS6**

Eu acho que é muito importante a formação. Nós saímos da licenciatura com toda uma ideia e sem experiência do quê que é o Serviço Social. (...) (Ent 9: 67); **AS9**

Uma das entrevistadas enfatizou a importância da formação contínua para o exercício das funções de liderança:

“Para além disso eu acho que a formação que eu tenho feito pós faculdade me tem ajudado também.” (Ent 2: 137); **AS2**

Quase todas as entrevistadas mencionam a dificuldade em conciliar a prática de formação com a prática profissional:

“Por acaso já algum tempo que não faço formação, mas nós temos obrigatoriedade de fazer números de horas anuais de formação.” (Ent 4: 145); **AS4**

“Sim. Não tenho feito tanto como gostava ou como deveria, mas tentamos sempre atualizar-nos até para especificamente em relação ao rendimento faço, porque acho que, é uma lei que está sempre a atualizar.” (Ent 5: 77); **AS5**

“Faço algumas mas não tenho feito tantas como gostaria, por questões pessoais. A última formação que fiz foi em outubro de 2013 a nível da legislação laboral não tem haver diretamente com a minha função, enquanto assistente social, técnica de acompanhamento de RSI.” (Ent 8: 72); **AS8**

“Quando é possível, sim.” (Ent 3: 89); **AS3**

“Vou fazendo sempre que posso, porque nem sempre é fácil e acho que isso é em relação a toda a equipa regra geral vamos nos organizando para fazer algumas formações.” (Ent 1: 96); **AS1**

“Faço formação ainda não o fiz pela instituição.” (Ent 6: 67); **AS6**

“A última que fiz foi o sistema de qualidade deveria fazer mais do que fazemos.” (Ent 9: 69); **AS9**

Duas entrevistadas referem a formação de forma enquadrada na sua prática profissional:

“ Sim, alguns seminários, conferências” (Ent 7: 62); **AS7**

“ Faço. Efetivamente, a nossa instituição aposta muito em formação mas também faz muito parte, daquilo que eu acredito e se calhar também aquilo que a diretora da instituição acredita daí nós estarmos tão disponível para formação”. (Ent 2: 150); **AS2**

3.4. Especificidade da gestão do SS nas IPSS

No que se refere à especificidade da gestão do Serviço Social nas IPSS, quase todas as entrevistadas mencionaram a gestão dos recursos financeiros como específica desta área. Algumas respostas denotam também uma gestão pensada em termos da alocação de recursos humanos.

As entrevistadas referiram-se ao trabalho de equipa e/ou a parcerias como forma de gerir os recursos disponíveis.

No que se refere aos recursos financeiros, as respostas recolhidas centraram-se na existência de estratégias para lidar com a insuficiência dos mesmos:

“Tentamos aqui orientar a família aqui neste sentido, é claro que nem sempre é possível, um dos objetivos tem a ver com isso ajudar estas pessoas a gerirem melhor este orçamento que é muito curto.” (Ent 4: 121); **AS4**

“**Os recursos**, o carro nem sempre temos disponível, mas depois damos a volta de outra maneira, à outra pessoa da equipa que está disponível vai connosco ou trocamos com outra.” (Ent 5: 64); **AS5**

“**Recursos financeiros**, às vezes poderíamos ter algumas coisas que não temos, mas dentro do necessário conseguimos dar aqui a volta à questão e fazer o nosso trabalho com aquilo que temos e com os recursos que temos disponíveis.” (Ent 5: 65); **AS8**

“A parte financeira, é a diretora que faz até chamamos uma empresa de contabilidade por que essa parte financeira ao nível de organização, eles organizam mas nós também temos uma boa gestão.” (Ent 3: 77); **AS3**

“A nossa diretora é muito equilibrada naquilo que recebemos e naquilo que gastamos.” (Ent 3: 77); **AS3**

“A gestão da casa é aqui, os pagamentos, as compras diárias da casa, pagamento da água, luz, manutenção de algum equipamento na casa, passa tudo por mim.” (Ent 7: 51); **AS7**

“Algumas coisas passam por mim, outras não passam, nós temos uma tesoureira na direção, portanto tudo que sejam orçamentos que são entregues anualmente a segurança social passam pela nossa tesoureira.” (Ent 1: 77); **AS1**

“ A contabilidade mensal, sou eu que entrego a empresa que nos faz esse serviço. A empresa envia para a nossa tesoureira para ela confirmar as contas aquilo que eu giro em termos monetários que é o pagamento dos fornecedores, compra de algum material menor.” (Ent 1: 79); **AS1**

“ Os clientes do espaço sénior quer os clientes do ATL pagam a mensalidade e toda essa mensalidade entra para o fundo maneio. Nesse fundo maneio eu vou gerindo as compras ou os pagamentos que preciso de fazer sem nunca ultrapassar esse valor.” (Ent 1: 81); **AS8**

“Depois tudo o resto das coisas mais complicadas acaba por ser depois a tesoureira que assegura (Ent 1: 82); **AS1**

No que diz respeito aos recursos humanos em termos de gestão específica das IPSS, foi mencionada a importância do trabalho de equipa:

“Nós temos uma equipa constituída por uma assistente social que sou eu e uma psicóloga e são três ajudantes da ação direta.” (Ent 5: 62); **AS5**

“**Exemplo**, o facto de haver três pessoas na equipa, mas depois se uma não está disponível temos que arranjar forma de fazermos as nossas visitas domiciliárias. Conseguimos fazer com que o trabalho seja feito consoante as pessoas que temos disponíveis. (Ent 5: 63); **AS5**

“A nível de recursos humanos as respostas sociais todas elas têm acordo com a segurança social. Ao terem acordo da segurança social temos que no fundo seguir um mapa previamente que eles têm dos recursos humanos.” (Ent 3: 78); **AS3**

“Portanto isto está sempre ajustado mais ao menos a esse mapa se sai alguém aí nós contratamos, portanto tem que haver sempre aquele registo.” (Ent 3: 78); **AS3**

“Fazemos tudo em equipa, qualquer uma das outras colegas tem autonomia para poder chegar ao pé de alguém da coordenação ou de mim ou colega e dizer que estão com falta de pessoas ou que precisam de uma ajuda nesta situação ou que precisam de adquirir material ou que precisam de mudar uma rota ou que precisam de gerir melhor a situação de transporte” (Ent 2: 116); **AS2**

Quanto ao estabelecimento de parcerias como forma de ultrapassar alguns constrangimentos orçamentais, as entrevistadas referiram os seguintes aspetos:

“ Quando nós não o conseguimos fazer tentamos pedir ajuda às entidades parceiras.” (Ent 4: 123); **AS4**

“Quando nós não conseguimos fazer o nosso trabalho tentamos arranjar aqui estratégias ao nível da formação que resulta aqui com alguns, com outros não resulta, ou com entidades que estão mais direcionadas com a família mesmo em casa que é o caso da Passo e Passo.” (Ent 4: 124), **AS4**

“Tenho uma participação para além de ser técnica de RSI faço a mediação entre a instituição e o centro de emprego, as candidaturas para arranjar emprego, contrato de emprego e inserção e também sou eu que faço a ligação entre a instituição e o centro de emprego.” (Ent 8: 53); **AS8**

Duas entrevistadas indicaram não saber responder a esta questão.

“Isso não lhe sei indicar”. (Ent 6: 57); **AS6**

“Não lhe consigo responder a isso.” (Ent 9: 59); **AS9**

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As IPSS que foram analisadas apresentaram diferentes tipologias, sendo que 4 são de cariz religioso do tipo paroquial comunitário e 1 está ligada às Obras Assistenciais da Sociedade Vicente Paulo. Duas surgiram na década de oitenta, duas na década de noventa e uma na década 2000.

O surgimento destas IPSS decorreu da necessidade das respostas sociais a nível da infância e de outras áreas para a população da comunidade.

Estas IPSS têm como missão principal o apoio e prestação de serviços a famílias na comunidade de modo a melhorar as condições de vida e promover a autonomia e integração social. A missão da instituição espelha a sua razão de ser. Por isso uma das instituições evidencia o cariz católico da sua existência.

Quanto às valências, verificamos que as IPSS promovem vários tipos de valências ou respostas sociais nem sempre coincidentes; contudo, podemos identificar um padrão que demonstra que todas têm respostas para idosos e quatro têm respostas na área da infância. Existem ainda duas com respostas mais tipificadas – idosos e crianças – e as restantes com respostas mais diversificadas ao nível do RSI. Outras IPSS demonstram grande investimento de recursos nas áreas do voluntariado, fisioterapia e espaço relativo a mecanismos de lidar com demências.

No que se refere à estrutura organizacional verificamos que, dada a complexidade das mesmas, algumas assistentes sociais facultaram os organogramas para consulta. Contudo, todas têm conhecimento de que as instituições têm uma direção, um conselho fiscal e uma assembleia geral de associados quando é o caso.

Há igualmente outro tipo de responsabilidades que decorrem da área da atuação; por exemplo a área da infância é coordenada por educadoras, coordenadoras pedagógicas, e não por assistentes sociais.

Em relação à composição dos órgãos diretivos, na maioria das respostas indica o presidente e o vice-presidente como membros de órgãos diretivos. Algumas respostas assinalam também os vogais e o tesoureiro.

Nas instituições de cariz católico, muitas destas instituições têm um padre como parte dos órgãos diretivos.

Contudo, existem exceções: nas associações laicas, a presidência pode ser exercida por outra pessoa, neste caso por uma pessoa da comunidade.

Assinala-se também o carácter voluntário da atividade dos membros dos órgãos diretivos.

Em relação ao circuito de comunicação interna, o mesmo é gerido pelas IPSS tendo em conta o tipo de meio utilizado para proceder à mesma (*e-mail*/presencial/telefone) e os níveis de hierarquia através dos quais essa mesma comunicação é levada a cabo.

No que se refere aos meios de comunicação, verifica-se uma predominância de utilização de *e-mails* e, caso a situação em causa não fique resolvida, a reuniões presenciais.

Podemos também verificar com este estudo que, no que concerne à participação nos órgãos de gestão, todas as entrevistadas interpretaram esta questão como sinónimo de participação ativa nas reuniões de direção.

Em termos de condições de trabalho, várias entrevistadas referiram existir mais do que um espaço físico associado à IPSS em causa.

No que diz respeito às funções desempenhadas na instituição, foram salientadas as multiplicidades de tarefas que desempenham em simultâneo como parte das suas funções. Duas entrevistadas sugerem que esta não é uma situação muito positiva.

No que se refere à forma como as funções são desempenhadas, quase todas as entrevistadas mencionam o trabalho de equipa como necessidade para a concretização da gestão destas funções no quotidiano da instituição. Uma das entrevistadas inclui no trabalho de equipa as tarefas levadas a cabo pelos voluntários.

As características pessoais para o exercício da função foram objeto de análise no quadro que diz respeito às competências de um líder, dado que as entrevistadas estruturaram as suas respostas mediante a teoria dos traços do líder, ou seja, a teoria segundo a qual é necessário ter determinadas características e cumprir determinados requisitos ao nível da personalidade para poder liderar.

As entrevistas revelaram algumas perspetivas comuns e também divergentes no que diz respeito às competências profissionais requeridas para exercer da melhor forma a função de assistente social. No entanto, todas as análises se referiram a traços psicológicos do profissional em detrimento de competências nucleares relacionadas com o desempenho

específico de Serviço Social. A maioria das respostas dadas pelas entrevistadas salientou o facto de esta ser uma função relacionada com pessoas.

As potencialidades no exercício da função de assistente social no âmbito da instituição foram referenciadas de modos diversos pelas entrevistadas. Se algumas entrevistadas se focaram mais em números absolutos, ou seja, no número de utentes, já outras indicaram a multiplicidade de valências como indicadora das potencialidades associadas à função.

Constata-se também que, para estas profissionais, a potencialidade no exercício da sua função está associada de um modo direto à dimensão da instituição onde exercem a sua atividade profissional de todos os dias.

No que se refere ao número de utentes, as respostas variaram entre os 80 e os 400 utentes. Verifica-se também a existência de algumas respostas sem indicação do número de utentes, mas com indicação relativa à dimensão da instituição.

No que diz respeito à multiplicidade de valências, as respostas obtidas não especificam o número de valências, mas a ideia de dimensão associada à existência dessas valências.

De acordo com as respostas dadas, a principal limitação no exercício da função encontra-se relacionada com a disponibilidade de verbas para fazer face às solicitações e outras respostas enquadram os cenários em que a falta de verbas se torna mais flagrante: alimentação e habitação. Também é apontada como limitação a falta de recursos humanos.

A questão sobre a autonomia de decisão foi percecionada da mesma forma por todas as entrevistadas. Todas as respostas se referem à autonomia de decisão relativamente a níveis hierárquicos superiores na instituição onde exercem a sua atividade profissional.

As respostas poderão ser agrupadas em duas leituras: as áreas em que as entrevistadas indicam ser autónomas em termos de decisão e as áreas em que não se reconhecem autónomas em termos decisórios.

Quase todas as entrevistadas se referiram à teoria dos traços de personalidade e indicaram as características de um bom líder. Muitas entrevistadas apontaram a liderança pelo exemplo como uma das competências de um líder. O facto de ter uma equipa que colabore foi também apontado como um fator primordial para exercer as competências de liderança.

Outro dos traços apontados como competência de um líder foi a assertividade/«pulso»/segurança nas decisões tomadas. Saber ouvir e comunicar foi também referenciado como uma competência essencial ao exercício da liderança.

Quanto aos estilos de liderança, quase todas as entrevistadas admitiram ter um estilo tendencialmente democrático, embora mais autoritário quando necessário. O estilo democrático foi o apontado por todas as entrevistadas como o estilo de exercício de liderança que adotam na sua prática profissional.

Algumas entrevistadas referiram a necessidade de adotar um estilo mais autoritário em determinadas circunstâncias. Apenas uma entrevistada referiu ter um estilo mais passivo de liderança e uma entrevistada voltou a referir-se à necessidade de liderar pelo exemplo.

As entrevistas realizadas também abordaram a percepção que as entrevistadas tinham da relevância da sua formação base para o exercício das funções de liderança. Quase todas as entrevistadas indicaram que a prática era muito importante na forma como exerciam a sua liderança na instituição.

Uma das entrevistadas enfatizou a importância da formação contínua para o exercício das funções de liderança. Quase todas as entrevistadas mencionam a dificuldade em conciliar a prática de formação com a prática profissional. Duas entrevistadas referem a formação de forma enquadrada na sua prática profissional:

No que se refere à especificidade da gestão do Serviço Social nas IPSS, quase todas as entrevistadas mencionaram a gestão dos recursos financeiros como específica desta área. Algumas respostas denotam também uma gestão pensada em termos da alocação de recursos humanos.

As entrevistadas referiram-se ao trabalho de equipa e/ou a parcerias como forma de gerir os recursos disponíveis. No que se refere aos recursos financeiros, as respostas recolhidas centraram-se na existência de estratégias para lidar com a insuficiência dos mesmos. Quanto ao estabelecimento de parcerias como forma de ultrapassar alguns constrangimentos orçamentais, as entrevistadas referiram que, se não conseguem resolver ou dar resposta imediata às solicitações que lhes são apresentadas pela comunidade, pedem ajuda às entidades parceiras.

As respostas dadas às entrevistas permitem aferir que, segundo a percepção das entrevistadas, as IPSS são muito importantes para a proteção social e que é nesse papel que os

Aminata Mané Semedo. Estilos de liderança dos profissionais do Serviço Social em instituições particulares de solidariedade social.

profissionais de Serviço Social se destacam como elementos fundamentais para o aplanar dessas desigualdades sociais.

PARA CONCLUIR

As IPSS promovem vários tipos de valências ou respostas sociais nem sempre coincidentes; contudo, podemos identificar um padrão que demonstra que todas têm respostas para idosos e quatro têm respostas na área da infância. As IPSS apresentam, para além de respostas a estas duas populações, respostas mais diversificadas ao nível do RSI, voluntariado, fisioterapia e espaço demências, o que está de acordo com a diversificação, subsidiariedade e autonomia propostas pelo Decreto-Lei n.º 172-A de 2014 de 14 de Novembro (Almeida, 2011).

Verificou-se que dada a complexidade das IPSS algumas assistentes sociais facultaram os organogramas para consulta. Contudo todas têm conhecimento de que as instituições têm uma direção, um conselho fiscal e uma assembleia geral de associados quando é o caso. Há alguma ausência de respostas, o que poderá indiciar que este conhecimento não é considerado essencial para levar a cabo as atividades do dia-a-dia, o que é convergente com a visão de Payne (2000) sobre a liderança exercida pelos A.S. como resposta às condições imediatas com que se deparam ao tomar uma decisão de liderança.

Quanto aos níveis de hierarquia que a comunicação percorre, as respostas dadas centram-se nas diferenças entre comunicação formal e informal e verifica-se a função de *middle management* referida por Mintzberg (1995), dado que é estabelecida uma ligação, pelas assistentes sociais, entre os vários níveis hierárquicos e outras valências quer formalmente. Nas IPSS mais centradas na burocracia profissional e cujo fluxo de comunicação assenta na linha hierárquica (Mintzberg, 1995), é possível observar a ligação estabelecida entre as técnicas de Serviço Social e as outras partes administrativas da IPSS, contudo estes casos são comuns em duas das instituições estudadas.

Os extremos estatísticos em termos de tempo de trabalho são os 2 meses e os 15 anos. A maioria das entrevistadas refere ter iniciado funções na instituição através de períodos de substituição por maternidade ou licenças sem vencimento. Algumas entrevistadas referiram ter permanecido na instituição através da continuidade das tarefas desempenhadas no âmbito de estágios profissionais e/ou parcerias, algo que parece ser sinónimo de prática corrente na profissão de A.S. (Payne, 2000; Carvalho, 2012; Branco e Rodrigues, 2005).

A capacidade de análise, de ponderação e de distanciamento face aos utentes é também considerada como um traço essencial para que o assistente social cumpra a sua

função. A perspetiva adotada pelas entrevistadas converge com a de Courmoyer (2011), que considera o exercício da liderança como parte do profissionalismo do A.S. Outro factor apontado como essencial para o desempenho de um assistente social é a capacidade de trabalho em equipa.

No que se refere à dimensão da instituição, há resultados francamente discrepantes na perceção da mesma. Estes resultados poderão assumir uma dupla leitura.

Em primeiro lugar, talvez possa existir algum desconhecimento, por parte das entrevistadas, dos dados objetivos que prefiguram a inclusão da instituição em dimensão grande, média e pequena o que, por sua vez, pode indiciar a necessidade de uma maior formação contínua e de divulgação nesta área.

Em segundo lugar, a prevalência de respostas sem fundamentação no que se refere à dimensão da instituição poderá relevar uma cultura profissional onde cada caso é considerado um caso e dependente de variáveis locais, regionais e outras, de acordo com a ideia transmitida por Packard (2009) segundo a qual a liderança deve adaptar-se a todas essas variáveis. Nesse caso, estas respostas poderão derivar de um saber institucional que é transmitido de profissional para profissional e que poderá não corresponder à realidade objetiva de cada uma das instituições.

Outro aspeto referente às potencialidades no exercício das funções profissionais foi apontado por todas as entrevistadas. Trata-se da forma como planeiam a sua ação de modo a obterem os melhores resultados possíveis. A frequência desta planificação varia entre a periodicidade diária e anual, geralmente com a coexistência entre planificações a curto prazo e planificações com efeito a médio prazo. É importante a necessidade de flexibilizar os planos mediante as solicitações que são feitas à instituição.

Por fim, há uma resposta que denota pouca informação com relação à periodicidade de planificação. Esta planificação díspar pode encontrar-se relacionada com aquilo que Heller (1999b) e Payne (2000) designaram como a manutenção de uma equipa «aberta» para que a liderança possa ser exercida da melhor forma, com recurso às pessoas que fazem falta num momento específico do eixo espaço-temporal e com dispensa das pessoas que não fazem falta nessa altura. Poderia designar-se como a liderança assumida mediante a utilidade dessa liderança, uma ideia platónica aplicada ao contexto das IPSS e à liderança exercida nesse contexto.

Pode constatar-se que a noção de hierarquização no que diz respeito à autonomia de decisão parece relacionar-se com a perceção de dimensão dessa decisão e das suas eventuais consequências para o funcionamento da instituição.

O facto de ter uma equipa que colabore foi também apontado como um fator primordial para exercer as competências de liderança. Este resultado sugere que a liderança surge, na perceção das entrevistadas, associada a um contexto organizacional onde é impossível uma só pessoa obter resultados (Buchanan e Huczynski, 1997), o que indicia alguma distância de pensamento relativamente a Weber (1947) e a Packard (2009), que assentam a sua perspetiva nos traços do líder que lhe permitem influenciar, individualmente, o grupo de pessoas que se propõe orientar.

No que diz respeito aos recursos humanos em termos de gestão específica das IPSS, foi, mais uma vez, mencionada a importância do trabalho de equipa. Como referiu Payne (2000), por vezes torna-se difícil atribuir a liderança quando o trabalho é desenvolvido em equipa, o que talvez remeta para a necessidade de redefinir a liderança no que se refere às IPSS como dependente do contexto institucional e situação temporal em que se encontra (Schmid, 2006).

Em suma a realização da dissertação foi de extrema importância na medida em que ajudou a compreender e definir melhor o conceito de liderança e de estilos de liderança em instituições particulares de solidariedade social na realidade do Serviço Social.

Recordamos ainda, que este estudo foi levado a cabo com o propósito de se conhecer a perceção dos estilos de liderança dos profissionais de S.S em IPSS.

A experiência dos profissionais nas instituições influencia a perceção da sua evolução ao nível da direção/coordenação, bem como a forma como as próprias profissionais intervêm na direção/coordenação por via orientação da gestão organizacional.

Verifica-se ainda, que não há só um estilo de liderança dos profissionais de Serviço Social mas sim vários, porque o exercício dos mesmos depende da experiência profissional e das orientações da gestão de organizações. Esses estilos de liderança são influenciados pelo tipo de função que assumem nos diferentes níveis de direção/coordenação.

No entanto, estas entrevistas apontam para algumas vertentes passíveis de melhoria no que se refere à inclusão de um plano de formação consistente no exercício da sua atividade profissional no que se refere ao desenvolvimento de competências de liderança e ao melhor

conhecimento do enquadramento da instituição em que atuam e, sobretudo, no que diz respeito a uma prática profissional verdadeiramente reflexiva. Uma proposta para incutir essa reflexividade na prática, já há muito adotada pelos docentes, consiste na implementação de sistemas de avaliação e de práticas supervisivas consentâneas com a excelência que se pretende atingir com a prática de liderança nas IPSS.

Um dos meios que poderemos propor será a produção de narrativas sobre o percurso e a prática profissional de cada A.S. no âmbito de uma prática cíclica de supervisão e avaliação, pois as entrevistas colocaram a descoberto algumas lacunas no desenvolvimento de pensamento crítico e/ou de conhecimento socioprofissional (e mesmo institucional) relativamente às questões colocadas. Ao invés do que diz o ditado, não é a prática que traz perfeição, mas a prática *reflexiva* – e é essa prática que deve ser fomentada, sob pena de convertermos o A.S. num *prático*.

BIBLIOGRAFIA

- Albarello, Luc; Digneffe, Françoise; Hiernaux, Jean-Pierre; Maroy, Christian; Ruquoy, Danielle e Saint-Georges, Pierre de (1997) - *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. ISBN 972-662-554-8.
- Almeida, Vasco (2011) – *As Instituições Particulares de Solidariedade Social: governação e terceiro sector*. Coimbra: Almedina. ISBN 978-972-40-4647-1.
- Ander-egg, Ezequiel (1995) – *Introdução ao Trabalho Social*. Petrópolis: Vozes.
- Bardin, Laurence (2011) - *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bhatti, Zeeshan Ahmad ; Ahmad, Hafiz Ghias ; Aslam, Asim ; Nadeem, Umair e Ramzan, Dr. Muhammad (2012) – «Leadership styles and behaviors in institutional context». *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, vol. 4, no. 2, pp. 744-762.
- Bogdan, Robert C. e Biklen, Sari Knopp (1994) - *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Boudon, Raymond (d/1.1990) – *Os Métodos em Sociologia*. Lisboa: Edições Rolim.
- Branco, Francisco e Fernandes, Ernesto (2005) - “Le Service Social au Portugal: trajectoire et enjeux”, em Deslauriers, Jean-Pierre e Hurtubise, Yves (org.) *Le travail social international – éléments de comparaison*. Laval: Les Presses de l’Université du Laval, 165-186.
- Carvalho, M. I. L. B. (2012) – *Serviço Social: desafios do passado e do futuro: perspectivas: manual para estudantes*. Saarbrücken: Editorial Académica Española. ISBN 978-3-659-03348-3.
- Carvalho, Maria Irene Lopes B. (2010) – «Serviço Social em Portugal: percurso cruzado entre a assistência e os direitos». *Revista Serviço Social & Saúde*, UNICAMP Campinas, v. IX, n.º 10, Dezembro 2010, 147-164.
- Courmoyer, Barry R. (2011) – *The social work skills workbook*. 6th ed. Belmont, CA: Brooks/Cole Cengage Learning. ISBN 0-8400-3281-2.
- Eaton, John e Johnson, Roy (2001) – *Como fazer supervisão*. Barcelos: Civilização Editora. ISBN 972-26-1929-2.
- Eco, Umberto (2004) – *Como se faz uma tese em Ciências Sociais e Humanas*. 11^a ed. Lisboa: Editorial Presença. ISBN 972-23-1351-7.
- Falcão, Maria do Carmo B. de Carvalho (1997) - *Serviço Social: Uma Nova Visão Teórica*. 3^aed. São Paulo: Cortez e Moraes.
- Guerra, Isabel Carvalho (2002) - *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção: o Planeamento em Ciências Sociais*. 2.^a ed. Cascais: Principia.

- Heller, Robert (1999a) – *Como gerir pessoal*. Barcelos: Civilização Editora. ISBN 972-26-179-7.
- Heller, Robert (1999b) – *Como trabalhar em equipa*. Barcelos: Civilização Editora. ISBN 972-26-1521-1.
- Heller, Robert (2000) – *Como liderar com eficácia*. Barcelos: Civilização Editora. ISBN 972-26-1737-0.
- Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth H. (1977) – *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Maciel, Carlos Alberto Bastista ; Vidal, Josep Pont e Rodrigues, Olinda (2009) – *Desafios contemporâneos para o Serviço Social*. Belém: Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. ISBN 978-85-61214-04-3.
- Mackenzie, R. Alec (1969) - «The management process in 3-D». *Harvard Business Review*. Nov/Dec 1969.
- Mintzberg, Henry (1979) – *The structuring of organizations*. New York: Prentice Hall.
- Packard, Thomas (2009) - «Leadership and performance in human service organizations». In Patti, R. (editor) - *Handbook of Human Services Management*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 143-164.
- Payne, Malcolm (2000) – *Teamwork in multiprofessional care*. New York: Palgrave. ISBN 0-333-72977-3.
- Quivy, Raymond Campenhoudt, Luc Van (1998) – *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. ISBN 972-662-275-1.
- Santos, Clara (2008) – *Retratos de uma profissão: a identidade do Serviço Social*. Coimbra: Quarteto.
- Santos, Clara Cruz (2013) – *Serviço Social: mutações e desafios*. Coimbra: Imprensa da Universidade. ISBN 978-989-26-0266-0.
- Schmid, Hillel (2006) – «Leadership styles and leadership change in human and community services organizations». *Nonprofit management & leadership*, vol. 17, no. 2, Winter 2006, 179-194.
- Weber, Max (1947) – *The theory of social and economic organization*. Glencoe: Free Press.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. GUIÃO DE ENTREVISTA TEMÁTICA A ASSISTENTE SOCIAL

Guião de entrevista temática a Assistente Social

Guião de entrevista

Tema: Estilos de liderança de profissionais de serviço social em instituições não lucrativas (IPSS)

Público-alvo: Profissionais de serviço social que exerçam funções de liderança nas IPSS

Objetivos:

- Saber qual a perspetiva dos assistentes sociais relativamente aos estilos de liderança nas IPSS onde trabalham;
- Recolher dados sobre a importância, para os profissionais de serviço social, da existência de um estilo de liderança na IPSS;
- Perceber em que medida é valorizada a liderança na IPSS;
- Realizar uma análise dos estilos de liderança nas IPSS face aos desafios da liderança em instituições não lucrativas, tendo em conta a tipologia da instituição;
- Descobrir até que ponto o exercício de estilos de liderança se limita (ou não) a responder a questões mais prementes da IPSS onde o profissional realiza o seu trabalho;
- Compreender que estilo de liderança é adotado na IPSS e com que consciência.

Guião preliminar de entrevista

- Qual é a sua disponibilidade para colaborar comigo nesta entrevista?
- A entrevista pode ser gravada?
- Género feminino ou masculino;
- Qual a sua idade?
- Qual o seu estado civil?
- Quais as suas habilitações literárias completas?
- Costuma ir a formação profissional? Qual a última a que assistiu?
- Há quanto tempo trabalha na instituição?

- Como foi contratado/a para a instituição?
- Qual era a sua experiência profissional antes de ser contratado/a para a instituição?
- Quais as funções que exerce em termos nominais na instituição? E quais as funções que exerce em termos práticos na instituição?
- Gosta das funções que exerce na instituição?
- Ao longo do seu contrato foi acumulando funções na instituição? Quais?
- Na sua opinião qual a importância da intervenção do assistente social na instituição?
- Quais as potencialidades e as limitações com que se depara no quotidiano no exercício da sua função na instituição?
- Na sua perspetiva, quais as características que um assistente social deve ter para exercer bem a sua função?
- Para si, ser assistente social significa exercer alguns aspetos de liderança? Quais?
- Qual acha ser a forma mais correta de indicar aos seus subordinados o que espera deles no que diz respeito a uma determinada tarefa ou objetivo que têm de cumprir em conjunto?
- Como gere a sua equipa?
- Como lida com os assuntos de recursos humanos (despedimentos, baixas, absentismo, saídas voluntárias da IPSS)? Cumpre essa função ou está delegada noutra pessoa?
- Como lida com a resistência à mudança por parte dos seus subordinados?
- Considera que o seu trabalho deve ser inteiramente exercido em equipa?
- Quais os aspetos que pode melhorar na forma como exerce a sua profissão? Porquê?
- Quais as maiores limitações que encontra a nível institucional e pessoal no que diz respeito à evolução da sua carreira?
- Existe algum processo de supervisão? Se sim, feito por quem? Que relevância e impacto tem na sua prática?
- Em que condições trabalha: instalações, colegas e equipamentos
- Reflete sobre o seu trabalho? Com que periodicidade e em que contexto?
- Participa nos órgãos de gestão da instituição? Como?

- Qual o perfil da instituição, missão/objetivo na sua perspetiva? O que distingue esta IPSS de outras instituições deste género ou dirigidos à mesma população-alvo?
- Qual a estrutura organizacional desta IPSS?
- Qual o circuito de comunicação interna e de que forma intervém nele?
- Qual a composição dos órgãos diretores?
- Do seu ponto de vista, qual o estilo de liderança e gestão que é exercido nesta IPSS? Concorde? E de que forma exerce a sua liderança?
- Crê que a liderança que exerce deve ser diferente consoante as necessidades e desafios da IPSS ao longo do tempo? É isso que acontece? Por quê?
- Na sua opinião, qual a potencialidade e metas exequíveis da IPSS onde exerce a sua profissão? De que modo o seu estilo específico de liderança contribui para levar a cabo o cumprimento desta potencialidade e das metas que identificou? Por quê?
- Como perceciona a sua formação base relativamente ao que aplica diariamente na IPSS no decurso da sua prática de liderança?
- De que forma analisa o contributo da sua formação inicial para a sua atual prática de liderança no contexto da IPSS?
- Faz formações profissionais contínuas nesta área?
- Trabalha em equipa com outros níveis de direção? Quais? De que modo integram os vossos diferentes níveis e estilos de liderança?
 - Existem reuniões gerais com a equipa que lidera a IPSS? Com que periodicidade são realizadas e em que horário? O que é discutido nessas reuniões?

Modelo de análise (Para as entrevistas)

Liderança dos profissionais de serviço social em IPSS

Bloco temático	Dimensão	Categoria	Subcategoria
I	Legitimação da entrevista	Concordância com a entrevista Dever de confidencialidade	Entrevista
II	Perfil dos profissionais	Sexo, idade, estado civil, escolaridade, Habilitações literárias • Licenciatura • Pós graduação • Formação em gestão de instituições • ou liderança de grupos	Género Faixa etária Estado civil Grau académico Formação contínua
III	Experiência profissional na direção/gestão	Funções exercidas Funções de direção Como gere as equipas/rh Como gere o serviço Funções exercidas	Experiência funcional de liderança
IV	Tipo de instituição IPSS	Participa nos órgãos de gestão da instituição Perfil da instituição, missão/objetivo Estrutura organizacional Comunicação interna Composição dos órgãos diretores Estilo da gestão e liderança	Contextualização institucional
V	Potencialidades e metas	Discursos, práticas e representações sobre a liderança exercida na IPSS	Discursos Práticas Representações

Operacionalização do guião de entrevista

	Objetivos específicos	Formulário de questões	Tópicos
I Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	• Identificar o entrevistado; • Informar dos objetivos da entrevista; • Informar do processo de seleção do entrevistado; • Informar dos meios de recolha de informação; • Informar da duração estimada da entrevista; • Garantir o anonimato ao entrevistado e a desgravação da entrevista; • Motivar o entrevistado; • Explicar o modo de condução da entrevista.	• Qual é a sua disponibilidade para colaborar comigo nesta entrevista? • A entrevista pode ser gravada? • Explicar ao entrevistado a importância da sua colaboração para o estudo; • Informar das linhas gerais do trabalho; • Assegurar a confidencialidade das informações fora do âmbito académico; • Disponibilizar uma cópia do trabalho que venha a ser realizado.	• Entrevista
II Perfil profissional	• Enquadrar o entrevistado em termos de género; • Identificar a faixa etária do entrevistado; • Identificar o estado civil do entrevistado; • Identificar as habilitações académicas completas do entrevistado; • Identificar a formação profissional em que o entrevistado se enquadra	• Género feminino ou masculino; • Qual a sua idade? • Qual o seu estado civil? • Quais as suas habilitações literárias completas? • Costuma ir a formação profissional? Qual a última a que assistiu?	• Perfil do profissional entrevistado
III Discursos e representações dos profissionais relativamente à experiência profissional de liderança	• Perceber como é que os profissionais se posicionam face à necessidade de existir uma experiência profissional de liderança na IPSS onde exercem a sua atividade; • Captar as representações dos assistentes sociais relativamente à prática profissional de liderança na IPSS	• Há quanto tempo trabalha na instituição? • Como foi contratado/a para a instituição? • Qual era a sua experiência profissional antes de ser contratado/a para a instituição? • Quais as funções que exerce em termos nominais na instituição? E quais as funções que exerce em termos práticos na instituição? • Gosta das funções que exerce na instituição? • Ao longo do seu contrato foi acumulando funções na instituição? Quais? • Na sua opinião qual a importância da intervenção do assistente social na instituição? • Quais as potencialidades e as limitações com que se depara no quotidiano no exercício da sua função na instituição? • Na sua perspectiva, quais as características que um assistente social deve ter para exercer bem a sua	• Gestão da experiência profissional • Perfil de assistente social enquanto líder na IPSS • Papel da liderança na IPSS • Prática autorreflexiva

		função? • Para si, ser assistente social significa exercer alguns aspetos de liderança? Quais? • Qual acha ser a forma mais correta de indicar aos seus subordinados o que espera deles no que diz respeito a uma determinada tarefa ou objetivo que têm de cumprir em conjunto? • Como gere a sua equipa? • Como lida com os assuntos de recursos humanos (despedimentos, baixas, absentismo, saídas voluntárias da IPSS)? Cumpre essa função ou está delegada noutra pessoa? • Como lida com a resistência à mudança por parte dos seus subordinados? • Considera que o seu trabalho deve ser inteiramente exercido em equipa? • Quais os aspetos que pode melhorar na forma como exerce a sua profissão? Porquê? • Quais as maiores limitações que encontra a nível institucional e pessoal no que diz respeito à evolução da sua carreira? • Existe algum processo de supervisão? Se sim, feito por quem? Que relevância e impacto tem na sua prática? • Em que condições trabalha: instalações, colegas e equipamentos • Reflete sobre o seu trabalho? Com que periodicidade e em que contexto?	
IV Representações e discursos dos profissionais relativamente à tipologia institucional	• Perceber como é que os assistentes sociais se posicionam face à necessidade de existir uma liderança na IPSS; • Captar as representações dos profissionais relativamente às IPSS	• Participa nos órgãos de gestão da instituição? Como? • Qual o perfil da instituição, missão/objetivo na sua perspetiva? O que distingue esta IPSS de outras instituições deste género ou dirigidos à mesma população-alvo? • Qual a estrutura organizacional desta IPSS? • Qual o circuito de comunicação interna e de que forma intervém nele? • Qual a composição dos órgãos diretores? • Do seu ponto de vista, qual o estilo de liderança	• Conhecer o impacto da tipologia institucional no exercício da liderança em IPSS

		e gestão que é exercido nesta IPSS? Concorda? E de que forma exerce a sua liderança? • Crê que a liderança que exerce deve ser diferente consoante as necessidades e desafios da IPSS ao longo do tempo? É isso que acontece? Por quê?	
V Práticas, discursos e representações sobre a potencialidade do exercício de liderança nas IPSS	• Suscitar a autoanálise das práticas adotadas em termos de liderança na IPSS • Compreender de que modo o reconhecimento da potencialidade da IPSS contribui para um determinado estilo de liderança	• Na sua opinião, qual a potencialidade e metas exequíveis da IPSS onde exerce a sua profissão? De que modo o seu estilo específico de liderança contribui para levar a cabo o cumprimento desta potencialidade e das metas que identificou? Por quê? • Como perceciona a sua formação base relativamente ao que aplica diariamente na IPSS no decurso da sua prática de liderança? • De que forma analisa o contributo da sua formação inicial para a sua atual prática de liderança no contexto da IPSS? • Faz formações profissionais contínuas nesta área? • Trabalha em equipa com outros níveis de direção? Quais? De que modo integram os vossos diferentes níveis e estilos de liderança? • Existem reuniões gerais com a equipa que lidera a IPSS? Com que periodicidade são realizadas e em que horário? O que é discutido nessas reuniões?	• Contributo da formação inicial • Formação contínua • Reuniões • Trabalho/liderança em equipa • Planificação e intencionalidade de estilos de liderança

APÊNDICE 2. TRANSCRIÇÃO INTEGRAL DAS ENTREVISTAS

Entrevista à Assistente Social

Dia 08 de Agosto de 2014

Duração: 40 Minutos

Local: Centro Comunitário Paroquial de Famões

Elementos presentes: Entrevistadora e Assistente Social

E: Entrevistadora

A.S: Assistente Social

I – Tipo de Instituição IPSS

E: Fale me um pouco do surgimento, missão e objetivos da instituição.

A.S: Tem como missão o apoio a integração das famílias com dificuldades e portanto que pensa sempre no bem-estar do próximo e da comunidade.

E: O que distingue esta IPSS de outras instituições deste género ou dirigidos à mesma população-alvo.

A.S: O que distingue esta instituição é estar sempre atenta e alerta as necessidades da população é o principal.

Portanto saber ouvir as necessidades do outro, estar disponível para ouvir o outro e pensar mediante os nossos recursos o que nós podemos fazer e o que podemos criar de inovador para responder as necessidades da população acho que isso distingue o centro comunitário.

E as pessoas terem vontade de ouvir as necessidades das pessoas, mediante os recursos que temos, porque as vezes nem sempre é fácil responder as necessidades.

E: Em que condições trabalha: instalações, colegas e equipamentos.

A.S: A equipa de RSI atende, ou seja, fazemos o atendimento público aqui na sede mas a parte de escritório, a parte de gabinete, nós estamos num edifício aparte numa loja aqui na mesma rua.

Mas somos muitas a equipa é muito grande, o projeto já foi feito a muitos anos não se pensava que a equipa de RSI fosse alargar para quinze funcionários, seis técnicos e nove ajudantes, portanto não havia espaço para nós aqui no edifício por isso estamos aqui numa loja na rua.

Portanto temos o nosso espaço de trabalho e aqui temos os atendimentos ao público.

E: Como planeia a sua ação.

A.S: Nós temos uma plano de ação da equipa, portanto anual e depois vamos planeando semanalmente as atividades.

E: Participa nos órgãos de gestão da instituição? Como?

A.S: Reuniões de direção não.

E: Qual a estrutura organizacional desta IPSS?

AS: Tenho a cópia do documento

E: Qual o circuito de comunicação interna e de que forma intervém nele.

A.S: Funciona mais ao nível de *e-mail* e contacto direto presencial.

E: Qual a composição dos órgãos diretivos.

A.S: Faz parte, o presidente que é o padre Arsénio, o vice-presidente que é o padre Ricardo, depois o tesoureiro que eu não tenho presente o nome e os da direção são só o que me lembro.

E: Considera a instituição pequena, média ou grande.

A.S: Grande

II – Experiência profissional na instituição / modelo de gestão

E: Há quanto tempo trabalha na instituição/ E como foi contratada para a instituição.

A.S: Eu entrei para o centro em 2010 para um projeto CLDS que é um projeto em parceria com a Câmara Municipal e a Segurança Social e Instituição.

Portanto entrei numa substituição, portanto não entrei no início do projeto foi para substituir uma colega que saiu e tive até ao final da primeira fase do projeto até Janeiro de 2011. Em Janeiro de 2011 comecei na equipa de RSI que é onde estou até hoje.

Sou uma das seis técnicas portanto de acompanhamento do rendimento social de inserção que é um protocolo estabelecido entre a Segurança Social e o Centro Comunitário.

Da equipa fazem parte para além destas seis técnicas, nove Ajudantes da ação direta, portanto as equipas estão divididas em três equipas compostas por duas técnicas e três ajudantes da ação direta.

E: Quais as suas funções na instituição, enquanto técnica.

A.S: Para além de ser técnica de RSI, faço a mediação entre a instituição e o centro de emprego. Portanto as candidaturas para arranjar emprego, contrato de emprego e inserção. Também sou eu que faço as candidaturas e ligação entre a instituição e o centro de emprego.

E: Quais as potencialidades e as limitações com que se depara no quotidiano no exercício da função de direção.

AS: Potencialidades, eu acho que são os recursos da instituição, acho que isso é uma mais-valia e uma vantagem no nosso trabalho. Portanto temos uma instituição que tem várias áreas e que tem vários serviços e várias respostas.

É uma instituição já com alguma dimensão e que tem vários serviços e várias respostas e que acaba por facilitar nas respostas nas dificuldades das pessoas, quer na área da terceira idade, na área da infância, quer na área da saúde.

Portanto temos aqui uma instituição que tem parceria com várias entidades, portanto acaba por ser uma mais-valia nos recursos da instituição, as parcerias, os contactos, a presença da

instituição na comunidade estabeleceu várias relações que lhes permite tanto que o nosso trabalho diário seja um pouco mais facilitado.

Portanto se estivéssemos numa zona mais afastado do centro ou se fosse uma instituição mais pequena não tínhamos tanto contacto com outras instituições e com outras entidades que são fundamentais no trabalho articulado e em parceria para resolver as situações dos utentes.

E: Na sua perspetiva, quais as caraterísticas e competências que um assistente social deve ter para exercer a função de direção.

A.S: Motivação, persistência e alguma robustez ao nível psicológico.

Porque é uma área um pouco complicada, porque trabalhamos aqui com uma parte aqui muito importante que é a parte económica, fazemos aqui a gestão de uma prestação que por vezes é o único rendimento que aquele agregado tem, portanto é uma situação um pouco delicada.

São questões que mexem muito com a família, temos que ser persistência e temos que estar acima de tudo preparados para a frustração, porque as vezes as coisas não correm da forma como nós queremos, mas pronto acima de tudo não desistir e a motivação acima de tudo e o gosto que é fundamental para o trabalho.

E: Quais as competências de um bom líder.

A.S: saber ouvir, fazer com que as pessoas estejam motivadas e mantenham-se motivadas, acima de tudo dar o exemplo e fazer com que as pessoas o sigam de uma forma natural, com agrado de uma forma natural sem imposições e que se revejam na atitude do líder que vejam alguém que os defendam e que esteja com eles na mesma luta. E que partilhe da mesma dificuldade e que estejam todos no mesmo barco é um bocadinho por aí.

E: Como gere o serviço de recursos humanos, logísticos e financeiros.

A.S: Tenho uma participação para além de ser técnica de RSI, faço a mediação entre a instituição e o centro de emprego.

Portanto candidaturas para arranjar emprego, contrato de emprego e inserção, também sou eu que faço. Assim como a ligação entre a instituição e o centro de emprego.

E: Tem autonomia de decisão?

A.S: Sim. Em certa parte e em certa medida sim.

Quando se colocam outras questões que envolvem outra dimensão quer passe pela instituição, quer passe pela segurança social, temos sempre que consultar o nosso coordenador Instituição.

III – Serviço social e Gestão

E: Na sua opinião, de que modo o seu estilo específico de liderança contribui para levar a cabo o cumprimento das metas que identificou? Porquê?

A.S: Cada técnico tem liberdade de definir o plano com cada família e cada situação e isso depois distingue o trabalho de cada um.

Eu tenho autonomia para planear e executar as diligências com cada família e acho que é importante essa autonomia.

Depois temos autonomia como técnicas, porque também somos responsáveis pelo acompanhamento da família de decidir quais são as linhas que devemos delinear para o projeto de inserção, porque aquele é o fim último.

Em questão desta família, nós delineamos o percurso que queremos tomar que depois pode não ser tal e qual como delineamos, porque trabalhamos com pessoas, porque as pessoas que têm que ser responsáveis pelo seu percurso de vida e nós estamos aqui para dar ajuda e como se costuma dizer “nós damos a cana as pessoas têm que pescar”.

Nós aqui podemos dar alguma ajuda, na alimentação, algum apoio, confiança, motivação, dar autoestima mas tem que ser as pessoas a conseguirem atingir os seus objetivos.

Portanto esta autonomia que nós temos é muito importante, porque nós fazemos com aquela família, aquilo que achamos que é o melhor para ela desde que ela também o queira fazer.

Portanto nós trabalhamos e fazemos aquilo que achamos que é o melhor temos autonomia para isso. O meu estilo é mais Democrático.

IV – Formação e Perfil

E: De que forma analisa o contributo da sua formação inicial para a sua atual prática de liderança no contexto da IPSS?

A.S: Nós na prática conseguimos fazer a correlação com aquilo que dê-mos a nível teórico e na prática algumas coisas veem nos fazendo sentido.

Nós depois estando na prática conseguimos fazer essa correlação, mas de qualquer modo de facto o que nos dá experiência é mesmo o trabalho no terreno.

E: Faz formações profissionais contínuas nesta área.

A.S: Faço algumas mas não tenho feito tantas como gostaria, por questões pessoais.

A última formação que fiz foi em outubro de 2013 a nível da legislação laboral, portanto não tem haver diretamente com a minha função, enquanto assistente social, técnica de acompanhamento de RSI.

Nós precisamos sempre estar informados de todos os assuntos até para podermos dar essa informação ao utente mas foi mais no seguimento dessa mediação que faço entre o centro de emprego e o centro comunitário de Famões. A formação foi no âmbito da instituição e foi mesmo aqui no centro.

E: O que diferencia a gestão do Serviço Social de outras áreas? Há diferenças? Quais?

A.S: Os psicólogos são todos da equipa de RSI não há equipa dos psicólogos e a equipa dos AS. Os psicólogos estão integrados na equipa do RSI, dois deles são psicólogos, duas Assistente Sociais.

A composição inicial, porque há colegas a substituir colegas por estar de licença de maternidade, portanto a composição inicial são duas psicólogas, duas AS e uma educadora social, somos todas técnicas, ninguém é psicóloga, ninguém é AS ou educadora somos todas técnicas de RSI.

Uma pessoa não pede para falar com o AS, portanto pede para falar com a sua técnica de acompanhamento, portanto fazemos todas o mesmo trabalho, a psicóloga não exerce psicologia faz acompanhamento de RSI temos exatamente a mesma função, embora às áreas de formação seja distintas.

E: Existe alguma observação que queira fazer.

A.S: Não

E: Género

A.S: Feminino

E: Qual a sua idade.

A.S: 33 anos

E: Qual o seu estado civil.

A.S: Casada

E: Quais as suas habilitações literárias completas.

A.S: Licenciatura em Serviço Social pela Universidade Católica Portuguesa de Lisboa, licenciatura de cinco anos. Comecei em 1998 e terminei em 2003.

FIM

Entrevista à Assistente Social

Dia 28 de Julho de 2014

Duração: 1 hora

Local: Centro Comunitário Paroquial de Famões

Elementos presentes: Entrevistadora e Assistente Social

E: Entrevistadora

A.S: Assistente Social

I – Tipo de Instituição IPSS

E: Fale me um pouco do surgimento, missão e objetivos da instituição.

A.S: Eu não sou do início, digamos assim da raiz do Centro Comunitário. Quando eu cheguei ao Centro Comunitário já estávamos nestas instalações, ou seja, eu sou das funcionárias mais recentes, porque entrei só em 2012 e não apanhei o início de todo o Centro Comunitário.

Como o nome indica Centro Comunitário Paroquial neste caso, acho que a missão seria focada na comunidade, no apoio à comunidade envolvente, paroquial sempre ligado à igreja e o objetivo primordial é aliar a missão da igreja ao objetivo que é o cuidado para a comunidade e acho que será esta a abrangência da intervenção.

O centro parece-me que surgiu com este objetivo de fase a esta comunidade, as valências têm a ver com as necessidades desta mesma comunidade e foram alargando consoante essas mesmas necessidades.

Portanto existe o Centro de Dia como claro aqui é uma área que precisa deste apoio, a juventude porque existe aqui uma quantidade de jovens e crianças que precisam de apoio. O rendimento surgiu posteriormente tal era o número de pessoas que precisavam de acompanhamento desta medida e basicamente é isto.

Depois surgiu por exemplo a Cantina Social que não é estritamente da responsabilidade do rendimento social mas vem como se fosse um complemento dada a necessidade destas

peçoas de acompanhamento ao nível da alimentação, como o banco alimentar que é também um complemento, digamos assim, e por aí fora.

E: O que distingue esta IPSS de outras instituições deste género ou dirigidos à mesma população-alvo.

A.S: Eu não sei se há alguma coisa que distinga de todas as outras, acho que o trabalho deve ser muito semelhante, até porque só trabalhei nesta e não conheço as outras realidades. Parece-me que todas têm o mesmo objetivo; podemos ter algumas coisas que diferenciam.

Mas o objetivo primordial é igual em todas, portanto não me parece que acha alguma coisa que diferencie das outras, acho que todas têm o mesmo objetivo e parece-me que todas querem fazer o melhor e não acho que acha alguma coisa que diferencie das outras, digamos assim.

E: Em que condições trabalha: instalações, colegas e equipamentos.

A.S: Da minha perspetiva e do meu ponto de vista, nada tenho a dizer de negativo em relação ao Centro Comunitário. Acho que face às condições de trabalho que existem neste momento temos alguns privilégios, acho que o centro se preocupa, eu não tenho filhos mas preocupa-se bastante com o facto de as pessoas terem filhos e terem de dar um acompanhamento aos filhos e se preocuparem com a família e isso também acho que é uma questão que se calhar tem a ver com a ligação à igreja.

Portanto há aqui uma preocupação com a família, com os filhos com esta parte mais pessoal e não tanto profissional, ou seja, tentam aliar as duas coisas para que a pessoa se sinta à vontade se sinta contente com aquilo que está a fazer.

Em relação aos colegas acho que funciona bem, claro como em todo o lado, como em todas as empresas há atritos e as coisas acontecem, mas de uma forma geral acho que é positivo. Acho que há aqui um interesse da instituição perante os funcionários que se preocupam em dar boas condições, há aqui um espírito de equipa, há companheirismo e, portanto, tudo isto faz com que nós tenhamos um bom ambiente e a coisa funciona.

Como vê, o edifício é novo. As condições são boas, temos os recursos necessários, claro que as instituições podem nem sempre ter dinheiro disponível para muita coisa, porque claro que são instituições que vivem com poucos recursos, porque os valores são caros mas dentro do possível acho que estamos muito bem, até porque eu não conhecia as instalações antigas, não

sei como funcionava, mas pelo menos desde que estamos aqui as coisas funcionam muito bem e o centro está ótimo.

E: Como planeia a sua ação.

A.S: É assim: há atividades que vão surgindo semanalmente ou mensalmente, há questões que planeio, por exemplo mensalmente, nós funcionamos muito com dados estatísticos que temos que enviar todos os meses para segurança social e à partida sei que no final do mês tenho que ter estes dados prontos para mandar para a Segurança Social.

De resto tenho também que planear de uma semana para outra os atendimentos que vou fazer na semana a seguir.

Portanto, tenho que mandar as convocatórias e nessa semana tenho que saber que vou chamar as pessoas para a próxima semana atender. Tudo o resto é como surge; não podemos controlar tudo os nossos movimentos, ou seja, vou fazendo consoante as necessidades. Se me surge uma questão hoje em relação a um utente vou tentar resolver; não há aqui uma estratégia mensal, semanal ou anual.

Há coisas que têm que ser feitas, como lhe disse, mensalmente: os dados Temos coisas, tudo o resto é uma questão de resolvermos diariamente.

E: Participa nos órgãos de gestão da instituição? Como?

A.S: Não tenho qualquer cargo de coordenação, direção ou gestão, sou uma mera técnica de serviço social. Não tenho qualquer participação, digamos assim, na parte de gestão da instituição.

E: Qual a estrutura organizacional desta IPSS?

A.S: Foi facultada a cópia do organograma.

E: Qual o circuito de comunicação o interna e de que forma intervém nele.

A.S: É assim: dentro da equipa nós temos muito boa comunicação, reunimo-nos muitas vezes e temos várias reuniões mesmo informalmente. Na equipa, como estamos num espaço aberto e amplo vamos comunicado todas diariamente. Não há ali qualquer entrave - é diretamente.

Depois com o resto das valências, claro que há trocas de *e-mails*, telefonemas mas depois há reuniões de coordenação, portanto nem todas as pessoas estão presentes mas depois as pessoas que estão na parte da coordenação passam estas informação para as que estão abaixo

mesmo falando com a direção ou com o diretor há sempre um frente a frente e há sempre um contacto direto, diário.

Pode haver também uma questão de falar por *e-mail* ou por um telefonema, mas há sempre aqui uma discussão com a pessoa, não há aqui aquela necessidade de formalmente de chegar até eles não. Há sempre um contato direto.

E: Qual a composição dos órgãos diretivos.

A.S: se quer que lhe diga não sei-lhe dizer. Sei que há uma equipa, o diretor, depois há o presidente, o vice-presidente, depois há outros que fazem parte da direção.

E: Considera a instituição pequena, média ou grande.

A.S: Eu acho que já temos uma média dimensão. Sim, já abrangemos várias valências já temos bastantes utentes, já pode ser considerada uma média instituição.

II – Experiência profissional na instituição / modelo de gestão

E: Há quanto tempo trabalha na instituição/ E como foi contratada para a instituição.

A.S: Eu trabalho desde 2012, entrei em Janeiro de 2012 para fazer uma substituição de uma licença de maternidade, houve uma colega que saiu, entretanto eu fui contratada para substituir essa colega para fazer a licença.

Entretanto estava outra grávida. Fiquei logo, fiz seguido, portanto nesse ano entrei em 2012 e saí em novembro foi quando acabou a segunda licença, digamos assim.

Como a equipa é bastante fértil, depois em Maio de 2013 outra colega saiu e eu entrei novamente para a substituir, porque acho que das outras vezes tinha corrido bem e quando houve esta oportunidade confiaram em mim e chamaram-me para fazer esta substituição.

O que é que aconteceu? Esta colega não voltou da licença de maternidade e pediu e tirou uma licença sem vencimento, portanto eu agora estou a fazer a licença sem vencimento dela, agora vamos ver se ela volta ou não, mas por enquanto estou a fazer essa substituição, portanto eu estive de Janeiro a Novembro, depois saí e voltei novamente.

E: Quais as suas funções na instituição, enquanto diretora técnica.

A.S: Eu sou técnica gestora de caso, sou de serviço social e faço parte da equipa de Rendimento Social de Inserção. Tenho a meu cargo, neste momento, 69 famílias que são acompanhadas por nós diariamente e o meu objetivo primordial é seguir estas famílias em todos os aspetos.

Portanto o objetivo principal é a prestação, é controlar e fazer tudo que diz respeito a prestação, alterações, informações, porque isto é uma prestação do Estado e, portanto, tem que ser controlada, como nós temos um patrão e nos controla o nosso trabalho digamos assim, que existe assim uma prestação social que tem que ser controlada por alguém e, portanto, é esse o nosso papel.

Claro que não nos focamos só no facto de terem a prestação. Há tantas outras coisas como: a saúde, a educação, a habitação - todas essas coisas têm que estar a ser auxiliadas por nós e todas estas questões são vistas por nós para que o objetivo principal é que a família se autonomize.

E, portanto, não podemos esperar que a pessoa se autonomize numa questão de emprego e todas as outras coisas sejam esquecidas, temos que olhar para todas as falhas que a família pode ter e temos que claro que controlar para que seja o pleno para que se autonomize em pleno.

E: Quais as potencialidades e as limitações com que se depara no quotidiano no exercício da função de direção.

A.S: Potencialidades eu acho que o facto de podermos fazer alguma diferença nem que seja numa família e já por aí vale a pena. A parte negativa é que muitas vezes é um bocadinho frustrante, porque pode haver uma que se destaca pela positiva mas pode haver duas ou três que se destacam pela negativa, ou seja, é um bocado inglório mas acho que faz a diferença, quer dizer, há sempre coisas positivas e negativas nesta situação do rendimento social de inserção é muito vago e é um bocadinho como lhe disse inglório, porque nem sempre as coisas são como nós queríamos e estamos a lidar com as pessoas.

E as pessoas não têm a mesma perspetiva que nós, e nós não podemos querer que elas sejam como nós ou igual a nós ou que vivam a vida delas como nós.

Claro que tentamos que elas o melhor possível consigam melhorar a sua vida, mas claro que nem sempre as coisas correm pela melhor forma.

Mas eu acho que, mesmo assim, são mais as coisas positivas do que as negativas ou seja, quando acontece uma coisa boa. É muito bom, não sei se me faço entender, mas temos que valorizar o facto de em tanta coisa que corre mal haver uma que fez a diferença e já por aí temos que nos focar, porque senão não fazíamos nada com medo de tudo o resto correr mal.

E: Na sua perspetiva, quais as características e competências que um assistente social deve ter para exercer a função de direção.

A.S: Eu acho que é a proximidade com as pessoas, acho que o facto de estarmos próxima das pessoas, das ouvirmos, de as conhecermos, faz toda a diferença na intervenção.

Quanto mais confiança a família tem em mim, quanto mais à vontade eu a deixo, chego mais rápido a ela. Há pessoas, claro, que não têm tanta facilidade em nos deixar entrar na sua vida - põem alguns entraves.

Mas, quando isso não acontece, é sempre uma coisa positiva temos sempre coisas boas a retirar dessa proximidade, acho que sim colaboram muito mais.

.

E: Quais as competências de um bom líder.

A.S: Eu acho que tem que ser assertivo, tem que ser responsável, tem que ser sério, humilde - e acho que é por aí.

E: Como gere o serviço de recursos humanos, logísticos e financeiros.

A.S: É assim: nós temos uma equipa constituída neste momento neste caso é uma assistente social que sou eu e uma psicóloga e são três ajudantes da ação direta. A equipa funciona muito bem.

Claro que temos que ter em conta, por exemplo o facto de haverem três pessoas na equipa, mas depois se uma não está disponível temos que arranjar ali forma de fazermos as nossas visitas domiciliárias, mas acho que num todo funcionamos bem, ou seja, conseguimos fazer com que o trabalho seja feito consoante as pessoas que temos disponíveis.

Depois claro, existem aqui os recursos. O carro, nem sempre temos carro disponível, mas depois damos a volta de outra maneira à outra pessoa da equipa que está disponível e vai connosco ou trocamos com outra, porque pode não estar disponível agora mas à tarde já está e fazemos de outra forma.

Recursos financeiros; claro que às vezes poderíamos ter algumas coisas que não temos, mas dentro do necessário conseguimos dar aqui a volta à questão e fazer o nosso trabalho com aquilo que temos e com os recursos que temos disponíveis.

E: Tem autonomia de decisão?

A.S: Em relação às minhas famílias sim, na intervenção direta com as famílias, sim, tenho.

III – Serviço social e Gestão

E: Na sua opinião, de que modo o seu estilo específico de liderança contribui para levar a cabo o cumprimento das metas que identificou? Porquê?

A.S: Eu acho que é democrático - toda a gente tem uma palavra a dizer, acho que não é só a minha opinião que conta, não acho que sou eu que tenho apenas a razão e só a minha visão que está certa. Acho que o facto de termos as ajudantes faz com que o trabalho seja muito melhor e o facto de trabalharmos em equipa - isso faz muita diferença. Porque há muitas coisas que eu posso não me aperceber mas elas estão lá e elas se apercebem-se.

Acho que é muito mais positivo trabalhar com elas do que sem elas, sozinha acho que não faria tão bom trabalho como se não estivesse a equipa - é muito mais positivo assim.

IV – Formação e Perfil

E: De que forma analisa o contributo da sua formação inicial para a sua atual prática de liderança no contexto da IPSS?

A.S: Acho que há ali um ponto de partida, há ali uma informação base, uma aprendizagem base que o curso nos dá. Mas eu acho - e na minha perspetiva acho - que a prática muda tudo, ou seja, não foi com o curso que eu aprendi tudo, acho que sai daí muito verdinha e a saber muito pouco.

Porque no meu caso era muito teórico e se calhar não conhecia, por exemplo eu estou no rendimento e se me perguntar se quando saí do curso que tipo de trabalho fazia numa equipa de rendimento social de inserção eu não lhe sabia dizer nem metade do que sei dizer hoje.

E acho que tudo que aprendi foi basicamente na prática e na intervenção direta dentro da equipa, a prática faz toda a diferença e na nossa profissão ensina-nos quase tudo.

E: Faz formações profissionais contínuas nesta área.

A.S: Sim. Se calhar não tenho feito tanto como gostava ou como deveria, mas tentamos sempre atualizar-nos até para especificamente em relação ao rendimento faço, porque acho que, é uma lei que está sempre a atualizar, há sempre novas coisas acontecer e nós temos que estar munidos de informação para conseguir fazer melhor o nosso trabalho.

Em relação a outras equipas acho que é necessário essa abertura e esse diálogo dessas equipas para obter novas formas de intervenção para discutirmos e trocarmos impressões e para melhoramos o nosso trabalho.

Porque é sempre bom falarmos com outras equipas, porque eu já tive isso por experiência próprio, o facto de estarmos a falar de outra equipa que faz o mesmo se calhar descobrimos ali coisas que nunca tínhamos pensado, que até pode melhorar o nosso trabalho.

Depois o resto é sempre de valorizar a troca de informações - é sempre uma mais-valia, mesmo que não seja diretamente só acerca do rendimento mas há sempre tantas coisas interessantes e temas interessantes que não têm nada a ver mas que vão sempre ter alguma utilidade em alguma circunstância. Há sempre qualquer coisa boa aí a tirar, seja de que área for.

E: O que diferencia a gestão do serviço social de outras áreas? Há diferenças? Quais?

A.S: É assim: ali no rendimento, nós não temos um trabalho tão diferente umas das outras, porque apesar de virmos de áreas distintas o trabalho resume-se ao mesmo. O que pode acontecer é, se calhar a psicóloga tem uma visão diferente e se calhar vai tocar ali na questão da psicologia e ter outra orientação à dar a família e ver de outra perspetiva.

Porque tem outra formação e está mais focada para a psicologia e para assuntos ligados com a psicologia.

A animadora, se calhar, vai estar mais preocupada com o terreno, com estar no terreno, porque digamos que é uma posição mais ativa, mais prática. No caso do serviço social eu acho que é uma posição mais abrangente não está só focada num aspeto, tem vários aspectos onde pode intervir.

E por aí faz a diferença, porque tem uma outra visão, é como lhe disse, não vai só olhar para à parte do campo, não vai olhar só para a parte psicológica, vai olhar para todas as outras questões abrangentes.

Como lhe disse há bocado a parte da saúde, a habitação todas essas áreas vão estar ligadas e, se calhar, tem uma visão mais abrangente da intervenção não tão focada naquele aspeto, é por aí.

E: Existe alguma observação que queira fazer.

A.S: Não

V - Legitimação da entrevista/Perfil dos profissionais

E: Género

A.S: Feminino

E: Qual a sua idade.

A.S: 27 anos

E: Qual o seu estado civil.

A.S: Solteira

E: Quais as suas habilitações literárias completas.

A.S: Licenciatura em Serviço Social e depois fiz uma pós-graduação em Gestão de Associação Social em Leiria.

FIM

Entrevista à Assistente Social

Dia 28 de Julho de 2014

Duração: 1 hora

Local: Carmoteca

Elementos presentes: Entrevistadora e Assistente Social

E: Entrevistadora

A.S: Assistente Social

I – Tipo de Instituição IPSS

E: Fale me um pouco do surgimento, missão e objetivos da instituição.

A.S: Eu sou responsável pela resposta social de serviço de apoio domiciliário - a missão tem a ver com o promover na medida do possível, a autonomia integral do individuo quando possível ou então promover a sua inserção na sociedade, na comunidade através da prestação de serviços de qualidade.

Esta resposta surgiu através de uma avaliação na comunidade e apercebeu-se que era uma resposta apesar de pequenina tem uma dimensão muito pequenina mas que era necessária e que seria uma mais-valia aqui para a comunidade.

A visão tem a ver com, no fundo ser reconhecida como uma IPSS ou uma resposta social de excelência que ofereça a comunidade respostas sociais adequadas as suas necessidades e que promova a sua satisfação.

E: O que distingue esta IPSS de outras instituições deste género ou dirigidos à mesma população-alvo.

A.S: Eu acho que esta IPSS o que tem é muito familiar pelo menos ao nível da resposta social do serviço de apoio domiciliário como o acordo é muito pequenino, nós não conseguimos ter uma capacidade de resposta muito grande.

Temos uma oferta para quinze pessoas temos mais, ultrapassamos o acordo e como tal temos um bocadinho de sobrecarga mas também temos uma relação mais pessoal com os clientes.

E: Em que condições trabalha: instalações, colegas e equipamentos.

A.S: Nós agora estamos a implementar o sistema de gestão de qualidade, por isso não é bem o ideal ou que costuma ser, mas normalmente tenho dois dias de visitas domiciliárias, duas manhãs, uma manhã para atendimento ou reuniões com as famílias. Normalmente agora na resposta social de SAD isto acontece mais em casas das pessoas por logística, porque é mais fácil para estar também com o cliente.

Depois temos uma reunião de equipa semanal, as ajudantes de Ação direta e eu, e temos uma reunião de planificação mensal com a diretora técnica e depois temos reuniões periódicas de equipa toda de centro comunitário, de SAD mais ou menos trimestral.

Temos trabalho em equipa a questão é que, sou só eu na SAD, faço discussão de casos com a diretora técnica, depois trabalho de equipa tem mais haver quando temos que articular ao nível do centro comunitário ou temos que dar apoio.

O meu trabalho em equipa está relacionado com as ajudantes de ação direta e a diretora técnica.

E: Como planeia a sua ação.

A.S: É anual.

Temos um plano de atividades que elaboramos com base no relatório de atividades do ano anterior em função também das necessidades e agora também com o sistema de gestão de qualidade entre muitas outras coisas que temos que implementar e que uniformizar, mas pronto é sempre com base de atividades anuais que nós criamos.

E: Participa nos órgãos de gestão da instituição? Como?

A.S: Não.

Quer dizer eu substituo a diretora técnica quando ela não está cá mas não pode ser considerado que participo.

E: Qual a estrutura organizacional desta IPSS?

A.S: Temos a diretora técnica e depois temos duas assistentes sociais, uma afeta ao centro comunitário, outra afeta ao serviço de apoio domiciliário.

Dentro do serviço de apoio domiciliário temos duas ajudantes de ação direta, o motorista e uma auxiliar de serviços gerais que no fundo articula connosco, quando há alguma das ajudantes de ação direta está de férias.

Ao nível do centro comunitário temos a assistente social e depois temos um gabinete de inserção social que tem uma psicóloga que faz toda a integração das ofertas de trabalho e das pessoas que estão a procura de trabalho.

Temos o atendimento social, temos o apoio alimentar tudo que é feito pela assistente social no centro comunitário. E depois temos o centro de convívios que são atividades para os idosos aqui na instituição, porque lancham aqui e têm as atividades.

E temos também aqui a casa de Naim que é o ATL para crianças que funciona também a tarde todos os dias.

E: Qual o circuito de comunicação o interna e de que forma intervém nele.

A.S: Nós temos uma comunicação interna muito direta, porque como somos poucos e no fundo trabalhamos todos em equipa mas no fundo formal se calhar pode se dizer que é reunião semanal. Para além disso é contínuo, diário e sempre que é preciso comunicar é possível fazê-lo diretamente.

E: Qual a composição dos órgãos diretivos.

A.S: Há uma direção, tem um vogal, tem o presidente, tem vice-presidente, tem um órgão que é responsável pelo voluntariado, outra pela angariação de fundo.

E: Considera a instituição pequena, média ou grande.

A.S: É pequena. Temos uns 400 clientes ao todo.

III – Experiência profissional na instituição / modelo de gestão

E: Há quanto tempo trabalha na instituição/ E como foi contratada para a instituição.

A.S: Eu trabalho cá a sete anos, fui contratada para substituir uma colega que estava de licença e depois acabei por ficar. Já estive quando comecei a fazer o trabalho da minha colega estava com o atendimento social e apoio alimentar.

Portanto criou-se a resposta social de SAD e eu fiquei com as duas, mas a nível legal não pode ser, nem a nível de segurança social então contratou-se mais outra assistente social e eu fiquei com o apoio domiciliário.

E: Quais as suas funções na instituição, enquanto diretora técnica.

A.S: Sou responsável da SAD neste momento, Coordeno equipa, acompanho os clientes, faço visitas domiciliárias e sou eu que faço os horários em função dos serviços que são requisitados.

Acompanho as famílias dos clientes, faço a ponte com uma empresa contratada que nós temos relativamente aos almoços ao serviço de refeições e estou a implementar o sistema de gestão de qualidade na resposta social de SAD.

Por isso estamos a fazer toda a impressão e a reestruturar a resposta para obtermos a certificação.

E: Quais as potencialidades e as limitações com que se depara no quotidiano no exercício da função de direção.

A.S: eu acho que a principal limitação no dia-a-dia é a dificuldade que nós temos em dar respostas as solicitações que nos são feitas. Tanto ao nível de parcerias, como por exemplo os Hospitais, Santa Casa, temos que encaminhar muitas vezes ou então inserir pessoas em lista de espera mas normalmente no serviço de apoio domiciliário é complicado, porque as pessoas precisam de apoio, então têm tendência em recorrer a outras instituições.

Eu acho que isso é a principal limitação, porque a estrutura é muito pequenina e somos poucos colaboradores e se fossemos mais muito provavelmente poderíamos apoiar muitos mais pessoas que nos chegam até nós.

E: Na sua perspetiva, quais as características e competências que um assistente social deve ter para exercer a função de direção.

A.S: Deve ser paciente, ponderado e deve saber analisar justamente cada situação deve criar uma relação com as pessoas mas até certo ponto para também distanciar-se mas ao mesmo tempo envolver-se efetivamente para perceber a situação mas sempre a ter um determinado limite e no fundo olhar sempre e avaliar a situação na ótica do que será melhor para o cliente mesmo que as vezes isso não seja inicialmente o caminho mais fácil.

Porque muitas vezes exige toda uma intervenção que no fundo a pessoa participe e que compreenda ou não a nossa postura. Porque muitas vezes existe aquela visão assistencialista do que o assistente social tem que ser bonzinho que vai e que ajuda e muitas vezes isso não é o ideal para pessoa.

Por isso eu acho, que é importante para a pessoa nós conseguirmos avaliar as situações com base no que será melhor para integrar esta pessoa na comunidade e para garantir a satisfação das necessidades e o seu bem-estar.

E: Quais as competências de um bom líder.

A.S: eu acho que tem que dar o exemplo em primeiro lugar tem que ser a pessoa que no fundo tem que ser coerente se diz alguma coisa, se exige tem que ser o primeiro a cumprir, tem que ser firme mas paciente também.

E: Como gere o serviço de recursos humanos, logísticos e financeiros.

A.S: Não lhe consigo responder a isso.

E: Tem autonomia de decisão?

A.S: Sim na área que sou responsável SAD.

IV - Potencialidades e metas

E: Na sua opinião, de que modo o seu estilo específico de liderança contribui para levar a cabo o cumprimento das metas que identificou? Porquê?

A.S: não considero que tem haver muito com as minhas características, porque é algo muito concreto. A proximidade com as pessoas, o tentarmos estar próximo e tentar ajudar e avaliar a situação, amparar a família, apoiar a família também e a família sentir-se apoiada por nós.

Normalmente, conseguimos atingir os objetivos mas este ano não por causa do sistema de gestão de qualidade. Vou dar lhe um exemplo não faço visitas a meses porque nós estamos com auditorias e temos que cumprir com algumas pontos que são exigidos, porque o sistema de qualidade tem coisas muito boas, mas também tem outras muito burocráticas que exigem que tudo seja estruturado e tudo seja feita de uma determinada maneira e vai aos pormenores e dá nos imenso trabalho. E isso implica as vezes que outras tarefas que nos são essenciais fiquem um bocadinho de lado, daí que eu digo que tenho a consciência que se calhar um dos objetivos é implementar o sistema de gestão de qualidade, isso implica que alguns outros fiquem um bocadinho para trás.

E: De que forma analisa o contributo da sua formação inicial para a sua atual prática de liderança no contexto da IPSS?

A.S: Eu acho que é muito importante a formação como é óbvio. Porque nós saímos da licenciatura com toda uma ideia e sem experiência do quê que é o serviço social, mas só depois na prática mas dependendo da área estamos a trabalhar que realmente, vamos aproveitando toda a formação que nós tivemos porque só a formação não é suficiente.

E: Faz formações profissionais contínuas nesta área.

A.S: A última que fiz foi o sistema de qualidade, deveríamos fazer mais do que fazemos.

E: O que diferencia a gestão do Serviço Social de outras áreas? Há diferenças? Quais?

A.S: Há diferenças que são claras. Nós como assistentes sociais temos a consciências da comunidade como um todo de procurara inserir o cliente na comunidade e promover a sua autonomia.

Mas não acho que uma psicóloga tenha essa função e também essa consciência, porque são coisas que nós temos como uma mais-valia, mas acho que é um fator que nos distingue.

O que acho é que os psicólogos fazem uma análise muito mais pormenorizada em relação ao comportamento, tanto social, como pessoal que nós não temos formação para o fazer.

E: Existe alguma observação que queira fazer.

A.S: Não

V - Legitimação da entrevista/Perfil dos profissionais

E: Género

A.S: Feminino

E: Qual a sua idade.

A.S: 31 anos

A.S: Qual o seu estado civil.

A.S: Casada

E: Quais as suas habilitações literárias completas.

A.S: Licenciatura em Serviço Social

FIM

Entrevista à Assistente Social

Dia 20 de Junho de 2014

Duração: 1 hora

Local: Centro Social Paroquial de Alfornelos

Elementos presentes: Entrevistadora e Assistente Social

E: Entrevistadora

A.S: Assistente Social

I – Tipo de Instituição IPSS

E: Fale me um pouco do surgimento, missão e objetivos da instituição.

A.S: Há instituição já existe como IPSS, Instituição Particular de Solidariedade Social, “Centro Social Paroquial de Alfornelos” -já existe há 32 anos.

Como é que surgiu esta instituição? Está instituição surgiu inicialmente para dar resposta ao nível da infância, porque a zona aqui envolvente de Alfornelos tinha alguns bairros problemáticos como Azinhaga dos Besouros.

Onde maioritariamente as pessoas que viviam aqui são de origem angolana, pronto, cabo-verdianas, portanto pessoas que trabalhavam nas obras e nas limpezas. Então o que acontecia, saíam de manhã e vinham à noite e as suas crianças andavam assim um bocadinho ao deus-dará e livres, e então resolveu-se abrir uma instituição para dar apoio ao que nós chamamos hoje em dia de ATL.

As crianças iam para escola de manhã, mas depois à tarde o que faziam com elas? E então as crianças neste caso, a instituição iam buscá-los à hora do almoço, almoçavam e ficariam aqui durante a tarde ou vice-versa, porque ainda eram alturas de haver aulas de manhã ou aulas de tarde.

Portanto, inicialmente surgiu como necessidade de ocupar os tempos das crianças em idade escolar. Depois, com o tempo as necessidades foram aumentando. Digamos assim, que este bairro remonta aos anos 80, quando muitos retornados regressam a Lisboa.

É um bairro que estava em construção, uma zona que ficava muito próxima de Lisboa tanto ali na Pontinha, portanto é Lisboa. E então necessitou de uma série de serviços já não eram só as crianças dos ditos bairro mas começou a haver necessidades daqui emergente dos prédios uma urbanização

nova que surgiu e que precisava de uma série de infraestruturas que dessem respostas às necessidades tanto ao nível dos mais novos a nível de creches e de jardim-de-infância, como depois, mais tarde, ao nível dos idosos, com Centro de Dia, Centro de Convívio, Apoio Domiciliário.

Sendo que, se calhar aqui é importante nós, não esquecermos a parte da Doutrina Social da Igreja, porque tudo isto só foi possível, porque também houve um movimento da igreja daqui da Paróquia São Francisco de Assis que o proporcionou.

Portanto, inicialmente iniciou até com uma freira a dar todo o apoio e pronto aqui estamos nós a seguir essa Doutrina Social da Igreja com todos os seus valores, onde o evangelho, a liberdade, o respeito pelos outros, a autonomia, sei lá, tudo isto para valorizar a natureza humana.

Aqui gostava de falar que, inicialmente, como eu disse, há cerca de 32 anos, foi a parte do ATL, mais tarde passou-se para a parte do jardim-de-infância crianças de 3, os de 4 e dos 5 anos. Mais tarde a creche paralelamente aí, o Centro de Convívio só para idosos, não para todos, porque ainda havia uma certa autonomia, alguma independência a nível da terceira idade, portanto aqui a necessidade era mesmo o convívio das pessoas estarem ocupadas durante a tarde, reunidas, de se encontrarem, e de criarem laços de vizinhança, e, mais tarde, o Centro de Dia e, por último, o Apoio Domiciliário.

Isto é mais ou menos é a estrutura montada do Centro que é hoje, portanto e aqui a nossa visão é oferecer - lá está - as respostas sociais tendo em conta as necessidades que nós temos na nossa zona envolvente.

E: O que distingue esta IPSS de outras instituições deste género ou dirigidos à mesma população-alvo.

A.S: Bem, isto é uma pergunta difícil.

A nível de missão, visão de valores se são IPSS ligadas à igreja, à partida terão os mesmos valores. Agora aí o que distingue já vai um bocadinho a nossa opinião pessoal.

Eu estou aqui, vai fazer há 8 anos em Setembro e consigo ver um Centro antes e um Centro depois de mim, ou seja neste momento eu acho que é um Centro aberto, acolhedor onde está sempre uma porta aberta e uma palavra amiga para todas as pessoas que entram aqui na instituição.

Ao nível das outras instituições, penso que isso também não será muito diferente, mas eu falo da minha, também não posso esquecer que eu estou inserida numa área diferente de muitas IPSS neste momento. Eu não tenho bairros à volta, não tenho sem-abrigos à volta, não tenho toxicodependentes, portanto isso, se calhar, facilita um pouco o trabalho.

Sendo que, isto também pode ter uma leitura diferente. Ok, tenho prédios bonitos; tenho pessoas dentro dos prédios, mas dentro dos prédios há problemas e muitas das vezes os problemas, quando são visíveis, já estão numa fase muito aguda onde já há pouco a fazer.

Portanto é, não sei o que mais lhe possa dizer, a nível pessoal sempre que sabemos de problemas tentamos responder, se não conseguimos encaminhamos.

E: Em que condições trabalha: instalações, colegas e equipamentos.

A:S: Penso que as instalações são visíveis, são instalações recentes. Há melhor, mas há muito pior – garantidamente - e há igual.

Não posso queixar das minhas instalações, eu tenho um gabinete só para mim, tenho colegas que não o têm, nem têm salas para fazer atendimentos, e disso eu não me posso queixar. Tenho um gabinete, como vê, onde tenho as minhas coisas não tenho aqui tudo, tenho outros gabinetes onde posso ter o resto. Se for preciso fazer uma reunião mais alargada tenho uma sala para fazer reuniões.

Como vê, neste momento, ao nível instalações acho que neste momento tenho o que preciso e o que é necessário para trabalhar.

Em relação à equipa, nós aqui ao nível de instituição estamos divididas entre aspas, diretora técnica sou eu, mas depois temos várias responsáveis por cada área. Eu, além de ser a diretora técnica, tenho a parte dos idosos toda ao meu cargo, tenho uma colega que é educadora é coordenadora do jardim-de-infância e da creche, e tenho uma outra colega que é coordenadora ao nível de ATL, 1.º e 2.º ciclo.

Portanto, ao nível de equipa é isto e temos uma coordenadora geral, portanto reunimo-nos sempre que haja problemas ou de 15 em 15 dias é uma equipa aberta digamos assim se houver um problema resolvemos na hora.

Não precisamos de estar aí à espera de “times” para colocar as questões. Sozinha, pois sou sozinha, e o volume de trabalho é muito e não podemos esquecer disso. Porque além de ter uma valência ou três valências que sou responsável que é a área dos idosos, Centro de Dia, Centro de Convívio e Apoio Domiciliário, tenho a Direção Técnica, tenho a parte das admissões que passam por mim, tenho um Banco Alimentar para gerir e isso é muita coisa.

E: Como planeia a sua ação.

A:S: É no dia o que aparece, porque geralmente quando tento planejar aquilo que quero fazer nunca consigo. Porque, como costumo dizer, nós trabalhamos com pessoas e não trabalhamos com papéis. E, quando se trabalha com pessoas, nós não podemos prever se vai ter um problema amanhã, depois de amanhã ou hoje. Portanto isso é muito complicado. Portanto, logo aí, nós temos hora de entrada e não temos hora de saída. Porque eu não posso dizer agora, eu já terminei fecho o gabinete e já está. Se eu

tenho aí uma utente que vem e precisa de uma palavra amiga, calma. Aí está a diferença das outras profissões, digamos assim.

E: Participa nos órgãos de gestão da instituição? Como?

A.S: Sim, eu faço parte já há quatro anos que fui convidada para fazer parte da direção da instituição. Se calhar é a pergunta a seguir que me vai fazer: se é bom ou se é mau e se consigo distanciar-me. É assim: tem o seu lado bom é o lado mau.

Tem o seu lado bom, porque conseguimos dar a nossa opinião em *locus* com as pessoas com quem devemos.

Tem a parte má, porque além de ser membro da direção também sou funcionária; eu também quero os meus interesses e também os interesses das minhas colegas. E muitas das vezes, isso não é possível – então, é gerir as duas coisas. Mas claro que sim, é bom ser convidada para fazer parte de uma direção de uma instituição já de tantos anos, significa que têm algum respeito pelo nosso trabalho e pensam ou que veem em nós pessoas responsáveis.

E: Qual o circuito de comunicação interna e de que forma intervém nele.

A.S: Como lhe disse temos sempre as coordenadoras de resposta, portanto há um problema, coordenadora de resposta, coordenadora geral. Coordenadora geral ou se resolve logo se for uma coisa que tem que ser na hora ou então vamos a reunião de direção e será resolvida.

E: Qual a estrutura organizacional desta IPSS?

A.S: Nós temos uma direção e um conselho fiscal. A direção é constituída pelo presidente, que é o pároco, digamos assim, temos um vice-presidente, uma tesoureira que é a nossa coordenadora geral no fundo, a diretora que está aqui e que coordena, eu sou secretária e temos uma vogal.

O conselho fiscal é constituído por um presidente, um vice-presidente e um vogal; portanto, somos 8 elementos.

E: Qual a composição dos órgãos diretivos.

A.S: Respondeu ao descrever a estrutura organizacional.

E: Considera a instituição pequena, média ou grande.

A.S: É uma instituição grande. Há maiores; sinceramente, nós temos uma Afid que é um mundo. Mas nós aqui temos uma média de 54 funcionários sendo que eu aí não estou a contabilizar o pessoal recibo verde ou seja a prestações de serviços, a equipa de cozinha, a equipa de limpeza não estou a considerar nada. Porque nós efetivamente somos 54. Temos um número grande de utentes 400, portanto é grande.

II – Experiência profissional na instituição / modelo de gestão

E: Há quanto tempo trabalha na instituição/ E como foi contratada para a instituição.

A.S: Eu estou aqui desde dia 4 de setembro de 2006. Foi o meu 1.º emprego eu vinha de uma área ou melhor de estágios que fiz a nível académico numa área completamente diferente. Eu estive a fazer realojamento, portanto uma área completamente diferente em Lisboa com uma Câmara Municipal por trás não tem nada a ver. Caí aqui com idosos, com crianças, com creche familiar na altura.

Conclusão: foi difícil mas eu tive a sorte, penso que em primeiro vim bem preparada, e segundo tive a sorte de ter sempre o apoio da coordenadora que me explicou e me ajudou muito na integração, portanto foi bom.

E estou a gostar, e gostei e gosto, porque hoje em dia tal e qual como falávamos há pouco é muito bom exercermos e foi engraçado que penso que todas as pessoas passam por essa fase. Andamos ali na faculdade para que tivemos isto, mas para que é isto vai servir para a minha vida. A dar a teoria, não sei das quantas aquela teoria tudo, os textos, prontos os trabalhos.

Na prática, vou utilizar o modelo x, não sei das quantas, tudo aquilo, surge depois naturalmente na nossa cabeça, quando damos por nós afinal aquilo não foi em vão, não; ficou algumas coisas mas utilizamos.

E: Quais as suas funções na instituição, enquanto diretora técnica.

A.S: Nós somos o faz-tudo desde ser a pessoa. Vou dar um exemplo, uma pessoa entra no centro e chega à secretária para pedir uma informação sobre qualquer coisa. Em vez de irem saber qual a informação que vão dar ligam para a assistente social que tem que saber tudo.

Logo aqui nós falamos, filtramos é para nós darmos seguimento, não é para nós encaminharmos para a Junta, encaminhamos para o centro de saúde - tentamos sempre intervir.

Mas aqui o assistente social faz tudo coordena, desempenha, faz funções de auxiliares portanto um assistente social é de mil ofícios. Tem que perceber de contabilidade, tem que perceber daquilo. É uma profissão completa demais, daí nós termos noções de direitos, das psicologias, daí nós termos uma série de coisas. Muitas das vezes podemos não fazer nada de diferente do que aquela colega esteve na secretária ali na receção à entrada fez. Mas se nós somos talhadas para aquilo a nossa forma logo de criar empatia com o outro vai ajudar logo numa intervenção e vai logo resolver um problema.

Por isso a nível de função é todo difícil ao nível da coordenação de direção, mas também de execução, da administração, coordenar equipas a nível de apoio domiciliário.

E: Quais as potencialidades e as limitações com que se depara no quotidiano no exercício da função de direção.

A.S: Limitações: existem algumas limitações claramente, porque por exemplo, não podemos pensar, ok aquela família precisa de 5 euros para resolver o problema. Muitas vezes, para arranjar esse dinheiro é muito complicado porque tem que ser tudo ali muito bem esquematizado na secretária, entradas e saídas de dinheiro, muitas vezes, às vezes esse tipo de limitações.

Mas também é limitação psicológica que como digo-te, porque quando nos coordenamos quando nós ou encaminhamos para qualquer instituição é muito difícil obtermos respostas, logo de imediato. Portanto isso é uma das nossas fragilidades. Outras das questões muitas das vezes, por exemplo, quando se trabalha com idosos, são idosos, são velhos, não têm potencial. À partida é o que as pessoas pensam, mas têm família. É muito difícil coordenar a parte da família e idoso, há famílias presentes e cooperantes, há famílias que querem ajudar e os idosos não deixam, há idosos que não têm família e cobram-nos isso também a nós.

É muito difícil muitas das vezes que é uma questão que nós aprendemos que é a questão de distanciamento muitas das vezes é difícil nós conseguirmos distanciarmo-nos dos problemas quer sejam ao nível das crianças/infância, quer sejam da idade adulto/ idosos mas para mim isso é o principal problema e muitas vezes é a faltas de respostas o encaminhar e não ver nada resolvido.

E: E ao nível de potencialidades?

A.S: É muito difícil - só mudando mentalidades e isso é muito difícil. Eu quando digo mudar mentalidades é na maneira de ser de agir da forma como, as pessoas encaram neste momento a vida económica digamos assim, era preciso tipo haver uma revolução mental e isso vai ser muito difícil, muito difícil mesmo neste momento. Porque nós estamos numa sociedade que se cultivou durante muito tempo subsidiodependência e onde se teve acesso a dinheiro fácil e neste momento a torneira fechou. A subsidiodependência está fechada e isso é muito difícil porque criamos maus hábitos.

E eu contra mim falo, mim não propriamente eu, mas contra muitas colegas. Rendimento Social de Inserção é ótimo no papel é uma medida excelente na prática falha redondamente nós, não temos que dar peixe, temos que ensinar a pescar.

Até porque muitas das vezes nós e quando falo muitas nós colegas, nós também estamos a passar muitas dificuldades, e nós temos que ultrapassar com os recursos que temos agora há muitas pessoas que não fazem por nada, não dão nada só esperam receber. E quando assim é nós estamos muito mal.

III - Serviço e Gestão

E: Na sua perspetiva, quais as características e competências que um assistente social deve ter para exercer a função de direção.

A.S: Primeiro deve ser humildade e deve ter capacidade de se colocar na pele do outro, isso é importantíssimo. Porque se nós não tivermos essa capacidade de colocarmo-nos no papel do outro, como vamos conseguir dar o salto ou ajudar?

E devemos, além da nossa responsabilidade e da nossa sinceridade, devemos ser pontuais e devemos saber estabelecer empatia e não devemos ser arrogantes. Eu custo-me dizer nós podemos não fazer nada mas se a pessoa vier aqui e for bem recebida e bem acolhida e estiver um minuto ou dois a ser ouvidos, nós não vamos resolver muito.

Muitas vezes as pessoas não têm problemas, mas precisam de espaço para falar e para se exporem. É o que costumo dizer vêm para aqui com um problema preto e se saírem daqui com ele cinzento já é bom. Não é preciso sair daqui branco mas que venha cinzento uma áurea cinzenta.

Portanto, acima de todo deve ser humilde. Pronto depois há parte de todo o resto feita da teoria ao nível da profissão que esperam de nós acho que essa característica deve ser acima de tudo honesta, se pode ajudar ou se pode resolver sim, se não pode diz que não. Agora, aguardar vou ver, vou tentar não esqueçam isso não dá resultado.

E: Quais as competências de um bom líder.

A.S: Um bom líder deve ser tal e qual como o professor primário é necessário dar uma recompensa, dá-se uma recompensa, é necessário chamar atenção, chama-se a atenção. Pronto haver aí um limite entre o dar e o receber, se somos amigos, somos amigos, mas o amigo não é só dizer coisas bonitas mas também é para dizer não podes fazer isso e não ir com a mania de superioridade não dá resultado. Mas explicar que as coisas não devem ser feitas desta forma mas sim desta o que vocês acham, portanto trabalhar em equipa é fundamental.

E: Como gere o serviço de recursos humanos, logísticos e financeiros.

A.S: A parte financeira digamos assim, é a diretora que faz até chamamos uma empresa de contabilidade, por que essa parte financeira ao nível de organização eles organizam mas nós também temos uma boa gestão digamos assim. Porque a nossa diretora é muito equilibrada naquilo que recebemos e naquilo que gastamos.

A nível de recursos humanos as respostas sociais todas elas têm acordo com da segurança social, e ao terem acordo da segurança social temos que no fundo seguir um mapa previamente que eles têm dos

recursos humanos, portanto isto está sempre ajustado mais ao menos a esse mapa se sai alguém aí nós contratamos, portanto tem que haver sempre aquele registo, digamos assim.

E: Tem autonomia de decisão?

A.S: Geralmente sou eu que faço as entrevistas; por exemplo, ao nível do apoio domiciliário se o número de serviços está a aumentar, o número de utentes está a aumentar digo preciso de alguma.

E: Na sua opinião, de que modo o seu estilo específico de liderança contribui para levar a cabo o cumprimento das metas que identificou? Porquê?

A.S: É mais passivo. No sentido de que eu ouço falo e chegamos a um acordo não estou aqui a impor, até peço colaboração, porque muitos dos serviços são elas que estão a frente, eu estou lá a ver, mas não estou lá na linha da frente. Portanto melhor do que eu, outras pessoas saberão dificuldades que sentem, não é? Tentamos sempre falar e chegar a uma opinião comum.

IV – Formação e Perfil

E: De que forma analisa o contributo da sua formação inicial para a sua atual prática de liderança no contexto da IPSS?

A.S: Foi muito boa só faz sentido mais tarde, como eu costumo dizer.

Eu tirei o curso no Mitelo, “Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa” e tive a sorte de ter bons professores e não é à toa que foram esses professores que mais tarde foram abrir os cursos noutras Universidades, na Lusófona, na Católica, na Lusíada muito mais tarde, tive sorte.

E: Faz formações profissionais contínuas nesta área.

A.S: Quando é possível, sim.

E: O que diferencia a gestão do Serviço Social de outras áreas? Há diferenças? Quais?

A.S: Ela até pode ser complementar. Mas o assistente social é o assistente social e psicólogo é psicólogo. Eu penso que o assistente social é a profissão dos sete ofícios, porque envolve de tudo, isto é a mesma coisa que um problema vêm cá todos parar e depois nós tentamos separar, isto aqui precisa mesmo de um advogado, então vai para um advogado, isto tem que ir para um psicólogo, eu aqui não consigo, então vai para um psicólogo. Mas é bom, pronto.

Aminata Mané Semedo. Estilos de liderança dos profissionais do Serviço Social em instituições particulares de solidariedade social.

E: Existe alguma observação que queira fazer.

A.S: Não, mas ponho-me a disposição se houve alguma pergunta que eu não fui clara, olha, ou alguma dúvida.

E: Género

A.S: Feminino

E: Qual a sua idade.

A.S: 33 anos

E: Qual o seu estado civil.

A.S: Solteira

E: Quais as suas habilitações literárias completas.

A.S: Licenciatura que neste momento já é equivalência ao mestrado, porque o meu curso foram de cinco anos.

FIM

Entrevista à Assistente Social

Dia 1 de Agosto de 2014

Duração: 1 hora

Local: Centro de Dia da Pontinha

Elementos presentes: Entrevistadora e Assistente Social

E: Entrevistadora

A.S: Assistente Social

I – Tipo de Instituição IPSS

E: Fale me um pouco do surgimento, missão e objetivos da instituição.

A.S: O centro de dia é uma IPSS que pertence a Associação das Obras Assistenciais da Sociedade Vicente Paulo. Já está aqui na Pontinha há 30 anos apesar da instituição ser fundada há mais. Portanto aqui tem três valências, a valência do centro de dia, apoio domiciliário e centro de convívio.

Portanto neste momento, a valência de centro de dia tem acordo de cooperação com a segurança social para 75 utentes e o apoio domiciliário para 40 e o centro de convívio para 15 utentes em acordo de cooperação.

A nível de centro de dia nós prestamos apoio de 2.ª a 6.ª, damos as refeições do almoço e lanche, fazemos higiene pessoal, tratamentos de roupas, fazemos atividades lúdicas e culturais, passeios, jogos, trabalhos manuais, baile, festas.

Temos uma horta também que utentes também interagem nessa horta e depois em centro de convívio as atividades são iguais para o centro de dia e para o centro de convívio.

O apoio domiciliário portanto, fazemos higiene pessoal, alimentação, higiene habitacional, tratamento de roupas, damos apoio ao nível de fazer compras, de administração de medicação, pagamentos de algumas coisas que as pessoas têm para pagar - e é isso, basicamente.

E: O que distingue esta IPSS de outras instituições deste género ou dirigidos à mesma população-alvo.

A.S: Olha, é assim: todas elas são diferentes, pronto porque as pessoas que trabalham nelas são diferentes; logo, todas elas são diferentes. Nós aqui temos uma equipa que interage muito com os utentes, ou seja, não se limita a fazer as suas funções, mas interage muito com os utentes.

Portanto, não temos as funcionárias da cozinha fechadas nas cozinhas, não temos as funcionárias da limpeza nas limpezas - temos todas as funcionárias a interagir com os utentes, isso acho que é uma grande mais-valia.

Porque eles querem muita atenção e portanto todas as funcionárias todos os dias interagem com os utentes, portanto quer das cozinhas, quer das limpezas, quer a animadora, eu própria, portanto e por vezes o que há nas instituições é um distanciamento entre o pessoal e os utentes, ou seja, não há uma interação diária tão grande com os utentes e aqui há uma grande interação diária com os utentes.

E: Em que condições trabalha: instalações, colegas e equipamentos.

A.S: As instalações são boas, depois aqui é assim nós trabalhamos em diversas áreas, cozinhas, limpezas, depois a equipa do apoio domiciliário, animadora e eu que sou (assistente social) e diretora dos serviços.

E: Como planeia a sua ação.

A.S: As atividades culturais e lúdicas é a animadora que as programa semanalmente. Depois, aqui a nível de gestão de serviço sou eu. Ela (animadora) programa as atividades anuais e semanais a nível, cultural e lúdico.

Depois aqui ao nível da instituição sou eu que coordeno todas as outras atividades.

E: Participa nos órgãos de gestão da instituição? Como?

A.S: Nos órgãos de gestão não.

Eu faço gestão desta casa mas tenho sempre a direção acima de mim, portanto é feita a gestão aqui, mas com a supervisão da direção que está em Lisboa.

E: Qual a estrutura organizacional desta IPSS?

A.S: Portanto temos a direção, o conselho fiscal. E portanto depois temos os associados as pessoas que são sócias isto é uma IPSS que tem associados. Portanto, os associados fazem parte também dessa hierarquia.

E: Qual o circuito de comunicação interna e de que forma intervém nele.

A.S: Aqui é assim, as funcionárias têm um problema transportam para mim informam-me, aqui os utentes comunicam com as funcionárias ou comunicam diretamente comigo. As funcionárias comunicam comigo e eu comunico com a direção.

E: Qual a composição dos órgãos diretivos.

A.S:

E: Considera a instituição pequena, média ou grande.

A.S: A instituição é pequena, aqui é pequena. Depois a instituição mãe é grande, têm alguns lares, têm um infantário. Portanto, é no Montemor-o-Novo têm várias casas abertas.

II – Experiência profissional na instituição / modelo de gestão

E: Há quanto tempo trabalha na instituição/ E como foi contratada para a instituição.

A.S: Trabalho na instituição há 15 anos.

Fui contratada há 15 anos com contrato de trabalho que foi renovado e depois fiquei efetiva.

E: Quais as suas funções na instituição, enquanto diretora e técnica de Serviço Social.

A.S: É assim, enquanto assistente social faço a parte toda do serviço social, admissão dos utentes, avaliação das necessidades dos utentes, vou ao domicílio, faço visitas, encaminhamento para outras entidades quando nós não podemos dar resposta, faço aqui a admissão dos utentes, faço o plano de intervenção deles dos utentes a nível do serviço social.

Só que depois temos o serviço social infelizmente nestas instituições fazemos tudo e depois a gestão toda da casa, gestão do pessoal, gestão de compras, gestão de tudo.

E: Quais as potencialidades e as limitações com que se depara no quotidiano no exercício da função de direção.

A.S: Limitações são muitas principalmente a nível financeiro, porque nós temos muitas limitações financeiras. Portanto apesar de termos uma casa boa com equipamentos bons que são as potencialidades que temos e o pessoal.

Depois temos a parte menos boa que é a falta de meios, porque temos uma carrinha velha, precisamos de obras e não há dinheiro para obras, portanto há uma série de necessidades que nós não conseguimos colmatar por falta de verbas.

III – Serviço social e Gestão

E: Na sua perspetiva, quais as características e competências que um assistente social deve ter para exercer a função de direção.

A.S: Tem que ser muito comunicativa, humilde, disponível, não fazer horário das nove às cinco, principalmente isso, mas a comunicação é fundamental.

E: Quais as competências de um bom líder.

A.S: Saber ouvir, saber comunicar e tomar uma linha diretiva de tomar as decisões e não alterar as suas decisões, manter-se nas suas decisões e não mudar consoante não se deixar influenciar principalmente.

E: Como gere o serviço de recursos humanos, logísticos e financeiros.

A.S: A gestão da casa é aqui. A outra gestão é feita na sede, a gestão de pessoal é feita na sede. Aqui é a gestão da casa, os pagamentos, as compras diárias da casa, pagamento da água, luz, manutenção de algum equipamento na casa, passa tudo por mim.

E: Tem autonomia de decisão?

A.S: Nas pequenas coisas sim, na manutenção de alguns bens nessa gestão sim.

E: Na sua opinião, de que modo o seu estilo específico de liderança contribui para levar a cabo o cumprimento das metas que identificou? Porquê?

A.S: Democrático.

IV – Formação e Perfil

E: De que forma analisa o contributo da sua formação inicial para a sua atual prática de liderança no contexto da IPSS?

A.S: Nós fazemos muito menos de serviço social de que tudo o resto infelizmente, porque aqui faço muito a parte de gestão da casa, gestão de bens, um pouco de vigilância de tudo e de governanta da casa.

Quanto tirou o curso deu também gestão?

Sim, porque tínhamos a parte da economia.

E: Faz formações profissionais contínuas nesta área.

A.S: Sim, alguns seminários, conferências - à base disso.

E: O que diferencia a gestão do Serviço Social de outras áreas? Há diferenças? Quais?

A.S: Sim, claro que existe, não é? Não podemos misturar o que é de uma área ou o que é doutra.

Nós quando fazemos uma avaliação das necessidades do utente fazemos da parte social da parte do assistente social, a nível familiar, habitacional, condições de saúde; portanto, devemos fazer uma avaliação do todo da pessoa; diferente do psicólogo que só vê a parte da pessoa e o comportamento da pessoa e avalia essa parte. Nós temos que avaliar um todo, a família onde o utente está integrado, as necessidades dele consoante as capacidades que ele tem ou não.

E: Existe alguma observação que queira fazer.

A.S: Não

V - Legitimação da entrevista/Perfil dos profissionais

E: Género

A.S: Feminino

E: Qual a sua idade.

A.S: 39 anos

E: Qual o seu estado civil.

A.S: Casada

E: Quais as suas habilitações literárias completas.

A.S: É Licenciatura em Serviço Social

FIM

Entrevista à Assistente Social

Dia 13 de Junho de 2014

Duração: 1.50 h

Local: Centro Comunitário Paroquial de Santo António dos Cavalheiros

Elementos presentes: Entrevistadora e Assistente Social

E: Entrevistadora

A.S: Assistente Social

I – Tipo de Instituição IPSS

E: Fale-me um pouco do surgimento, missão e objetivos da instituição.

A.S: O nosso centro é como muitos centros sociais e paroquiais, ou seja, para além de ser uma **IPSS** (Instituição Particular de Solidariedade Social) tem cariz católico, ou seja, o presidente da nossa instituição é o pároco da freguesia.

A nossa missão efetivamente não é sermos uns benfeitores, já é uma visão muito anterior. Aquela que nós vivemos nos dias de hoje, é prestar um serviço cada vez melhor com maior eficácia e eficiência, ou seja, utilizando cada vez menos meios económicos e com uma maior eficácia de forma a melhor servirmos os utentes.

Também depende muito do sítio onde nós estamos enquadrados, mas existe cada vez mais um contexto de mais ofertas de mercado, ou seja, durante muito tempo e nós também sentimos essa realidade éramos os tutores que às vezes nos limitam um bocadinho.

Digamos, existem muitas pessoas que precisam de nós e nós não conseguimos dar resposta, começamos a viver com uma situação diferente que é: temos cada vez menos pedidos, ou seja, temos que angariar os utentes e os clientes por assim dizer pela nossa diferenciação, porque o fazer, fazemos todos iguais se não formos diferentes.

E como surgiu o Centro?

O centro é recente; ele surgiu em 2005 e a nossa primeira resposta social surgiu em 2005. Começamos efetivamente com o apoio domiciliário cinco dias, nós começamos com essa vertente e começamos com a creche. Só começamos com essas duas respostas: apoio domiciliário cinco dias e creche só tínhamos a sala dos bebés com 1 ano.

Então como eu estava a dizer nós na creche temos bebés de 1 ano e 2 anos, no jardim-de-infância temos 3, 4 e 5 anos.

ATL que é aquele complemento da escola é muito mais direcionado para o 1º e o 2º ciclo, ou seja, do 1º ano de escola 1º ano escolar até ao 6º ano. Centro de estudos é uma vertente nova que temos que é mais como um centro de explicações, ou seja, eles não passam tanto tempo na instituição e é muito mais direcionado a 2º e 3º ciclo, ou seja, do 5º ano ao 9º.

Acontece que temos meninos que não estão no centro de estudo e estão no ATL mas é porque os pais preferem ter o serviço de transporte, ter os serviços de *atelier* e outros tipos de atividades. E querem que eles estejam um bocadinho mais condicionados, porque no Centro de estudo eles são autónomos, eles vão para a escola, vêm da escola, almoçam na escola não almoçam connosco é um bocadinho por aí, isto é na área da infância, depois temos o fórum ocupacional que é um espaço de demências.

Como surgiu esta resposta?

Surgiu no ano passado em Outubro, ou seja, tem um ano letivo e nós pensamos centros de dia são cada vez mais precisos mas diferentes. Nós tínhamos utentes em casa com o nosso apoio domiciliário que ficavam fechados, porque tinham demência.

E porque têm os filhos a trabalhar numa situação ativa e aqueles pais não são aceites em Centros de Dia convencionais, porque Centros de Dia convencionais não dão respostas a utentes com demência.

Porque são mais impacientes, porque se incompatibilizam mais com o grupo, porque não participam das atividades de rotina.

Da mesma forma como existe as situações de deficiência na infância, que às vezes há aquelas limitações de frequência de salas atividades ditas de normais, ditas normais porque eu acho que esse termo nem devia existir, nos idosos existe as atividades ditas normais que são de parâmetros e que são sempre iguais às programadas e um utente com demência desprograma qualquer coisa.

Porque se passa um dia inteiro a levantar-se, e a querer sair, e não nos conhece isso incomoda, não é, então o nosso fórum ocupacional é muito dentro desta linha. O nosso grosso de utentes é com demência em várias fases da sua demência, ou seja, também temos um problema que para nós achamos que é um problema, mas não é.

Que é dependendo do estágio da demência muitas vezes acabamos por não ter um grupo muito fixo, ou seja, dependente do estágio muitas vezes fisicamente o corpo degrada quando a demência está mais avançada.

Um utente com uma demência mais avançada deixa de ter capacidade muitas vezes física para poder sair de casa o que limita a vinda para cá, ou seja, se está numa situação mais inicial ou mais controlada até são utentes que à partida irão continuar muito tempo connosco esperemos que sim.

Mas tivemos muitos utentes que vieram e que rapidamente deixaram de vir por causa de uma questão física que é se ficam acamados deixamos de os conseguir trazer mas percebemos que para quem esteve connosco o projeto até foi positivo.

Porque o nosso objetivo era trabalhar com eles, independentemente da situação deles, era delineado para cada um deles, um projeto individual onde para aquela utente o importante para ela era trabalhar as AVDS, atividades da vida diária, porque os tinha perdido, então havia uma colaboradora que se destinava mais a trabalhar com ela, a ir a casa de banho, o conseguir-se limpar, o comer sozinha, etc...

Se havia outra que a situação dela era relacional então a que estar com ela, quando esta com os outros para não arranjar incompatibilidades, se havia outra que até era uma pessoa diferente e gostava de continuar a manter a escrita mas não o conseguia então vamos trabalhar a escrita.

Para além disso tínhamos uma fisioterapeuta voluntária que vinha fazer atividades de movimento com eles um bocadinho por aí.

Depois temos o nosso projeto cantinas de programas de emergência alimentar, apoiamos 80 pessoas que muitas vezes não são pessoas são agregados/familiares com todas as dificuldades que possam ter, ou seja eles chegam até nós com um pedido de ajuda de emergência alimentar, ou seja para levar a alimentação mas a partir daí só não fazemos mais senão quisermos.

Como chegou àquela situação?

A situação de desemprego a longo prazo, pouco prazo, precisa de tratar de subsídio, precisa de tratar de algum apoio. Se tem menores se os menores estão integrados na escola, se cumprem as consultas, se não cumprem.

Se cumprem as consultas e até vão a escola mas há aí qualquer coisa muito estranho, então vamos tentar estar atentos e tentar perceber e tentar falar com a escola, vamos tentar falar com o ATL e vamos tentar estar mais atento é um bocadinho por aí.

E depois temos o apoio domiciliário com a gestão de cinco e sete dias onde muitos agregados familiares, nós somos a família deles. Se caem de noite é para nós que ligam não damos assistência, às vezes damos uma assistência remota, que isto é um bocado estranho, não é.

Mas imagina que a relação que se cria com eles é de uma proximidade tão grande que muitas vezes numa situação de emergência, em vez de ligarem para os familiares ligam para nós. **Ou porque caiu o que é que eu faço? Porque já me aconteceu mas que uma vez, porque dei com ele morto na cama, o que é que eu faço? Ligo para onde?**

Porque efetivamente criamos este laço de ir lá com tanta regularidade que somos família e que se calhar conhecemos as rotinas deles melhor de que alguns familiares. E depois numa situação de SOS tem o nosso contacto. **Caiu aqui o que é que eu faço?** Espere aí que vai aí alguém ter convosco para ajudar a levantá-lo.

Olhe, preciso de ir a urgência mas como hei-de ligar? Espere que nós ligamos para os Bombeiros e já agilizamos isso. **Olhe esqueci-me de ir à consulta no hospital tem que me marcar novamente?** É um bocadinho por aí.

Depois temos o apoio a comunidade, nós fazemos outro tipo de respostas não como resposta social mas como se calhar não é sustentabilidade, porque também efetivamente não o é mas é um apoio pontual. Que é temos um banco de ajudas técnicas que disponibilizamos através do aluguer, de cadeiras, camas, canadianas, andarilhos, trabalhamos em parceria com uma empresa de produtos farmacêuticos.

O que é que nós conseguimos? Eles vendem-se diretamente para os utentes como se estivessem a vender para nós, ou seja, conseguimos preços de fraldas, e de cremes e desses tipos de coisas mais económicos do que existe no hipermercado.

Mas eles não têm loja aberta logo não podem vender diretamente, então arranjam parcerias com instituições como a nossa e os utentes procuram-nos é um bocadinho por aí, eles também vendem ajudas técnicas, como camas, cadeiras ficam-lhes sempre mais em conta.

E assim de repente com atividades não programadas, já temos um gabinete de inserção profissional que é uma parceria com o Centro de Emprego de Loures que é um protocolo que temos que onde temos uma bolsa de 2000 desempregados inscritos, Póvoa e o Olival e apanhamos ali uma zona de Frielas e daqui de Santo António.

Recebemos semanalmente ofertas de Centro de Emprego, disponibilizamos para eles, fazemos intercâmbio entre comunicações para o Centro de Emprego e é um bocadinho por aí.

Depois todos aqueles atendimentos sociais que nos vêm procurar porque somos assistentes sociais e a maioria das pessoas procura as assistentes sociais, porque são Segurança Social.

Portanto vinha resolver um problema de um Rendimento Social de Inserção, ou de pedir uma reforma antecipada então vou ter com a Assistente Social, porque as assistentes sociais fazem todas o mesmo.

E às vezes isso é um bocadinho de trabalho que a gente não faz todas o mesmo cada uma tem o nosso papel dependendo do sítio onde trabalha mas tendo em conta que a nossa população cada vez é mais carenciada e às vezes do ponto de vista económico, outras vezes do ponto de vista funcional que é parte psicológica e outras vezes da parte motora.

A Segurança Social que dá apoio a todo o concelho de Odivelas é Odivelas Park, imaginas para alguém carenciado ter de pagar transporte para ir para o Odivelas Park, porque não há transporte direto tem que apanhar daqui para Odivelas e de Odivelas para lá ou ir a pé, temos muitos velhinhos que não podem ir a pé.

E temos muitas pessoas descompensadas que também dizemos faz assim, olhe escreva e tu escreves mas quando saem perdem o papel e depois chegam lá não é nada daquilo que lhes pedi para tratar, isso também temos esse problema.

Temos outro problema que é a Segurança Social dá uma resposta muito reduzida cada vez temos menos colegas lá no serviço em que para arranjar uma marcação com uma técnica é terrível.

Quando é para entregar um documento é terrível, porque às 09h ou às 10h da manhã já não há senhas. **Então o que é que nós pensamos?** Como temos uma relação de parceria boa e de proximidade com os serviços que é uma mais-valia para o nosso serviço na instituição doutras

também mas da nossa eu falo pela nossa, não é, criamos agora recentemente uma ponte para assim dizer entre nós e a Segurança Social.

Temos muitas situações que são da competência deles que nós conseguimos agilizar aqui, ou seja, vem alguém do gabinete de inserção profissional ou vem alguém da nossa Cantina dizer olhe tinha uma carta para renovar do processo RSI. **Só o que é que eu faço? O que é que eu preencho? Que documento junto?**

Então nós ajudamos a tratar de tudo isso, e depois quando o utente tem autonomia, a gente manda-lo para lá. Quando o utente não tem autonomia nós responsabilizámos e ficamos com o processo e depois vamos nós entregar em mãos que conseguimos um contacto privilegiado dentro do serviço com o responsável do sector, conseguimos essa formalidade por assim dizer em que nós entregamos os documentos e ele dá-nos logo e leva esses documentos a administrativa que dá entrada não pela porta de entrada mas efetivamente vai pela retaguarda juntamos três ou quatro ou se não tivermos três ou quatro deixamos ver trazemos o comprovativo de entrega e entregamos ao utente, ou seja, às vezes agilizamos um pouco esse passo, porque para nós fazia-nos sentido que isso acontecesse, diminui o trabalho deles e aumenta a nossa capacidade de resposta que é o utente procura-nos para procura de emprego se nós conseguirmos nesse sentido trabalhar todas as outras áreas o utente escusa de ser multiassistido, porque temos muitos problemas disso, a nossa reunião de parceria com a PSP com tudo isso, muitas vezes também passa por aí.

Que é o utente XPTO que já foi atendido pela colega de Odivelas, que já veio aqui a Póvoa pedir ajuda, que já passou por Famões, que até recebe Cantina da Ramada e que até vai buscar o Banco Alimentar a Pontinha mas então como é que isso é possível. Quer dizer, nós que temos poucas vagas andamos a assistir os mesmos utentes em situações diferentes, porque eles aqui têm morada daqui e além têm morada de além, alguns são estrategicamente inteligentes.

E outras pessoas às vezes até nos chegam, isto é para despistar este tipo de situações e há outras pessoas que chegam até numa situação limite muito grave que nós não conseguimos resolver mas que nestas reuniões agilizamos, olha vê-me lá esta situação vão ficar na rua o que a gente faz.

Manda-os cá para o serviço que eu vou tentar gerir e vamos tentar ver se conseguimos antecipar isto, ou seja estas reuniões são boas nestes dois sentidos.

E: O que distingue esta IPSS de outras instituições deste género ou dirigidos à mesma população-alvo.

A.S: Nós tentamos que a nossa diferenciação por o fazer a forma como o fazemos.

E: Em que condições trabalha: instalações, colegas e equipamentos.

A.S: Isso faz parte de uma rede que tem sido criada, eu estou cá efetivamente desde o início do projeto. Estou na instituição desde 2005 e eu acho que tem havido muitos ganhos a esse nível.

As instalações são da paróquia mas foram cedidas ao centro social, ou seja, são instalações que nós dividimos com outras atividades paroquiais mas não no mesmo período normalmente não acontecem no mesmo período.

Efetivamente o centro tem conseguido pouco e pouco conforme vai construindo valências novas, os espaços novos, porque a nossa realidade atualmente já não é aquela que era em 2005 temos muito mais respostas sociais e temos há pouco e pouco conseguido angariar os nossos mecanismo de trabalho até acho que estamos a ser bem servidos por assim dizer, porque a esse nível não nos podemos queixar.

A nível de relação e parceria e de trabalho de equipa não é uma realidade que o centro viva apenas, é uma realidade que nós trabalhamos muito a nível de concelho, existem bastante reunião de parceria eu acho que pelo menos eu conheço esta realidade, enquanto trabalho.

Mas temos feito ganhos muito bons, ou seja, existe o cuidado de partilha em tudo, existem reuniões semanais ou mensais onde está a proteção civil, outros elementos da saúde, onde está segurança social, onde estão todos os representantes das IPSS do concelho.

Existe outro tipo de reuniões mais dirigidas para quem só tem, por exemplo cuidados continuados que são utentes que têm feridas, onde há partilha de informação, onde também há conhecimento partilhado, ou seja, se me aconteceu aquela situação eu consegui resolver desta forma então vou levá-la para a reunião e partilhá-la com os outros, porque pode ser útil.

Há uma formação importante leva-se para a reunião de partilha, criamos um instrumento que nos parece inovador, ficha de atendimento, diagnóstico então partilhamos, existe muito isso.

Inicialmente começou por uma rede formal pequeninha e tem-se vindo a alargar e neste momento contamos com reuniões às vezes bastante grandes.

E: Como planeia a sua ação.

A.S: Nós temos atividades fixas. Efetivamente eu não estou com o apoio domiciliário quem está com o apoio domiciliário é uma colega que neste momento está de baixa.

Eu faço a coordenação desse apoio mas também faço a coordenação de toda a instituição, ou seja, o meu plano de ação é ligeiramente diferente.

Mas durante muito tempo estive com o apoio domiciliário e agora estou, porque a colega está de baixa.

O apoio domiciliário temos atividades que são predefinidas por assim dizer, ou seja, os períodos das higiènes são sempre de manhã por exemplo da grande higiene, as refeições de almoço fazem-se sempre àquela hora, mudança de fraldas fazem-se também sempre naquele período, expecto situações programadas, ou seja, aquela utente beneficia sempre da higiene maior de manhã, pode beneficiar distribuição do almoço, pode beneficiar se precisar de uma mudança de fraldas que já não é uma higiene tão grande como o da manhã, a seguir ao almoço ou do lanche, pode beneficiar também do lanche este são os tipos de situações programadas.

As voltas da equipa também normalmente são programadas, ou seja, nós sabemos que todas as 2^a, 3^a, 4^a, 5^a e 6^a temos que se fazer aqueles utentes mas também sabemos que à 2^afeira damos banho àquela pessoa e a 4^afeira lavagem de cabelo àquela pessoa.

Mas também sabemos que como lidamos com pessoas, independentemente do banho ser a 2^af a pessoa não se estava a sentir bem passa para 3^af, ou independentemente de ser a 4^af mas na 3^af tinha uma consulta, antecipa-se o banho, ou houve um imprevisto na equipa, porque nós vamos fazer uma higiene por acaso hoje a higiene era ligeira mas a senhora sem banho e a senhora estava suja temos que dar um banho maior em vez de estarmos com o outro utente às 09h00 vamos estar às 09h30, ou seja, a nossa programação é muito relativa.

Depois depende muito dos serviços, nós temos neste momento e algum tempo para cá temos apoio sete dias, ou seja para além dos cinco dias que são programados temos sábados e domingos e feriados também a trabalhar.

Isso exige que haja uma escala de serviço, escala de serviço essa que é feita por nós, ou seja existe uma rotatividade de colegas, porque também temos depois dois períodos de serviços, temos o período normal que é até às cinco e temos um outro período que termina por volta das 18h30, ou seja quem precisa de ajudar a preparar o jantar, ou seja, precisa de comer qualquer coisa ao jantar dá nessa volta.

Isso também exige que haja uma distinção de equipas e de serviços isso também faz parte normalmente das nossas atividades. **O que é que fazemos para além disso?** Gerimos

equipas, fazemos reuniões semanais não é hábito nosso da instituição mas há muitas que o fazem termos visitas programadas, ou seja, um dia de visitas programadas, um dia dos atendimentos programados, porque temos apreendido de algum tempo para cá que se aparece um utente de emergência hoje nós temos que o atender não podemos deixá-lo para outra semana, porque só na próxima semana que é o nosso dia de atendimento, porque esta semana já foi.

Todos nós temos situações de emergência até efetivamente pode haver dias em que nós não conseguimos gerir e não atender naquele momento mas temos que saber mediar isso também não é, ou seja, não somos estanques ao ponto de ter um dia por semana de atendimento, um dia para visita isto tudo é muito relativo, trabalhamos com pessoas, trabalhamos para as pessoas, isso exige que os *timings* sejam medidos sempre de acordo com elas.

E: Participa nos órgãos de gestão da instituição? Como?

AS: Efetivamente nas reuniões de direção mesmo não. Mas como diretora sim, com o presidente também e tenho algum papel de coordenação.

E: Qual a estrutura organizacional desta IPSS?

A.S: A nossa estrutura. Nós temos o presidente que está sempre presente ou está quase sempre presente, sabendo nós que é o prior, ou seja, sai para celebrar missas, sai para celebrar funerais, sai para reuniões.

Temos a diretora que funciona a tempo inteiro também tem o horário completo e depois estou eu, a direção não é presente, ou seja, está por cá porque são pessoas que muitas vezes até são voluntárias dentro da instituição não são momentos de trabalho por assim dizer, mas são voluntárias e cruzamo-nos muitas vezes com eles, esta é a parte de coordenação e temos uma coordenadora de infância que é uma educadora.

Depois temos todos os outros quadros operacionais, temos a administrativas, os outros técnicos que trabalham nas várias valências, temos as auxiliares quer da ação direta, quer de educação, temos um colaborador que nos ajuda nos transportes.

E: Qual o circuito de comunicação interna e de que forma intervém nele?

AS: Nós temos situações formais como reuniões onde efetivamente está escrito, temos um *placard* de formação para funcionárias e temos todas aquelas comunicações informais, ou

seja, vamos ter diretamente com a pessoa e comunicamos diretamente com a pessoa ou com a equipa.

E: Qual a composição dos órgãos diretivos?

A.S: O presidente, o tesoureiro, um vogal são todas iguais funciona como em todas as IPSS. Os órgãos têm de ser ímpares e não podem ser pares por causa da resolução de alguns problemas. Eu de cor não sei, sei que há um presidente, um tesoureiro, há o vogal e há de haver mais elementos, porque eles são sete, pois eu não sei dizer quais são, desculpe.

E: Considera a instituição pequena, média ou grande.

AS: Já fomos pequenos, acho que agora somos médios; estamos a crescer.

II – Experiência profissional na instituição / modelo de gestão

E: Há quanto tempo trabalha na instituição/ E como foi contratada para a instituição?

A.S: Eu trabalhava numa instituição parecida com esta numa situação diferente de trabalho, ou seja, trabalhava numa receção durante o tempo que tive a tirar o meu curso e quando terminei curiosamente ou não há coisas que acontecem não é, esta instituição estava a iniciar o trabalho e para lançar as instituições ou serviços, ou quer que seja para concorrer a projetos e a situações de recuperação precisa sempre de uma técnica e eles procuravam uma técnica.

E eu procurava o 1º emprego na minha área e foi um bocadinho por aí, porque a instituição conhecia o sítio onde eu trabalhava, eu também já conhecia a instituição, porque havia essa parceria com eles, ou seja, no sítio onde eu trabalhava anteriormente até foi um sítio que ajudou a instituição a preencher o projeto e a fazer a candidatura.

Porque em centros sociais como o nosso isso acontece muito, ou seja, para além de existir uma relação de proximidade grande com outras instituições também existe muito próxima com os centros sociais como aos nossos, os anteriores conhecem-se todos, todas as direções conhecem-se todas existe uma partilha grande, ou seja, há um projeto novo, há uma divulgação entre nós e há uma partilha de saberes de forma a podermos concorrer, porque todos nós temos zonas de abrangência diferentes em freguesias diferentes, ou seja, nunca colide o facto de eu concorrer e Odivelas concorrer ou Caneças concorrer, porque somos de freguesias diferentes e foi um bocadinho por aí e estou aqui desde 2005.

E: Quais as suas funções na instituição?

A.S: Eu quando vim para cá vim, inicialmente era para coordenar o apoio domiciliário só que, quando vim para cá também a colega que estava na direção estava sozinha mais o presidente e a direção mas presentemente estava sozinha.

E acabamos por ser nós a começar a criar o projeto de creche, os projetos de jardim-de - infância, e andamos à procura de novos projetos para podermos candidatar.

A instituição foi crescendo, fomos necessitando de mais técnicos para trabalhar e efetivamente, deixei de estar tão diretamente só com o apoio domiciliário e com a situação mais supérflua da instituição e agora estou mais numa situação de coordenação.

E as valências! Creche, jardim-de-infância, ATL, temos um centro de estudos, depois temos apoio domiciliário cinco e sete dias e temos muito recentemente um projeto de demências um Fórum ocupacional como se fosse um centro de dia onde as pessoas podem partilhar connosco durante o dia inteiro e há uma colega a desenvolver atividades com eles e temos as cantinas para além do atendimento social à comunidade.

E: Quais as potencialidades e as limitações com que se depara no quotidiano no exercício da função de direção.

A.S: Limitações para quem é de serviço social são muitas, ou seja, sentimo-nos muitas vezes impotentes por não conseguirmos mudar algumas situações que nos parecem tão óbvias e tão fáceis de mudar.

Mas trabalhar com pessoas faz com que isso aconteça mesmo em tudo, ou seja, pelo facto de nós trabalharmos para pessoas e com pessoas e trabalharmos diariamente na mudança de alguma coisa em cada uma delas faz com que a gente sinta essa impotência constantemente a todos os níveis não só no serviço social.

Mas nós trabalhamos numa sala de infância, nós efetivamente estamos a trabalhar os valores daquelas crianças mas somos impotentes ao ponto de que só conseguirmos trabalhá-los aqui não conseguimos mudar muito para além disto.

Trabalhar no serviço social é um pouco assim, ou seja, nós achávamos que conseguíamos ou que devíamos mudar o mundo, achávamos que devíamos ser capazes de munir as pessoas com que trabalhamos de ferramentas para que possam ser autonomizados mas isso não é fácil.

Porque não somos ferramentas não é, não somos a chave que culmina para uma mudança radical na vida de alguém, ou seja, somos uma pequena peça do puzzle que podemos tentar

trabalhar tudo o resto mas o problema é se essa pessoa não tiver valores, se a pessoa não tiver estrutura não somos nós em poucas horas de contato com elas que vamos conseguir mudar alguma coisa para além de tudo isso, existem todas as dificuldades de conjuntura, ou seja, cada vez nos aparecem mais situações sociais gritantes que precisavam de um apoio económico constante e continuado e que nós somos incapazes de lho fazer e é muito difícil termos que gerir alguém que nos vem pedir comer todos os dias e só temos comer para dois e aparecem quatro como nós podemos ser capazes de escolher quem é merecedor de e com que legitimidade o podemos fazer.

Com que legitimidade que nós técnicos, qualquer um que seja pode gerir e decidir o percurso de alguém, quando nós temos tantas necessidades básicas satisfeitas e muitas vezes não conseguimos atingir coisas que para nós até não são normais e supérfluas mas são básicas para outras pessoas.

Como é que alguém senta a nossa frente a pedir-nos uma coisa que para nós até pode ser estranha podemos avaliar que não é prioritário para aquela pessoa. Quando ela aprendeu a viver sem comer, ou sem água, ou sem luz em casa e que tem uma preocupação que é uma determinada hora ou cumprir um determinado requisito imposto por nós.

Mas quem somos nós para impor isso? Com legitimidade que vivemos numa sociedade e temos regras. **Nós também cumprimos todas as regras, pergunto?** Se calhar não, não é?

E a nível de potencialidade? Eu acho que todos os dias nós contribuímos com alguma coisa. Isto depende muito da nossa forma de estar e ser, depende da nossa personalidade mas a questão é quem gosta daquilo que faz não consegue desligar o botão quando sai da instituição.

E todos os dias sentimos que podíamos ter feito melhor, porque eu sinto muitas vezes no fim de um dia de trabalho que pode ter sido cansativo e com grande gasto, que olho para trás e digo não fiz nada ou até fiz muito, ou não depende.

Porque a dias que estamos muitos presos a parte burocrática de preencher, porque agora temos não sei quantos registos para fazer por causa da qualidade, por causa do cumprimento de requisito. Será que não devíamos dedicar mais tempo a outro tipo de situação? E quando fazemos isto? Isto é sempre muito relativo.

Potencialidades eu acho que todas nós temos que saber tirar o melhor de cada um de nós e poder construir alguma coisa, porque às vezes não quer dizer que pelo facto de não ter esse projeto não possamos fazer, se calhar não podemos assumir perante todos, mas se calhar,

temos essa perceção e se calhar até percebemos que podemos fazer alguma coisa melhor, porque não fazer isso num utente ou dois se calhar isso não traz um custo maior, nem uma exigência maior física e técnica de quem está a trabalhar com pessoas, se calhar um bocadinho por aí.

E: Na sua perspetiva, quais as características e competências que um assistente social deve ter para exercer a função de direção?

A.S: primeiro tem que gostar daquilo que faz não é fácil lidar com problemas todos os dias, depois efetivamente tem de se ser bom ouvinte.

Depois tem que ter uma boa capacidade de gestão, porque um assistente social, normalmente está sempre a gerir uma equipa ou de apoio domiciliário ou de centro de dia ou de um projeto comunitário e senão tivermos uma boa capacidade de liderança e de gestão disso às vezes torna-se difícil, porque acabamos por não conseguir motivar a nossa equipa a poder trabalhar no mesmo rumo que nós.

Depois acho que tem que ser bom ouvinte, acho que tem que saber partilhar com os outros, tem que estar disponível para aprender e muitas outras coisas.

E: Quais as competências de um bom líder?

A.S: isto é sempre difícil. Primeiro tem que estar disponível para conhecer os outros, se nós não conhecermos com quem nós trabalhamos nunca vamos conseguir liderar ninguém.

Tem que haver efetivamente esse conhecimento, tem que haver uma perspicácia acho eu, no sentido de estar sempre mais atento do que aquilo que possa parecer tem que ser bom ouvinte, bom conselheiro, para além de tudo isso tem que ter uma coisa que eu acho que é fundamental e que eu partilhava com uma colega que veio conversar antes de tu chegares tem que se saber fazer.

Ninguém que não saiba fazer não pode exigir que o façam e nós só podemos exigir que alguém consiga trabalhar em equipa, quando nos próprios o consigamos fazer em qualquer área.

Eu só consigo exigir a uma colaboradora do apoio domiciliário que faça uma boa higiene se eu própria a souber fazer senão não a posso criticar, se eu não sei fazer não posso criticar.

Se nós achamos que isso pode ser estranho até podemos dizer é estranho eu ir para a equipa e fazer a higiene com eles, porque eu sou doutora não tenho nada essa perspetiva, porque

quando nós conseguimos acompanhar a equipa na falta de uma colega e conseguimos estar disponível para fazer com elas, elas vão saber que damos valor àquilo que elas fazem e é um pouco nessa perspetiva.

Se é preciso ir buscar a refeição e não há ninguém para ir se nós estamos disponíveis para ir, ninguém nos pode dizer numa outra altura em que a gente peça não porque até não me apetece ir, porque vocês também nunca se disponibiliza não há lugar para esse tipo de situações, ou seja, para além de ser bom ouvinte de se conhecer cada uma delas, porque quem esta a líder tem que perceber que todas as pessoas têm um feitio diferente uma forma de agir, uma forma de nos ouvir, uma forma de aprender o que nós dizemos, uma forma de funcionar, uma forma de trabalhar em equipa e tudo isso é importante que um líder tenha essa consciência.

Nós não conseguimos moldar ninguém senão formos capazes de saber como ela funciona, se percebemos nós vamos saber como é que havemos de chegar a ela, como é que havemos de a motivar, como dizia o principezinho de a conquistar e é verdade isso acaba por funcionar muito, quando se trabalha com pessoas.

E para além de tudo isso o que eu acho que é importante num líder é saber fazer.

E: Como gere o serviço de recursos humanos, logísticos e financeiros?

AS: Nem te consigo dizer como isso se faz. Porque nós fazemos tudo em equipa, ou seja, independentemente de eu estar neste papel, qualquer uma das outras colegas tem autonomia para poder chegar ao pé de alguém de coordenação ou de mim ou colega e dizer que estão com falta de pessoas ou que precisam de uma ajuda nesta situação ou que precisam de adquirir material ou que precisam de mudar uma rota ou que precisam de gerir melhor a situação de transporte, ou seja, nunca foi negando esse tipo de situação a ninguém tanto eu no papel que ocupo pior é eu responder-te muito concretamente.

Mas imaginando o papel que qualquer uma das colegas ocupa ou a assistente social está com o apoio domiciliário ou qualquer uma educadora, ou educadora social que está com os séniores no fórum ocupacional houve sempre abertura para se poder propor.

E depois efetivamente vê-se as viabilidades se é possível se não é, se não for possível entrada de alguém novo, se é possível alguém que esteja liberto para poder dar um apoio é um bocadinho por aí.

E: Tem autonomia de decisão?

A.S: Sim, tenho. Sinto que tenho e sinto que qualquer um dos colegas que trabalha comigo na instituição quer técnico, quer não técnico pode ter se assim o fizer, ou seja, nunca houve e não faz parte do nosso estilo de coordenação ou da nossa direção não permitir que ninguém possa ser autónomo nas decisões desde que sejam decisões que não ponham em risco o bom funcionamento da mesma, mas também não é decidir por decidir não é.

III - Potencialidades e metas

E: Na sua opinião, de que modo o seu estilo específico de liderança contribui para levar a cabo o cumprimento das metas que identificou? Porquê?

AS: Acho que é mais democrático, ou seja, a minha forma de gestão não faz que seja imposto nada tudo é negociado, tudo é mesmo negociado mesmo a escala de serviço. Todas elas sabem que têm que trabalhar sábado e domingo, todas elas sabem que têm folgas rotativas mas não me custa nada perguntar-lhes se algum sábado ou domingo que não lhes dê jeito fazer.

Porque se eu estivesse a trabalhar como elas gostaria de poder ser ouvida, porque todas têm situações pessoais por resolver, todas têm disponibilidade para pedir ou solicitar.

A volta da rua, só para teres uma noção não é fixa, ou seja, eu nunca estipulei com a equipa que a Joana e a Francisca vão tratar A,B,C e D ou que a Joaquina e a Maria vão ao utente EFG por exemplo é uma situação que é gerida por elas.

E para algumas colegas que trabalham noutro tipo de sistema às vezes dizem mas como tu geres isso todos os dias não giro, elas sabem que os utentes têm que ser feitos sabem que na Póvoa existem estes utentes para ser feitos, sabem que no Olival existem aqueles utentes para ser feitos, sabem que normalmente existem duas ou três rotas distintas que estão distribuídos por peso físico e psicológico, ou seja, para além de estarem divididos geograficamente estão por dificuldade.

Temos na mesma rota temos utentes acamados, autónomos e semiautónomos para que não seja muito pesado para quem faz aquela rota e muito leve para quem só faz autónomos não fazia sentido.

Elas sabem que existem essas rotas, mas não sabem nunca e nós nunca decidimos quem que as faz, porque eu tenho que perceber se eu estivesse a trabalhar no terreno, eu saberia certamente algum dia eu posso vir com menos disposição de ouvir o disparate daquele utente que é todos os dias a mesma coisa e que se calhar se eu tiver essa capacidade de perceber que se eu for para lá hoje, porque me calha essa volta não vai correr bem.

Porque até hoje estou mais fragilizada e aquele utente C que é uma situação tão difícil do ponto de vista social que me choca tanto, eu hoje se calhar não vou conseguir fazer, ou porque tem muitas feridas e eu hoje estou mais sensível.

Então o que acontece é as voltas têm que ser feitas e asseguradas, claro que ao início foi difícil de gerir, porque todos os dias havia sempre aquela questão quem sai primeiro vais para onde, vais para onde, mas elas perceberam que eu não ia gerir isso e neste momento funciona muito bem.

Que é, elas chegam de manhã e dizem hoje não estou nada com cabeça de ir àquela volta, porque a sério aqueles dois ou três utentes ou sim está bem, hoje eu assumo que estou bem e há essa capacidade.

E isso é tudo sempre negociado sempre da mesma forma como os serviços com os utentes, os utentes efetivamente pagam o serviço, nós vendemos um serviço, mas como trabalhamos com pessoas o serviço nem sempre é o mesmo.

Da mesma forma como eles solicitam algumas coisas, nós solicitamos outras isto é negociado, ou seja, se para eles alguns dias dá jeito que até se possa ir mais cedo, porque até precisam de fazer isto ou aquilo, nos outros dias eles vão ter que perceber sem uma situação menos positiva que, quando houver necessidade eles também ficaram para mais tarde e é uma situação negociada e só assim faz sentido.

E: De que forma analisa o contributo da sua formação inicial para a sua atual prática de liderança no contexto da IPSS?

A.S: Claro que sim. Eu acho se nós não tivéssemos, como é que eu hei-de dizer, o facto de a gente andar na faculdade abre-nos um horizonte que estava se calhar a descoberto, não é.

Efetivamente eu acho que se aprende muita coisa que não nos é útil, a nível de história que não nos é útil para a prática, ou seja, a história do serviço social por exemplo, o direito de

menores e o direito à família que eu aprendi e que também se continua aprender, por exemplo pois é uma situação que está sempre a mudar.

Muita parte legislativa o que é hoje manhã não é também muda, ou seja, existem inúmeras situações que nós aprendemos e que depois na prática só nos servem para nós percebermos que existem e para nos fazer desbloquear algumas situações, ou seja, nós sabemos que a história do serviço social começou de uma determinada forma mas vivíamos numa sociedade também bem diferente se conseguirmos transportar isso para coisas concretas e palpáveis conseguimos perceber o tão vantajoso que foi mudar a nossa forma de estar e de fazer.

Os modelos por exemplo de atuação com os utentes, o sistémico e todos os outros, agente se calhar aprende a perceber que existem várias formas de atuar não quer dizer que a gente as consiga transpor exatamente como as aprendeu.

Tudo que é demasiado teórico nem sempre é possível colocar-se na prática, porque tal e qual como já disse várias vezes trabalhamos com pessoas mas o que eu acho é que nos faz despertar muitas coisas.

Para além disso eu acho que a formação que eu tenho feito pós faculdade me tem ajudado também muito, ou seja, uma pessoa sai da faculdade a achar que vai mudar o mundo que vamos conseguir mudar tudo que vai ser tudo muito fácil, porque nós trabalhamos num patamar muito bom em relação a podermos ajudar os outros e depois nós chegamos e não é bem assim.

Porque não é assim tão facilitado às vezes batalhamos tanto com alguns agregados familiares a mudar e estava tudo a correr tão bem e de repente – pumba! - metem o pé na poça, e nós dizemos mas em que é que nós falhamos, ou seja, há muita coisa que nós não conseguimos gerir, porque não estamos dentro dos outros, não é.

Mas o que aprendemos às vezes faz-nos superar às dificuldades que nos surgem no estágio, a partilha que existem entre colegas isto se calhar faz-nos deixar de acreditar naquele mundo cor-de-rosa que a gente vai entrar de fantasia e também que nós achamos que é um bocadinho misto que é a assistente social está no gabinete e tem os atendimentos programados tem as visitinhas programadas que não é bem assim, porque depois na prática se faltar alguém na cozinha nós vamos ter que ajudar, porque senão não somos bons líderes.

Se faltar alguém na rua nós temos que ir se houver uma situação de emergência nós temos que resolver, nós temos que ir e se calhar isto tudo associado a prática que às vezes os próprios

professores nos passam situações que eles nos contam e nós escutamos, mas isso já acontece há muitos anos e hoje em dia não acontece, acontece tudo e muito mais.

E depois toda a formação, eu acho que cada vez mais existe mais formação disponível de partilha, as formações deixaram de ser muito aquelas formações de irmos ouvir, ouvir, ouvir é mais às vezes de partilha e mais de supervisão.

Tudo aquilo que nós aprendemos que a supervisão faz muito bem, muito bom temos que ter e a supervisão paga-se e quando nós conseguimos gerir o nosso dia-a-dia para sairmos a uma determinada hora mas depois não conseguimos sair, porque ficamos presos por causa de uma determinada situação de um utente ou de uma visita de emergência ou como tinha combinado contigo ontem e depois nós medimos e vemos o que é mais prioritário se calhar temos que ir a rua e nós até pensamos assim não vamos a supervisão fica para a semana.

E depois até conversamos com um colega e até achamos que aliviámos ou chegámos a casa e contamos tudo ao marido ou aos pais e até achamos que passou, mas não passou nada e às vezes é um rumar de situações.

E que muitas vezes formações pequeninas que acontecem com grupos mais restritos muitos dirigidos a uma determinada área faz com que a gente faça essa limpeza, eh pá afinal sofrem do mesmo problema que nós e até usam aquela estratégia até é bem pensado, ou seja, eu vivo numa perspetiva de que aprender não ocupa lugar.

E gosto de aprender também há colegas que não têm essa perspetiva, mas eu gosto de aprender e gosto de aprender não só na minha área como em áreas distintas.

Eu já fiz uma pós-graduação na área da implementação de gestão de sistema da qualidade que até foi violenta, porque era no fim-de-semana é não em Lisboa mas fora de Lisboa pouco longe até e custou, mas depois não custa no sentido em que a gente aprende, porque ao início até dizemos assim, uma pessoa de serviço social vai fazer esta formação mas faz algum sentido, mas se calhar não faz sentido e se calhar faz todo o sentido.

Por exemplo, a última formação em que eu participei assim maior foi dois meses que nós fizemos na instituição com enfermagem de posicionamento e feridas e nessa situação.

E houve outra instituição que também participou e a colega do serviço social não veio, porque não lhe fazia sentido, o quê que para nós é útil saber como se posiciona um doente acamado se nós não fazemos isso na prática. O que é que para nós nos interessa saber se a ferida é uma

úlceras de pressão ou se a nódoa negra com essa dimensão ou com aquela cor é desta semana ou da semana passada, isto é sempre relativo mas para mim faz toda a diferença.

Porque se calhar quando alguém chega ao pé de mim e dizer assim olha aquela senhora estava vermelha deste lado e nós deixamo-la para não sei quê, acha que fiz bem. Isso já consigo perceber e dizer olha, se calhar não fizeste assim mal, mas experimenta pôr uma almofada aqui ou tenta aliviar daquela maneira ou levantares a cama e os dedos dos pés estão a ficar marcados como no inverno que acontece tantas vezes. Acha que podemos virá-lo de lado todos os dias, não se calhar colocar umas almofadas debaixo dos pés faz um bocadinho de levantar do cobertor e não faz tanta pressão ah não me tinha lembrado disso para mim faz toda a diferença.

E é nesta pequenas coisas que eu acho que participar em tudo não faz mal nenhum até pode ser um extra horário isso tudo mas quem vai também está a fazer e se estivermos lá temos um papel diferente, ou seja, eh pá isto deve ser mesmo importante até ela veio, ou seja, isto deve ser mesmo importante para nós.

E: Faz formações profissionais contínuas nesta área?

A.S: Faço. Efetivamente, a nossa instituição aposta muito em formação mas também faz muito parte, daquilo que eu acredito e se calhar também aquilo que a diretora da instituição acredita daí nós estarmos tão disponível para formação.

Sim, todas as pessoas são convidadas a participar em várias formações durante o ano que muitas vezes são pedidas por elas, ou seja, existe o cuidado de se questionar qualquer uma das colaboradoras durante o ano que tipo de formação acham mais pertinente fazer.

Temos feito um esforço de fazer muitas das formações na nossa instituição, ou seja, com parcerias criadas entre nós, ou mesmo com pagamentos a formadores externos mas tentamos trabalhar muito no âmbito das parcerias ou com a enfermagem ou com psicólogos ou com colegas de outras instituições de fazermos formações cá mesmo com o centro de emprego temos feito muitas formações fazemos cá nas nossas instituições.

Muitas vezes e fora de horas de trabalho, ou seja, iniciam por volta das 18h00 ou das 19h00 dependendo do grupo de que nós pretendemos atingir mas tendo em conta que é na nossa instalação é uma mais-valia e temos muita adesão normalmente.

Porque ao início nós dizíamos assim o serviço social vais fazer esta formação mas se calhar não faz sentido nenhum, mas se calhar faz todo o sentido, por exemplo a última formação que

eu participei assim maior foi a dois meses que nós fizemos na instituição com enfermagem de posicionamento e feridas e nessa situação.

E houve outra instituição que também participou e a colega do serviço social não veio, porque não lhe fazia sentido, o quê que para nós é útil saber como se posiciona-se um doente acamado se nós não fazemos isso na prática. O quê que para nós nos interessa saber se a ferida é uma úlcera de pressão ou se a nódoa negra com essa dimensão ou com aquela cor é desta semana ou da semana passada, isto é sempre relativo mas para mim faz toda a diferença.

Porque se calhar quando alguém chega ao pé de mim e dizer assim olha aquela senhora estava vermelha deste lado e nós deixamo-la para não sei quê, acha que fiz bem. Isso já consigo perceber e dizer olha, se calhar não fizeste assim mal, mas experimenta por uma almofada aqui ou tenta aliviar daquela maneira ou levantes a cama e os dedos dos pés estão a ficar marcados como no inverno que acontece tantas vezes. Acha que podemos vira-lo de lado tosos os dias, não se calhar colocar umas almofadas debaixo dos pés faz um bocadinho de levante do cobertor e não faz tanta pressão há não me tinha lembrado disso para mim faz toda a diferença.

E é nesta pequenas coisas que eu acho que participar em tudo não faz mal nenhum até pode ser um extra horário isso tudo mas quem vai também esta a fazer e se tivermos lá temos um papel diferente, ou seja, epá isto deve ser mesmo importante até ela veio, ou seja, isto deve ser mesmo importante para nós.

E: O que diferencia a gestão do Serviço Social de outras áreas? Há diferenças? Quais?

A.S: Eu acho que, claro que deve haver diferenças mas o que eu acho é as nossas Instituições e os nossos serviços estão a mudar também, ou seja, tal como eu comecei por dizer no início as nossas instituições pelo facto de terem um cariz que têm não são assistencialistas.

Nós temos sofrido constrangimento constante que faz com tenhamos uma gestão cada vez mais bem gerida, ou seja, nós internamente temos necessidade com as exigências que nos são impostas mesmo pela implementação da qualidade, não sei já ouviste falar.

Que é uma situação que nos começa a ser exigida pelo exterior e pela Segurança Social e não só, ou seja, para que haja uma diferenciação entre das instituições existe uma necessidade grande de cumprir alguns requisitos de forma diferente.

Como se cumprem requisitos de forma diferente?

Havendo evidência do mesmo, como se faz evidência tem que haver registo, e para haver registo tem que se ter um serviço com qualidade e para haver um serviço com qualidade tem de haver uma forma unificada de o fazer, ou seja, tudo isto começa a exigir uma formação diferente, ou seja, se nós queremos fazer uma higiene pessoal e se nós queremos que a higiene pessoal seja bem-feita para que seja bem registada.

O quê que nós temos de fazer? Muita formação de forma que toda a gente saiba como se faz uma higiene pessoal bem-feita e que não haja falhas para que isso possa acontecer.

Havendo essa capacidade o quê que se tem de fazer, registo. Para que o registo coincida com a situação do bem-fazer, o quê que tem haver? Tem que haver o bom funcionamento da equipa. Para haver acompanhamento de equipa? O quê que tem que haver? Tem de haver uma liderança que consiga coordenar o saber-fazer, com o saber-ver com o perceber se está bem escrito ou não está bem escrito é um bocadinho por aí.

Isto faz com que haja uma gestão de tempo e dinheiro cada vez melhor, ou seja, muitas das nossas instituições e muitos dos nossos modelos de gestão de qualidade e implementação de gestão de qualidade que é assim que se chama começa a ser baseada em modelo de gestão de empresas que já funcionam que nós achávamos que não seria possível implementar em instituições como a nossa.

Claro que são. Nós achávamos durante muito tempo que tudo que não fosse mecanizado ou tudo que não fosse assim muito certinho não fosse possível de ser gerido, claro que é e com todos os nossos constrangimentos há situações que têm que começar a ser geridas de forma diferente, porque deixou de haver acomodação que havia, deixou de haver também tantos utentes a mais como havia, porque cada vez somos mais mercados de serviços não é.

Então tem que haver uma gestão melhor para que as coisas corram melhores e para isso exige modelos de gestão, aqueles modelos que nós aprendemos e que eu aprendi que seria o bem-fazer, porque nós trabalhamos pela satisfação das necessidades básicas é claro que é e que vai continuar sempre a ser.

O nosso princípio é de chegar aonde o utente precisa mas da melhor forma e com menos custos e para isso exige modelos de gestão.

E: Existe alguma observação que queira fazer.

A.S: Não acho que é muito importante que consigas tirar o melhor daquilo que eu pude dizer que é tão pouco e contínuo disponível para qualquer coisa que seja preciso mesmo numa situação futura.

IV - Legitimação da entrevista/Perfil dos profissionais

E: Género

AS: Feminino

E: Qual a sua idade.

A.S: 33anos

E: Qual o seu estado civil.

A.S: Casada

E: Quais as suas habilitações literárias completas.

A.S: Terminei a minha licenciatura em 2004 e tenho feito muitas formações como agora como eu estava a dizer-lhe fiz uma pós graduação recente em 2012 /2013 na área da implementação da qualidade sistema de gestão de um ano sistema de gestão para uma instituição como a nossa mas tenho feito muitas outras formações.

No âmbito dos primeiros socorros tenho formação de formadores também dou formação interna dentro da instituição, mas formações diferentes que eu tenha feito.

Já fiz quase de tudo, já fiz de gestão alimentar, já fiz de gestão de pessoas, já fiz de liderança, gestão de equipas, de gestão de stress, ou seja, tenho feito muitas formações neste tipo de áreas.

FIM

Entrevista à Assistente Social

Dia 21 de Junho de 2014

Duração: 1 hora

Local: Centro Social Paroquial de Famões

Elementos presentes: Entrevistadora e Assistente Social

E: Entrevistadora

A.S: Assistente Social

I – Tipo de Instituição IPSS

E: Fale me um pouco do surgimento, missão e objetivos da instituição.

A.S: É assim, o centro surgiu portanto há uns 15 anos sensivelmente, portanto surgiu da necessidade de se criar aqui uma resposta para a população que existia. Portanto no início penso que foi com o ATL, portanto nas valências a nível de infância e foram surgindo respostas depois consoante a necessidade.

Depois surgiu o banco alimentar também no apoio às famílias mais carenciadas, portanto foi surgindo a medida que depois a população foi necessitando e procurando ajuda a vários níveis.

E: O que distingue esta IPSS de outras instituições deste género ou dirigidos à mesma população-alvo.

A.S: Não sei propriamente o que distingue, nós temos um leque muito grande de respostas. Portanto temos desde à infância que tem berçário até ao ATL, portanto que passa pelas faixas etárias todas até a entrada para o 2º ciclo.

Temos o centro de dia que apoia os idosos, portanto aqui no nosso espaço, temos o apoio domiciliário, temos o protocolo de RSI que no concelho é o único. No concelho de Odivelas é

a única instituição que tem o protocolo com a segurança social para trabalhar às famílias com as prestações de rendimento social de inserção.

Temos Banco Alimentar também em várias, portanto temos em Famões, abrangemos Pontinha e durante algum tempo abrangemos também o Vale do Forno. Porque tivemos um projeto também a funcionar na vertente sul do concelho, portanto temos vários voluntários, temos o apoio da cantina social também, portanto temos um leque muito grande a nível de respostas.

O que nos distingue de outras instituições é que eu penso que é a área de abrangência que nos tem dirigido para várias áreas do concelho. Tivemos até dezembro de 2013 o apoio do banco alimentar ali no Vale do Forno, porque o projeto CLDS que terminou em Junho ou Julho, portanto e depois em Maio para aí, já não sei precisar a data este projeto também era do centro mas funcionou na vertente sul, portanto no lado oposto do concelho.

A nível do rendimento social de inserção abrangemos a freguesia da Arroja, Famões e Pontinha, portanto acho aqui um pouco que nos distingue é conseguirmos abranger dentro das nossas respostas uma vasta área a nível de concelho.

Portanto dentro daquilo que nos é possível vamos abrangendo todas estas pessoas desde que dentro daquilo que são os nossos critérios de atribuição dos apoios, mas o facto de nós termos o protocolo foi nos alargados o protocolo em 2011 tivemos dois protocolos CLDS.

Portanto acho que é um reconhecimento por parte das entidades quer a câmara municipal, quer a segurança social que nos reconhecem, enquanto instituição e pelo trabalho que conseguimos aqui desempenhar com estas pessoas.

E: Em que condições trabalha: instalações, colegas e equipamentos.

A:S: A nível de espaço físico nós não estamos neste edifício, portanto isto é o edifício sede que tem a valência das creche e centro de dia, enquanto valências. Portanto, depois tem a parte da secretária, portanto toda a parte de tesouraria, recibos, vencimentos, portanto tudo que é feito na área administrativa, há receção e depois nós enquanto protocolo, enquanto RSI estamos numa loja arrendada num condomínio aqui ao lado.

Portanto temos lá o nosso espaço, a nossa área de trabalho e somos quinze pronto e estamos lá instaladas. Isto como estamos aqui perto, portanto desempenhamos o nosso trabalho de registos e de contactos no nosso espaço de trabalho portanto na loja, em termos de

atendimentos ou reuniões é aqui neste edifício principal onde temos também o espaço de atendimento.

E: Como planeia a sua ação.

A.S: É semanal.

Portanto nós fazemos reuniões, portanto nós temos um protocolo para acompanhar 350 famílias que beneficiam de prestação de rendimento social de inserção, somos uma equipa que está subdividida em três, portanto há três equipas digamos assim que atuam em três áreas diferentes do concelho.

E as equipas são constituídas por duas técnicas e três ajudantes da ação direta, no caso da minha equipa, portanto sou eu enquanto assistente social e tenho uma colega psicóloga e depois as três ajudantes. Portanto as outras equipas é uma assistente social, uma educadora social e as três ajudantes e a outra equipa é uma psicóloga e uma assistente social e mais as três ajudantes, portanto somos seis técnicas e nove ajudantes da ação direta.

A nossa planificação normalmente é semanal reunimo-nos semanalmente com as ajudantes para planificar aquilo que tem que ser feito com as famílias. Naquilo que é preciso fazer, o quê que já foi feito, o quê que ainda está por fazer, quem é preciso convocar e quem é preciso visitar, onde é que temos que ir.

Portanto normalmente o planeamento é semanal com as ajudantes, depois o nosso trabalho, porque nós temos um trabalho temos as famílias não é, depois há procedimentos a nível de registos, a nível informático que nós temos que fazer, enquanto técnicas e trabalhar com as ajudantes aquilo que é toda aparte prática, portanto que é acompanhar as pessoas aos serviços, reunir com as escolas, com a comissão, com os centros de saúde, elas fazem as visitas também para ir aqui perceber um bocadinho, o quê que as famílias já fizeram, o que é preciso fazer.

É delineado um plano um contrato de inserção com a família, portanto no momento quando eles começam a receber as prestações, é delineado um contrato de inserção em que são ali negociadas algumas ações com as famílias, portanto que tem a ver com a família.

Não é geral, portanto cada família tem a sua particularidade, portanto uns têm que continuar a procura de emprego, inscrever os meninos na escola, nos equipamentos de pré-escolar ou creche, fazer formação, portanto há ali uma série de itens, e de ações que temos que planificar e contratualizar com a família.

Depois o trabalho das ajudantes é ir verificando se aquelas ações estão a ser cumpridas e depois também com o acompanhamento que nós vamos fazendo vamos conseguindo também perceber outras coisas.

Portanto, quando vamos a casa percebemos que a casa precisa ali de alguma organização e quando percebemos que as consultas se calhar não estão em dia logo temos que articular com as colegas. Portanto tudo isto vai sendo planificado com as ajudantes mais ou menos semanalmente, o nosso trabalho em termos de registos é diário, portanto de tudo aquilo que nós temos que fazer vamos fazendo.

Que contratos que temos que fazer, os contratos têm validade de um ano temos todos os meses contratos a terminar. Os contratos a fazer com as famílias é verificar se foram cumpridas ou não, portanto é um bocadinho o planificar é diário de alguma forma acaba por ser semanal com as ajudantes.

Nós também, enquanto técnicas tentamos ter também um momento mais ou menos semanal em que nos reunimos e passamos a informação, porque nós depois no centro temos reunião de coordenação em que estão presentes e são semanais também em que estão presentes, todos os coordenadores de todas as valências.

Portanto o responsável da creche, o responsável do pré-escolar, eu enquanto RSI e centro de dia e a colega da administração. Portanto são passadas as informações importantes que têm a ver com o centro e com cada uma das valências.

Portanto, depois eu passo esta informação as minhas colegas técnicas que também ajuda a planificar um pouco a nossa semana ou o nosso mês de acordo com as atividades que são precisas fazer na nossa equipa.

Com aquelas que são precisas fazer no centro e pronto vamos tentando fazer aqui mas é uma planificação mais ou menos semanal e tentamos cumprir. Não dá para estender muito mais do que isso, porque também perdemos um pouco a noção das coisas do quê que já se fez e o que não se fez e portanto acabamos aqui um bocadinho por ficar aqui com a noção do que se pretende fazer.

E: Participa nos órgãos de gestão da instituição? Como?

A.S: Não. Tudo que tem a ver com a direção do centro, nós enquanto funcionários não pelo menos eu não tenho. Temos as reuniões de coordenação onde estão todos os representantes das valências mas que são reuniões que são para discutir ou para avaliar a semana, planificar os passeios ou as atividades que vão ser desenvolvidas nas próximas semanas, informações

que são pertinentes e que têm que ser passadas para os outros colegas, como estamos em edifícios diferentes também é informação que não passa se não for nestes momentos, mas a nível da gestão da instituição não.

E: Qual o circuito de comunicação interna e de que forma intervém nele.

A.S: É assim: nós temos por norma a informação formal, o que surge é ou nos momentos de reunião de coordenação passamos a informação do quê que vai acontecer ou do quê que é preciso fazer ou de atividades que se vão realizar ou o quê que eu preciso para aquela atividade das outras valências, ou então através do diretor nós acabamos por passar a informação aos colegas com o conhecimento dele.

Portanto pode não haver possibilidade de ser na reunião ou alguma coisa que tem que ser decidida agora, eu tenho que a passar sempre com o conhecimento do diretor, normalmente passámo-la sempre ao responsável da valência.

Portanto, se eu precisar de dar alguma informação a creche, eu falo com o responsável da creche sempre com o conhecimento do diretor, se precisar de alguma coisa do centro de dia falo com o responsável do centro de dia sempre com o conhecimento do diretor.

Se for por *e-mail* é exatamente a mesma coisa, ou seja, tudo passa sempre por ele, tenho sempre que lhe perguntar se posso utilizar uma carrinha fora do meu horário, normal da utilização dos carros.

Portanto se ele me autorizar, eu depois de ele me autorizar tenho que falar com o responsável da frota e dizer que preciso daquele carro naquele dia ou naquela hora. O diretor tem que estar informado do quê que nós precisamos e do quê que nós vamos fazer depois de ele estar informado e dar o ok, eu falo com o responsável de cada valência, ou seja por telefone, por *e-mail*, seja presencial.

E: Qual a estrutura organizacional desta IPSS?

A.S: Há um organigrama que não tenho agora aqui, mas posso depois lhe facultar e disponibilizar. Portanto temos a direção, há o diretor depois há os responsáveis de cada valência e depois as equipas que estão inerentes a cada um desses responsáveis. Portanto temos a área da infância, área social, administração, de cor não lhe consigo dizer.

O organigrama não está dividido, por pré-escolar, creche, RSI, portanto temos a área da infância que é uma coordenadora pedagógica portanto onde está toda a área da infância. Depois temos a área social que não se chama área social, portanto que tem a área portanto tem

os projetos, tem a emergência alimentar, portanto que são as pessoas responsáveis pelo banco alimentar, cantina, os projetos que têm a ver com o RSI e tudo que tem a ver com este projeto e depois as outras já não sei qual é.

É a unidade de apoio à gestão e depois acho que há a terceira idade mas é uma questão depois de se ver. Nem sei se está afixado lá em baixo ou senão mas depois podemos verificar.

Portanto se eu precisar de dar alguma informação à creche, eu falo com o responsável da creche sempre com o conhecimento do diretor, se precisar de alguma coisa do centro de dia falo com o responsável do centro de dia sempre com o conhecimento do diretor.

Se for por *e-mail* é exatamente a mesma coisa, ou seja, tudo passa sempre por ele, tenho sempre que lhe perguntar se posso utilizar uma carrinha fora do meu horário normal da utilização dos carros.

Portanto se ele me autorizar, eu depois de ele me autorizar tenho que falar com o responsável da frota e dizer que preciso daquele carro naquele dia ou naquela hora. O diretor tem que estar informado do quê que nós precisamos e do quê que nós vamos fazer depois de ele estar informado e dar o ok, eu falo com o responsável de cada valência, ou seja por telefone, por *e-mail*, seja presencial.

E: Qual a composição dos órgãos diretivos.

A.S: Há presidente, há um vice-presidente, há o tesoureiro, há a vogal - não sei, só vendo, não lhe sei dar uma certeza.

E: Considera a instituição pequena, média ou grande.

A.S: Pequena não. Portanto nós já somos 80 acho eu, também lhe posso dar o número concreto do número de funcionários mesmo da instituição pessoas que temos a contratos de emprego de inserção mais, estágios portanto temos cerca de 80 ou mais, mas pequena não, grande também não me parece que seja, mas a nível média parece sim.

Mas pequena não, porque a estrutura que nós já temos não é uma instituição muito pequena, mas também não é muito grande mas se calhar média talvez.

II – Experiência profissional na instituição / modelo de gestão

E: Há quanto tempo trabalha na instituição/ E como foi contratada para a instituição.

A.S: Eu fui contratada em 2004 no âmbito do estágio profissional, portanto terminei também o curso em 2004 em Junho ou Julho. Portanto depois fui contratada no âmbito do estágio profissional em Novembro de 2004 e terminei o estágio.

Portanto vim dar apoio ao banco alimentar, portanto o atendimento e encaminhamento e acompanhamento das famílias que recebiam alimentos do banco alimentar e o apoio a infância.

Portanto o acompanhamento e o atendimento às famílias das crianças que frequentavam a instituição. Portanto tudo que tinha a ver com as famílias, as inscrições, mensalidades não ao nível do pagamento mas problemas ao nível de mensalidades, dívidas, portanto era a negociação digamos assim era feita comigo ou se a família precisasse de alguma coisa ou alguma situação vinham ter connosco e não com a administrativa.

Em 2005 terminou o estágio, fiz contrato e até 2007 foram essas as minhas funções, portanto banco alimentar e a infância.

Banco alimentar tinha a ver com o atendimento e a entrega dos bens alimentares, atendimento e acompanhamento das famílias, portanto tudo aquilo que isso implica, atendimento, visitas domiciliárias, encaminhamento, portanto todo o acompanhamento social que a família precisa e precisa-se de ser feito.

Em 2007 nós assinamos protocolo com a segurança social para no âmbito do protocolo RSI na altura para 100 famílias, portanto foi constituída então a equipa que era eu e uma psicóloga e três ajudantes de Ação direta.

Nessa altura deixei a infância, o banco alimentar continuamos, continuei também com o banco alimentar menos, porque já não havia capacidade ao nível do atendimento, não propriamente do acompanhamento.

Mas a partir de 2007 passei a estar afeta a 100% ao RSI, portanto a trabalhar no âmbito do rendimento social de inserção das famílias que têm rendimento social de inserção, ou seja, portanto tudo o que isso implica em termos de acompanhamento de trabalho com as famílias tínhamos 100 famílias na altura em acompanhamento.

Depois em 2011 assinamos protocolo para o alargamento para 350 e foram constituídas mais duas equipas, pronto tenho trabalhado nesse âmbito até aqui. Enquanto gestora de caso que é a definição que eles têm para o técnico gestor de caso são os técnicos e as ajudantes.

Fazemos o acompanhamento social a família, os atendimentos, as visitas, as articulações com as entidades parceiras, reuniões, sinalizações, informações sociais, trabalhamos diretamente com a segurança social.

Portanto temos uma plataforma de registo na segurança social portanto todos os contratos, registos são feitos através da internet numa plataforma da segurança social, portanto isto foi até 2010, porque tínhamos que ir a segurança social fazer os registos.

Depois tivemos uma formação e eles aplicaram uma aplicação através da internet e conseguimos neste momento trabalhar no local mesmo na instituição.

Depois temos que trabalhar tudo o que implica rendimento social de inserção, portanto há toda uma legislação e todo um processo que temos que seguir, prazos, os contratos de inserção e pronto temos as ajudantes que complementam o nosso trabalho.

Portanto, nós apesar de fazermos as visitas, são elas que estão na rua o tempo todo ou a maior parte do tempo são elas que estão mais com as famílias e que depois nos trazem e nos dão o feedback daquilo que é feito, que foi feito, o que conseguiram fazer e o que não se conseguiu fazer.

Nas tais reuniões que nós fazemos é delineado ali um plano para a família e depois elas vão daquilo que é da competência delas tentar resolver e fazer. Portanto vamos aqui depois tentando fazer o que se fez, o que não se fez, do que se conseguiu e o que não se conseguiu fazer.

E: Quais as suas funções na instituição, enquanto gestora/coordenadora.

A.S: Eu enquanto responsável de equipa tenho que passar a informação da minha equipa para o responsável da instituição, e o contrário do responsável para a equipa. Tenho que verificar, portanto respondo também perante a segurança social nalguma situação que eventualmente possa acontecer.

Respondo também perante a instituição se precisarem de alguma coisa, portanto é através de mim que se faz chegar algum tipo de informação, ou de necessidade, ou de reclamação ou o que seja.

Questões mais práticas há as questões dos horários verificar, sei lá, responsáveis da frota. Tentar verificar se as equipas estão a funcionar de acordo com aquilo que se pretende por isso também reunimo-nos nós semanalmente para verificar se as coisas estão a funcionar ou não, se é preciso mexer nas equipas se é necessário alterar alguma coisa, enquanto responsável sim, ou seja, sou responsável, porque tem que haver uma pessoa responsável, portanto eu

tenho o mesmo número de processos que cada uma de nós tem atribuído, tenho o mesmo número de processos que as outras colegas tenho mais algumas, mas sou eu que estou nas reuniões de coordenação nas reuniões semanais do centro, portanto é aqui que nós passamos a informação daquilo que se tem que fazer, sou eu que passo as informações as colegas. Estou presente em reuniões da segurança social sempre que é preciso estar o responsável estou eu, ou eventualmente também o diretor.

Depois há questões práticas, há questão do ponto, portanto fazer chegar ao diretor quem é que almoçou, quem não almoçou, portanto tem a ver com questões mais práticas ao nível do funcionamento diário da equipa da instituição.

E: Quais as potencialidades e as limitações com que se depara no quotidiano no exercício da função de direção.

A.S: As potencialidades do que poderia fazer mais, enquanto assistente social? É assim: temos limitações, nós neste momento temos um limite que tem a ver com a situação atual em que nós vivemos, não é? Tem a ver com a dificuldade não diria ausência de respostas mas se calhar um bocadinho de ausência de respostas por parte das entidades, porque há muitas coisas que não conseguimos fazer, enquanto gestor de caso que é dar respostas a determinadas situações, porque não há.

A Câmara não dá respostas por exemplo ao nível da habitação por exemplo, a segurança social não consegue dar resposta para além das prestações que é paga, não consegue dar respostas a todos os pedidos, porque até temos conseguido mais ou menos encaminhar e orientar algumas pessoas.

Por motivos económicos não conseguimos responder a todas as pessoas, a nível alimentar temos tido também uma grande dificuldade, porque há cada vez menos pessoas a darem, menos alimentos há cada vez mais pessoas a pedirem ao nível económico não conseguimos atender todas as pessoas.

A nível do banco alimentar já tivemos que ajustar, semanal para mensal a atribuição do apoio, a cantina portanto foi um apoio que surgiu que nos aliviou um bocadinho, porque a lista de espera do banco alimentar que tínhamos diminuiu significativamente, porque conseguimos orientar alguns para a cantina.

Ao nível das limitações eu penso que tem a ver com isso, tem a ver com as respostas que nós não conseguimos e que nós planeamos para aquela família e que nos deparamos com entraves.

Especificamente por exemplo, no caso o rendimento social de inserção nós temos a família por exemplo tem que entregar e tem que apresentar ou uma inscrição no centro de emprego de como está disponível para emprego ou formação ou se não está disponível é por motivo de saúde.

E sendo por motivos de saúde tem que apresentar uma baixa médica, isto tem a ver com a legislação da segurança social. E deparamos com a dificuldade de alguns médicos em perceber esta situação.

E já temos famílias penalizadas por este motivo, umas que deixaram de receber esta prestação e outras que ficaram suspensas, porque não conseguimos desbloquear aqui este procedimento administrativo que tem a ver com um pouco com o processo administrativo da segurança social, portanto que é um documento que é exigido e que não se consegue desbloquear aqui algumas vezes.

Depois há respostas assim um bocadinho mais que têm a ver com a habitação é uma das áreas também que neste momento temos tido mais dificuldades as pessoas com a diminuição de vencimentos, aumento de desemprego, termina o subsídio de desemprego mesmo que as pessoas vão para o RSI mas os valores são muito mais baixos.

Portanto habitação tem sido um problema crescente temos mais pessoas que têm que entregar as casas, a não pagar rendas e não temos alternativas, portanto a nossa limitação tem a ver aqui com este tipo de respostas.

AS: O que é que nós podemos fazer mais?

Aquilo que nós tentamos aqui fazer é criar projetos que nos deem ou nos deixem um bocadinho mais que consigamos aqui encaminhar algumas pessoas e dar respostas em algumas situações que de outra forma não conseguiríamos.

Temos um espaço emprego a funcionar, portanto temos uma colega que faz o atendimento e os currículos e envia e procura quase diariamente ofertas de emprego, envia os currículos já desbloqueamos e já conseguimos encaminhar e já conseguimos integrar algumas pessoas neste âmbito ao nível de emprego.

No âmbito da habitação também temos um espaço com teto que é uma colega que procura habitações tenta fazer parcerias com as agências no sentido de conseguirmos aqui ou rendas mais baixas ou prolongar o tempo de pagamento de caução, por exemplo.

Pronto e tentamos criar aqui algumas estratégia para que possamos dar respostas as necessidades que as famílias nos vão apresentando. Portanto vamos tentando criar aqui algumas estratégias mais diferentes.

III – Serviço social e Gestão

E: Na sua perspetiva, quais as caraterísticas e competências que um assistente social deve ter para exercer a função de direção.

A.S: Enquanto assistente social, eu acho que tem que se gostar da área social, trabalhar com pessoas, trabalhar com as famílias, tem que se saber lidar com o facto de não conseguirmos na maior parte das vezes ou em algumas vezes atingir os objetivos a que nos propormos.

Porque de alguma forma é uma área um bocadinho frustrante, porque trabalhamos muito, fazemos muito mas até há muitos resultados e nós temos relatórios semestrais e anuais em que conseguimos obter resultados e olhamos para aí e vemos.

Mas são resultados que ficam muito aquém daquilo que seria o necessário, portanto porque continuamos a ter muitas famílias a depender de nós a depender dos serviços e continuamos a ter famílias que por muito trabalhadas que sejam por muitas vezes que lá vamos e por muita orientação que tenham que não há forma de as conseguirmos autonomizar.

Pronto acho que temos que ter essa capacidade também de nos debatermos com esta dificuldade temos que ser criativos, porque hoje em dia acho que também temos que pensar em várias estratégias de como contornar toda esta situação quer da crise, quer com o trabalho com as famílias.

Enquanto responsável, tem que ser alguém e também enquanto assistente social tem que ter responsabilidade, porque estamos a trabalhar com pessoas, com as famílias, especificamente no âmbito Rendimento Social de Inserção só trabalhamos com dinheiro destas pessoas e na maior parte delas com o único dinheiro que elas têm e não quer dizer que não se falhe e não se erre.

Mas que o erro ou uma falha, uma falta de responsabilidade ou de atenção pode significar que aquela pessoa pode perder o direito a essa prestação a ponto de ficar ali um mês ou dois sem receber este apoio.

Temos aqui também que perceber que aqui tem que haver muita responsabilidade, muita capacidade de trabalho em equipa, porque não conseguimos trabalhar sozinhos, trabalho em equipa, trabalho em rede são fundamentais as parcerias que estabelecemos isto enquanto técnica.

O trabalho em equipa também enquanto técnica, porque eu consigo fazer o meu trabalho mas estou dependente do trabalho das minhas ajudantes, da minha colega e das outras, e porque somos uma equipa multidisciplinar e acabamos que por nos ir apoiando umas as outras.

Porque cada uma tem a sua área de formação e portanto todas conseguimos ir ali pedindo ajuda umas às outras. Aham que são estas as principais características dentro daquilo que venho trabalhando ao longo destes anos tem haver um pouco com isso.

Enquanto responsável também tem a ver com a responsabilidade, com a capacidade de também perceber o outro de trabalhar em equipa. Não sei bem aqui qual é a característica mas nós somos quinze, há equipas maiores e há equipas mais pequenas mas, há muito conflito, somos todas mulheres é um bocadinho complicado tem que ser aqui um bocadinho de nem valorizar demais e nem desvalorizar aquilo que se diz, aquilo que se sente, estar disponível para as pessoas porque mesmo que por pouco que a pessoa acaba por mostrar as vezes é preciso estar disponível para ouvir e para perceber o quê que a pessoa ou aquela colega precisa e também muita responsabilidade, porque também de certa forma depende de nós, portanto se precisam de alguma coisa é connosco que veem ter e portanto, nós temos que saber passar essa informação, saber o que dizer naquele momento, temos que saber ou pelo menos tentar procurar responder depois aquilo que nos é solicitado.

E: Quais as competências de um bom líder.

A.S: Eu acho que um líder tem que ouvir os outros.

Um líder acho que não é alguém que diz que é assim, acho que tem que ter a capacidade de ouvir o outro e ouvir aquilo que o outro tem para dizer, qual a sugestão e de aceitar as opiniões e as críticas independentemente da sua opinião.

Acho que temos que nos ouvir umas as outras, uns aos outros. Estou a tentar assimilar um bocadinho aqui a nossa experiência e tentar perceber o quê que é bom e o que não é. Tem que haver alguma dose de humildade, porque também temos que saber que se erramos, porque erramos temos também saber reconhecer e temos que ser capazes de fazer com que as pessoas nos sigam, portanto não dizer que isto é assim e esperar que eles façam.

Mas temos também que dar o exemplo se for preciso também trabalhar naquele projeto, e se for preciso também ajudar ou fazer a parte prática, trabalhar também e não estar à espera que as pessoas façam.

Não ser demasiado crítico, ou seja, não fizeram o que eu disse, não era isto que eu queria, portanto acho que tem também que tentar ser um bocadinho humilde sem ser também demasiado, ou seja, não se deixar pisar demasiado.

Porque vai haver sempre algumas pessoas que vão querer aproveitar um pouco da situação mas é um pouco fazer com que as pessoas nos sigam ou vejam em nós algum um exemplo.

Vai haver sempre pessoas que vão discordar ou não concordar, mas se nós tivermos alguma humildade e alguma atenção para com as pessoas, o trabalho em equipa, acho que conseguimos que algumas pessoas nos respeitem e sigam aquilo que nós pretendemos que seja feito.

E conseguimos passar a mensagem que temos que passar sem que haja grandes dificuldades na interpretação daquilo que se pretende.

E: Como gere o serviço de recursos humanos, logísticos e financeiros.

A.S: Das famílias.

O dinheiro é da família aquilo que nós tentamos fazer é ver as famílias que têm mais dificuldades em gerir e que nos deixam fazer, portanto eu especificamente tenho três a quatro famílias que tentamos fazer nem sempre é possível, nós sabemos as datas em que os vales chegam a casa mais ou menos é ali mais ou menos no final do mês entre 25 e 20 e poucos, portanto nessas alturas estamos mais atentas.

Portanto vamos lá tentar perceber se já pagaram a renda se já recebeu, alguns em que nós temos um mapa que quando receber o vale, tem que em primeiro lugar pagar a renda, depois despesas de água e luz ou despesas da creche, ou despesa da medicação. Tentamos aqui orientar a família aqui neste sentido, é claro que nem sempre é possível, portanto há meses que conseguimos fazer e até se cumpre mas há meses que chegamos lá e já não há dinheiro, ah porque tive que pagar uma dívida, ah porque surgiu me uma despesa mas o dinheiro vai para eles, portanto o dinheiro vai por carta/cheque para a família vai por correio.

Quando nos é possível fazer este trabalho tentamos fazê-lo, quando não o é, ou a família não nos deixa ou já não temos tempo de atuar não conseguimos.

Um dos objetivos tem a ver com isso, ou seja, ajudar estas pessoas a gerirem melhor este orçamento que é muito curto. Que às vezes as pessoas têm ideia que é muito, mas que é muito

curto, depende da família, quanto mais elementos forem no agregado familiar, mais recebem como é lógico.

Mas é um orçamento que é muito reduzido, portanto para uma despesa de um agregado familiar é um orçamento curto. Portanto tentamos sempre ali dar uma orientação e uma ajuda nesse sentido. Quando nós não o conseguimos fazer tentamos pedir ajuda às entidades parceiras, já fizemos formações, temos várias entidades como a passo e passo com quem também já trabalhamos muito neste âmbito.

Com a Câmara Municipal que também tem muitas habitações sociais e nós temos muitas famílias em habitações sociais. Quando nós não conseguimos fazer o nosso trabalho tentamos arranjar aqui estratégias ao nível ou da formação que resulta aqui com alguns, com outros não resulta ou com entidades que estão mais direcionadas com a família mesmo em casa que é o caso da passo e passo ou ali da que fica ali ao pé da Praça de Espanha é também uma instituição que também está ali que trabalha em casa daquela família, também têm ajudantes que veem trabalhar, ou seja, o local de trabalho daquela ajudante é na casa da família e ajuda ali um bocadinho a orientar também as coisas.

E: Tem autonomia de decisão?

A.S: Eu tenho autonomia de decisão naquilo que tem a ver com a minha equipa, ou seja, se a minha equipa me diz, olha podemos trocar o carro como disse são três equipas, temos uma carrinha para nós normalmente, portanto a não ser que aconteça alguma coisa com as outras valências, porque geralmente temos uma carrinha atribuída a nós.

Nos dias específicos para cada equipa, portanto eu tenho a 2ª de manhã e a 5ª à tarde e depois à 4ª temos ali um horário definido onde cada uma sabe, quando tem que sair. Agora é assim, se me disserem podem trocar a carrinha em vez de ir 2ª vou 3ª em vez de ir de manhã vou de tarde ou posso ir buscar brinquedos, por exemplo se tiver que ir buscar os brinquedos, ou roupa também tenho autonomia de decisão tudo que implica a minha equipa ao nível da decisão, se posso tirar férias tudo isso tenho autonomia.

Tudo que implica outras ou mesmo que seja a minha decisão mais ou menos, por exemplo, noutro dia o Continente da Arroja deu-nos brinquedos, portanto disse-nos querem nós temos aqui brinquedos e tivemos a fazer uma recolha como vocês estão aqui ao lado querem vir buscar, eu tive que comunicar ao diretor, portanto há questões mais simples que eu tenho autonomia para decidir, se podemos ir com o utente ao hospital ou se podemos ir ao centro de saúde, ou se vamos ao banco alimentar há questões que sim tenho autonomia tudo que

implique o nome da instituição ou tenha que estar mais alguém presente além de nós, isso não.

E: Na sua opinião, de que modo o seu estilo específico de liderança contribui para levar a cabo o cumprimento das metas que identificou? Porquê?

A.S: Eu tento sempre que, como disse há bocado, que um líder ou que um responsável de equipa deve ter, eu acho que devemos ter sempre em conta a opinião dos outros. E aquilo que eu tento fazer sempre, independentemente da minha opinião, portanto perceber qual é a opinião dos colegas mesmo que eu tenha uma opinião contrária se a maior parte achar que é melhor assim, fazemos assim.

Há momentos e há alturas em que resulta, há momentos em que não em que se calhar deveria ser mais rígida em vez de estar à espera que decidam como vamos fazer deveria decidir. Depois também às vezes o facto de sermos muito democráticos estar aqui a tentar como vai ser e a maioria se todos ficam mais ou menos de acordo, às vezes acaba por gerar também dependendo dos assuntos alguma confusão. Porque depois há sempre alguém que não concorda, e depois estende-se o tempo de debate, estende-se o tempo de decisão daquela situação e às vezes mais valia decidir e está decidido.

Por norma não tenho por hábito fazer isso, portanto tento sempre que possível deixar ao critério de, se preciso alguma coisa das ajudantes acho que melhor do que eu, elas sabem o que têm para fazer e em que horários, portanto tem de ser elas a decidir se tiver que ser eu a decidir também decidido.

Portanto se vir que a coisa está um bocadinho mais complicada ou ninguém se decide então aí decido eu. Se resulta eu não sei mas até agora temos conseguido levar acabo os nossos objetivos claro que não é fácil e é como lhe disse, nós somos quinze como lhe disse somos todas mulheres e temos sempre aqui as nossas desavenças e os nossos problemas.

E há quem concorda sempre e os que discordam sempre e há sempre quem esteja numa de nem que seja só para dizer que não até aqui temos conseguido cumprir os objetivos, portanto se calhar em alguns momentos deveria ser mais rígida, noutros se calhar passiva. Portanto há de haver alguém que ache que não deveria ser assim, mas deveria ser assim.

IV – Formação e Perfil

E: De que forma analisa o contributo da sua formação inicial para a sua atual prática de liderança no contexto da IPSS?

A.S: É assim, a parte teórica é importante toda a parte de formação que nós aprendemos e que nós temos e que nós vamos adquirindo é importante é claro que nós depois chegamos à prática e não tem nada a ver.

Há coisas que nós conseguimos ir buscar, e que conseguimos ir aprender, e conseguimos identificar, mas algumas coisas que têm a ver mesmo só com o dia-a-dia e é claro se conseguimos refletir e ter presente aquilo que lemos e que estudamos, e que aprendemos conseguimos identificar às vezes no momento não é fácil, nós estarmos agora mais assim ou mais assim, será que é mais democrático ou mais passivo.

Mas é assim: a formação é sempre importante e tem que ser a base daquilo que nós queremos fazer. A prática quando chegamos é óbvio que eu acho que é fundamental é nós termos a capacidade de refletir sobre quer sobre os casos, quer sobre decisões, quer sobre o trabalho da equipa e acho que nós temos muito poucos momentos para isso.

Temos um trabalho muito a correr e isso é muita coisa para fazer mas devíamos ter momentos em que precisávamos refletir sobre aquilo que dê-mos que aprendemos e se isso está aplicar-se na prática.

Se cometemos alguns erros e cometemos, porquê não aprendemos as coisas como deve ser, porque nos passou ao lado, porque aprendi mas não estou aplicar ou não me interessa aplicar ou não gosto do que estou a fazer. Portanto acho também que devemos ter aqui alguns momentos para parar e pensar naquilo que estamos a fazer e que era importante fazer.

E: Faz formações profissionais contínuas nesta área.

A.S: Por acaso já algum tempo que não faço formação, mas nós temos obrigatoriedade de fazer números de horas anual de formação mas agora já algum tempo que não faço, nem no âmbito do serviço social nem noutra área.

E: O que diferencia a gestão do Serviço Social de outras áreas? Há diferenças? Quais?

A.S: Há diferenças. Especificamente o nosso projeto não, ou seja, nós somos todas independentemente da área de formação somos todas gestoras de caso. Portanto temos todas as mesmas funções temos todas que cumprir aqueles objetivos daquele papel.

O que nos diferencia se eu tenho uma família que eu vejo que aquele menino precisa de alguma ajuda, eu tenho a psicóloga a quem recorrer. E digo olha consegues fazer-lhe uma avaliação pelo menos uma conversa com o menino, ela consegue ter e despistar ali alguma coisa que eu não consigo, porque não tenho conhecimento nem formação para isso.

Daquilo que nós vamos conseguindo falar, já há coisas que nós vamos conseguindo absorver para ir tentando perceber, mas claro que há coisas que são específicas de cada área até porque se eu quiser perceber se aquele menino tem alguma debilidade ao que me parece que eu não consigo fazer, uma coisa é eu achar que pelo discurso, ou pela conversa que a escola me diz, eu não consigo fazer um diagnóstico ou despiste de eventualmente de uma situação patológica.

Portanto ali está a outra colega que poderá ou não conseguir ajudar, por aquilo que consegui perceber ele tem mas é preciso depois complementar com outro tipo de exames ou consultas. Elas também em relação a nós o serviço social, porque há conhecimentos e há coisas que acabam por ser específicas da nossa intervenção.

E: Existe alguma observação que queira fazer.

A.S: Não.

V - Legitimação da entrevista/Perfil dos profissionais

E: Género

A.S: Feminino

E: Qual a sua idade.

A.S: 35 anos

E: Qual o seu estado civil.

A.S: Casada

Aminata Mané Semedo. Estilos de liderança dos profissionais do Serviço Social em instituições particulares de solidariedade social.

E: Quais as suas habilitações literárias completas.

A.S: Licenciatura em Serviço Social terminei em 2004

FIM

Entrevista à Assistente Social

Dia 28 de Julho de 2014

Duração: 1 hora

Local: Carmoteca

Elementos presentes: Entrevistadora e Assistente Social

E: Entrevistadora

A.S: Assistente Social

I – Tipo de Instituição IPSS

E: Fale me um pouco do surgimento, missão e objetivos da instituição.

A.S: A instituição existe desde 1998 e portanto já fez aqui um longo caminho e aquilo que a instituição hoje, não é aquilo que era a instituição quando começou.

Portanto as coisas eram muito embrionárias ainda não havia uma valências claras nem um método de trabalho e de procedimentos muito claros na altura, quando se iniciou.

Depois foram assinados os acordos com a segurança social que não tenho bem presentes as datas mas depois posso-lhe dizer e a partir do momento que se assinaram os acordos com a segurança social então instituíram-se duas valências na instituição, à valência do serviço de apoio domiciliário e a valência do centro comunitário.

O serviço de apoio domiciliário é uma resposta social típica, portanto como existe aqui existem uma série de outras instituições, e portanto os procedimentos e a maneira de trabalhar é mais ou menos a mesma e até agora com os manuais de qualidade existe uniformização dos procedimentos.

O centro comunitário é aquilo que a segurança social chama de uma resposta social atípica, porque tem um funcionamento diferente das outras respostas tipo. E pode ser portanto depois

as atividades dentro do centro comunitário podem ser muito variadas depende depois um bocadinho de recursos de cada instituição.

Nós aqui dentro do centro comunitário, portanto temos um ATL que é a casa de Naim, temos um espaço sénior, temos um gabinete de inserção profissional e inserção escolar, temos o atendimento social e o banco alimentar e temos um gabinete de psicologia.

Portanto outros centros comunitários de outras instituições poderão ter outras atividades diferentes. Nós agora, desde que estamos a implementar o sistema da gestão de qualidade efetivamente criamos aquilo que é a missão, e a visão e os valores da instituição era uma coisa que já existia mas que não estava declarado nem estava, era uma coisa que estava assim mais no ar toda a gente tinha mais ou menos uma ideia do que era a missão da instituição mas não havia um documento que identifica-se aquilo que é.

E portanto a nossa missão é efetivamente garantir a melhoria das condições de vida dos nossos clientes e promover a sua autonomia e integrá-los sempre que possível. E os nossos valores têm a ver com a cooperação, solidariedade haver se me lembro de mais, porque não sei os todos de cor.

Tenho em suporte informático e portanto a instituição rege-se por estes valores e rege-se por esta visão e são estes os objetivos do nosso trabalho. As vezes é mais fácil de alcançar do que outras, portanto faz parte.

E: O que distingue esta IPSS de outras instituições deste género ou dirigidos à mesma população-alvo.

A.S: eu acho aquilo que o distingue é uma coisa pela qual nós trabalhamos todos os dias é a qualidade do nosso serviço.

Portanto a nossa intenção é prestar um serviço de qualidade aos nossos clientes seja em que área for e de pudermos ser reconhecidos por essa mesma característica e nós sentimos que isso é uma coisa que já vai acontecendo, por exemplo o nosso ATL, o serviço de apoio domiciliário, o feedback que vamos tendo das pessoas é que realmente se presta um serviço de qualidade aqui as pessoas estão satisfeitas, depois geralmente passam a palavra há sempre alguém que nos vem dizer, eu vim-me inscrever porque ouvi dizer que vocês têm um bom serviço, e acho realmente que esse é o nosso objetivo é poder divulgar a instituição, o que nós fazemos através de prestar um serviço de qualidade.

E: Em que condições trabalha: instalações, colegas e equipamentos.

A:S: A instituição funciona nas instalações da igreja como a maior parte dos centros sociais e paroquiais. No nosso caso a igreja fica aqui no piso de cima e nós estamos na parte de baixo da igreja.

A instituição estava espalhada pelo edifício que ainda é bastante grande mas de há dois anos para cá mais ou menos tudo que é respeitante a instituição foi centralizado no mesmo espaço que é este espaço onde nós nos encontramos.

Portanto, nós temos um gabinete onde está a equipa técnica até porque existe o gabinete de atendimento, depois existe uma sala que é a nossa sala do nosso ATL, onde estão a nossa animadora e o nosso monitor, temos o espaço sénior, depois temos aqui o espaço dos lanches onde tantos os meninos como os clientes do espaço sénior lancham diariamente e temos uma cozinha que é uma cozinha doméstica.

Portanto não é uma cozinha industrial e nem está preparada para isso tanto que nós procuramos o apoio domiciliário nós subcontratámos outra empresa que nos servem os almoços e depois nós distribuimos junto dos nossos clientes.

A equipa técnica, somos dez pessoas, portanto eu enquanto diretora técnica, depois tenho duas colegas que são assistentes sociais, uma colega psicóloga temos a animadora e o monitor, temos duas ajudantes familiares, uma auxiliar de serviços gerais e o motorista.

Em termos de equipamentos, portanto temos a sorte de cada um ter o seu computador, portanto isso facilita imenso não temos que estar a revezar para pudermos aceder ao computador cada um tem o seu computador, isto dentro da equipa técnica com a exceção do motorista e das ajudantes cada um tem o seu computador o que facilita imenso é uma instituição pequena não falta nada mas também não temos nada em abundância.

Pronto as coisas são mais ou menos geridas no sentido de garantir que há todo o material necessário para o desempenho das nossas atividades mas também não temos aí o material armazenado como se não houve amanhã.

E: Como planeia a sua ação.

A:S: Algumas tarefas minhas têm datas para estarem feitas, portanto tendo em conta que eu giro toda a questão dos recursos da instituição no que respeita por exemplo as questões relativas a contabilidade, tenho uma data x que tenho que ter contabilidade toda feita e organizada para enviar para a empresa que nos faz a contabilidade.

Há partes do meu serviço que têm uma data estipulada e que isso tem que acontecer e a tenho que cumprir, que são geralmente datas mensais, coisas mensais que todos os meses precisamente tenho que as fazer e concluir.

Depois há uma série de outras coisas que eu vou gerindo conforme as minhas disponibilidades sendo que aquilo que tenho como datas marcadas e fixas tenho que as cumprir tudo para além disso giro mais ou menos desde que consiga cumprir as outras, depois aquelas são mais ou menos geridas conforme a minha disponibilidade.

Porque depende um bocadinho se uma colega minha me pede ajuda para fazer uma coisa qualquer, portanto se calhar aquilo que pensei fazer já não vou fazer, porque vou ajudar a colega, portanto depois tenho que ajustar.

Mas não tenho assim um plano, porque não consigo ter enquanto diretora técnica não consigo ter, porque tenho muitas solicitações.

E: Participa nos órgãos de gestão da instituição? Como?

A.S: Eu participo nas reuniões de direção, enquanto diretora da instituição, portanto a minha presença é quando a direção pede para estar presente nas reuniões de direção que são mensais e pedem a minha opinião para alguns assuntos.

Portanto eu estou sempre presente na reunião direção e discuto todos os assuntos com a direção.

Depois de resto tenho uma relação se calhar de maior proximidade com o presidente da instituição porque há questões no meu serviço que não passam muito por ele. Mas sim tenho uma relação próxima com a direção e estou presente em todos os momentos em que eles se reúnem e não só.

Às vezes há coisas que se discutem via *e-mail* também sou sempre colocada em conhecimento desses *e-mails* e portanto posso dizer que tenho uma relação próxima e que isso também facilita a gestão da instituição.

E: Qual a estrutura organizacional desta IPSS?

A.S: Portanto o nosso organigrama, nós temos a direção que está no topo do organigrama, depois surge o conselho fiscal, depois temos a equipa da qualidade que é toda a equipa técnica mas isto acaba por ser ali o nível intermédio, porque tanto existe a aprovação de documentos por parte da direção, como existe a equipa técnica desenvolvida na execução dos mesmos acaba por ser um nível intermédio e depois temos as duas valências o centro comunitário e

SAD, peço desculpa, a direção, o conselho fiscal, a equipa de qualidade, depois apareço eu como diretora técnica e depois aparecem as valências o centro comunitário e SAD e depois às colegas que estão afetas a cada uma das respostas sociais e atividades.

E: Qual o circuito de comunicação o interna e de que forma intervém nele.

A.S: Eu faço a ponte entre a equipa e a direção, portanto alguma coisa que a equipa precise ver resolvido, portanto todos sabem que podem vir falar comigo para a resolução do problema.

Se for uma coisa que eu consiga resolver, portanto não há questão fica tratado assim que possível, se for algum assunto que eu entenda que realmente faz sentido chamar a direção para esta discussão ou para decidirem, portanto também eu faço a ligação com a direção.

Geralmente o resto da equipa não tem muita relação com a direção, porque eu depois fico aqui a servir um pouco de Interveniente estou aqui um bocadinho no meio das duas partes e vou gerindo a comunicação dessa forma.

E: Qual a composição dos órgãos diretivos.

A.S: portanto nós temos um presidente, temos uma vice-presidente, depois temos a tesoureira, temos dois vogais na direção e depois temos o conselho fiscal que é composto pelo presidente, um vice- presidente e um secretário e pronto acho que é assim.

Em relação a direção queria acrescentar apenas uma coisa, porque nós temos uma coisa diferente das restantes instituições, geralmente as IPSS são geridas pelo padre da paróquia regra geral centros sociais e paroquial o presidente é sempre o padre.

No nosso caso não é bem assim, portanto o presidente da instituição é um paroquiano que já fazia parte da direção há bastante tempo e aquando a saída do padre e entrada do novo parco que não quis assumir as funções foi pedido uma autorização especial ao patriarcado que autorizou e portanto temos como presidente um paroquiano que na altura era vice-presidente e passou a presidente. Toda a direção é voluntária portanto a maior parte deles todos trabalham, neste momento toda a direção trabalha, ou seja todos eles têm o seu trabalho, têm as suas vidas e funções fora daqui e portanto todo o tempo que disponibilizam para a gestão da instituição é voluntário.

Portanto isso acontece em todas as IPSS todas as direções têm que ser sempre voluntárias no nosso caso a única diferença é o presidente que é paroquiano e não é o parco.

E: Considera a instituição pequena, média ou grande.

A.S: é pequena

III – Experiência profissional na instituição / modelo de gestão

E: Há quanto tempo trabalha na instituição/ E como foi contratada para a instituição.

A.S: Há cinco anos.

Fui contratada para substituir uma colega que ia entrar em licença de maternidade que foi a colega que entrevistou antes de mim. A colega ia entrar em licença de maternidade era necessário ter uma assistente social para substitui-la e entretanto havia o anúncio e eu respondi e pronto fui selecionada.

Entretanto a colega voltou da licença tendo em conta o nosso quadro de colaboradores era necessário efetivamente ter mais uma assistente Social, entretanto acabei por ficar.

E depois acerca de três anos faz agora em Setembro, a colega que era na altura diretora técnica saiu e a direção convidou me para ficar no lugar dela e eu disse que sim.

E: Quais as suas funções na instituição, enquanto diretora técnica.

A.S: Quando fui contratada as funções que desempenhava era responsável pelo gabinete do atendimento social e pelo serviço de apoio alimentar que neste momento é a outra minha colega que já entrevistou na sexta-feira.

Atualmente aquilo que eu faço tem tudo a ver com a gestão da instituição, portanto a gestão da equipa, a gestão dos recursos financeiros, portanto tudo que tenha a ver com planos de atividades, aprovação dos mesmos, orçamentos, a resolução de alguma emergência, algum problema com a carrinha tudo que tenha a ver com gestão passa por mim.

Quer seja da equipa, equipa técnica que alguma colega tenha ou alguma situação que precise de ser discutida, alguma dúvida como depois terá uma parte mais prática que acaba por ser mais administrativa e mais burocrática mas que também faz parte da gestão da instituição.

E: Quais as potencialidades e as limitações com que se depara no quotidiano no exercício da função de direção.

A.S: Eu acho que em termos de potencialidades apesar de nós sermos uma instituição pequena termos uma equipa técnica bastante pequena fazemos aqui um trabalho em que conseguimos abranger um grande número de pessoas.

Portanto eu posso, lhe dizer que em 2013 e se nós olharmos para uma equipa técnica de dez pessoas e para uma instituição que tem esta dimensão em 2013 nós apoiamos cerca de 400 pessoas durante todo o ano, portanto é bastante é um número bastante alto.

Em termos de potencialidade sem dúvida apesar de sermos uma equipa pequena conseguirmos chegar a muita gente e acabar por apoiar não só a nossa zona mas também outras áreas aqui circundantes.

Para além disso, depois acho uma grande potencialidade é a paróquia, que é aquilo que a paróquia tem para nós oferecer e o facto de termos aqui um conjunto de paroquianos que são pessoas também muito ativas e muito disponíveis para ajudar e que geralmente apoiam as ações aqui da instituição para angariar fundos.

Posso dar-lhe como exemplo, fizemos uma venda de bolos com objetivo de angariar fundos para poder levar os meninos do ATL ao Jardim-Zoológico e todos os paroquianos aderiram em massa, venderam-se os bolos todos fez-se bastante dinheiro, dinheiro esse que não foi utilizado para o Jardim-Zoológico, porque houve quem tivesse oferecido os bilhetes para o jardim-zoológico, portanto isso é uma grande potencialidade, porque é notório o envolvimento que os paroquianos têm aqui não só a igreja mas mesmo junto do centro social. Isso é importantíssimo para nós desenvolvermos o nosso trabalho, porque uma das principais fragilidades e isso será nossa como será de outra instituição qualquer tem a ver com as questões monetárias.

Portanto nós recebemos um valor da segurança social mensal e esse valor portanto é aquilo que paga não só o salário dos colaboradores mas que depois tem que cobrir todas as outras despesas.

Portanto nos tempos que correm e tendo em conta a forma como a segurança social também gere as questões e de estarem à apertar muito mais as coisas torna-se mais difícil as instituições pequenas puderem subsistir e de facto os paroquianos têm dado uma grande ajuda nesse sentido e nunca deixamos de fazer atividades por falta de dinheiro ou algo do género, porque conseguimos sempre através dos paroquianos que nos ajudem a fazer a fazer às atividades.

E: Na sua perspetiva, quais as características e competências que um assistente social deve ter para exercer a função de direção.

A.S: acho que isso não é uma pergunta muito fácil de responder. Bem eu acho que um assistente social tem que ser uma pessoa assertiva, portanto precisa de ser assertivo.

Não pode ser uma pessoa autoritária, mas também não pode ser uma pessoa que se deixe levar facilmente pelos utentes. Tem que ser uma pessoa assertiva tem que ser firme nas decisões que toma.

Depois tem que ser uma pessoa solidária, que saiba trabalhar em equipa, porque regra geral as assistentes sociais trabalham sempre em equipa, porque é muito raro as situações que esteja sozinho e portanto tem que ser uma pessoa que também tenha uma boa capacidade de ouvir, ter uma boa capacidade de decisão e tem que ser uma pessoa motivada, porque esta área é uma área um pouco ingrata e muito facilmente as pessoas se desmotivam.

Quer, porque trabalham com áreas que realmente é difícil trabalhar e porque às próprias pessoas com quem nós trabalhamos ou não cumprem ou já estão num estado muito letárgico e já não conseguem fazer nada com as suas vidas ou porque não querem e se o assistente social não for uma pessoa que não esteja motivada para a mudança e para incutir isso nas pessoas também não o consegue fazer.

Porque não é uma área muito fácil mas é uma área que realmente exige muito trabalho e muita força de vontade, portanto acho que talvez seja por aí.

E: Quais as competências de um bom líder.

A.S: eu acho que um bom líder, acho que tem que ser uma pessoa que tem que ter capacidade, tem que ter segurança portanto nas decisões que toma. Tem que ser uma pessoa que tem capacidade de resposta grande e a capacidade de resposta tem que ser muitas vezes na hora se for uma emergência e se tem que dar uma resposta na hora é preciso saber fazê-lo. E a pessoa tem que ter esta capacidade eu não diria de improviso, porque nem tudo pode ser improvisado não é mas de conseguir adequar e gerir da melhor forma as situações.

Tem que ser uma pessoa assertiva, portanto é necessário quando se toma uma decisão portanto tem que ser tomada com segurança e assertividade não é possível depois haver aqui uma anda para frente e um anda para trás, porque depois isso em termos de reflexo para o resto da equipa acaba por não ser vantajoso.

Mas também acho que um bom líder tem que ter uma boa equipa por trás se não o tiver também não consegue liderar coisa nenhuma.

E: Como gere o serviço de recursos humanos, logísticos e financeiros.

A.S: Portanto algumas coisas passam por mim, outras não passam. Portanto nós temos uma tesoureira na direção, portanto tudo que sejam orçamentos que são entregues anualmente a segurança social passam pela nossa tesoureira, portanto é ela que gere toda essa questão dos dinheiros que vão ser entregues a segurança social.

A contabilidade mensal sou eu que entrego a empresa que nos faz esse serviço e depois a empresa envia para a nossa tesoureira para ela confirmar as contas e tudo mais.

E portanto aquilo que eu giro em termos monetários, portanto é o pagamento dos fornecedores, compra de algum material menor.

Imaginemos se é preciso comprar material de escritório é uma gestão que faço eu, se é preciso comprar material para o apoio domiciliário, luvas, aventais é uma gestão que sou eu que faço. Agora digamos que é necessário comprar um computador, portanto isso já tem que ser aprovado pela direção.

Portanto quer os clientes do espaço sénior quer os clientes do ATL pagam a mensalidade e portanto toda essa mensalidade entra para o fundo maneio e depois nesse fundo maneio eu vou gerindo as compras ou os pagamentos que preciso de fazer sem nunca ultrapassar esse valor.

E depois tudo o resto das coisas mais complicadas acaba por ser depois a tesoureira que assegura.

E: Tem autonomia de decisão?

A.S: sim tenho. Muita coisa que não passa pela direção, porque não se justifica passar, porque eles dão-me essa autonomia de poder gerir e decidir os assuntos.

IV - Potencialidades e metas

E: Na sua opinião, de que modo o seu estilo específico de liderança contribui para levar a cabo o cumprimento das metas que identificou? Porquê?

A.S: eu espero que o meu estilo de liderança contribua para o bem-estar da instituição. Eu sou uma pessoa extremamente organizada e acho que isso é essencial para aquilo que tenho para fazer e acho que é um exemplo que eu passo para a minha equipa. O líder tem também que dar exemplo quer seja no cumprimento dos horários, quer seja em termos da organização, tipo de postura portanto é isso que tento fazer.

Tento dar o exemplo a minha equipa, porque sei que depois não tenho moral para chamar a atenção se também eu própria não cumpro aquilo que prego. Tento cumprir aquilo que prego para que toda a equipa possa também cumprir.

Não acho que seja uma líder passiva não sou, se calhar há alturas que sou uma líder mais equilibrada e que tento puxar a equipa para uma determinada decisão.

Quer dizer decisões tomadas em conjunto?

Se calhar não é decisões tomadas em conjunto mas tentar que toda a gente embarque nessa ideia, mas se calhar há outras alturas em que sou um bocadinho mais autoritária e se calhar isso tem que ser feito assim, porque é assim que se faz, portanto eu acho que depende um bocadinho das situações.

Mas acho que nisso só a minha equipa que pode responder sobre isso, porque nessa questão eu tenho dificuldade em me autoavaliar mas acho que terá que ser a equipa a dizer o tipo de líder que acha que eu sou. Porque eu posso ter uma ideia completamente errada daquilo que acho.

E: De que forma analisa o contributo da sua formação inicial para a sua atual prática de liderança no contexto da IPSS?

A.S: Não responde

E: Faz formações profissionais contínuas nesta área.

A.S: vou fazendo sempre que posso, porque nem sempre é fácil e acho que isso é em relação a toda a equipa regra geral vamos nos organizando para fazer algumas formações.

O facto é que nós nunca nos últimos dois anos nós temos vindo a implementar a gestão de qualidade isso rouba-nos muito tempo e só aí é mais difícil desperdarmos tempo para ter formação.

Porque acabamos por estar centrados noutras coisas e a especial certificação da resposta social de SAD que é o que vai acontecer.

E: O que diferencia a gestão do Serviço Social de outras áreas? Há diferenças? Quais?

A.S: eu acho que é um bocadinho complicado comparar, porque nós trabalhamos com pessoas e o gerir pessoas é das coisas mais complicadas que se faz. Porque gere-se pessoas, gere-se emoções, gere-se maneiras de ser de estar e isto é sempre muito complicado.

Não é gerir um *stock*, portanto não é uma coisa matemática é preciso ter se muita coisa em conta e até as próprias sensibilidades das pessoas, porque se calhar eu digo alguém uma coisa a pessoa entende mas a outra pessoa já é sensível. Portanto eu acho que é complicado e é difícil de se comparar com outras áreas.

Acho que em termos de uma instituição e gestão e recursos e a gestão monetária isso obviamente que sim é comparável e funcionamos se calhar da mesma maneira mas um bocadinho mais adequada a realidade e de uma forma mais pequena.

Mas em termos de outros tipos de comparações não seja possível de se fazer, precisamente porque trabalhamos com pessoas e nunca sabemos como a outra a pessoa que está do outro lado vai reagir, então e eu acho que esse é sempre um desafio constante e temos sempre que nos adaptar constantemente a quem está do outro lado.

Eu acho que uma pessoa que trabalhe na área de gestão por exemplo, se calhar já não sente esse desafio e necessidade.

E: Existe alguma observação que queira fazer.

A.S: Não

V - Legitimação da entrevista/Perfil dos profissionais

E: Género

A.S: Feminino

E: Qual a sua idade.

A.S: 30

E: Qual o seu estado civil.

A.S: Solteira

E: Quais as suas habilitações literárias completas.

A.S: Licenciatura e Mestrado em Serviço Social

FIM

Entrevista à Assistente Social

Dia 25 de Julho de 2014

Duração: 50 Minutos

Local: Carmoteca

Elementos presentes: Entrevistadora e Assistente Social

E: Entrevistadora

A.S: Assistente Social

I – Tipo de Instituição IPSS

E: Fale me um pouco do surgimento, missão e objetivos da instituição.

A.S: Portanto nós na IPSS tentamos melhorar um bocadinho a qualidade de vida das pessoas. Eu tenho a folha com a missão e a visão se quiser depois lhe posso facultar. Portanto eu estou aqui também, um bocadinho há relativamente pouco tempo, eu só estou há dois meses e estou mais a par das minhas funções do Banco Alimentar.

Portanto tentamos reorganizar um bocadinho à vida das pessoas que têm mais dificuldades e trabalhamos nesse sentido. Em conjunto fazemos os atendimentos sociais as pessoas veem até nós para pedir ajuda nós avaliamos esse tipo de situações e tentamos melhorar um bocadinho a vida das pessoas, neste sentido.

E: Há quando tempo existe a instituição, é um projeto?

A.S: Não é um projeto, quer dizer, acaba por ser um projeto, não tem um prazo estipulado para terminar. Foi um projeto implementado que ficou, não lhe sei, dizer há quanto tempo é que o banco alimentar funciona. Sei que a instituição está aqui mais ou menos desde 98 penso que foi mais ou menos altura que surgiu. E foi sobretudo para também ajudar um bocadinho as pessoas que foram realojadas aqui que vinham dos bairros sociais, aliás vinham das barracas e acabaram por ser realojados aqui em bairro social.

E: O que distingue esta IPSS de outras instituições deste género ou dirigidos à mesma população-alvo.

A.S: Trabalhamos com crianças. Nós temos aqui o ATL durante todo o ano. O ATL pós escolar, durante o período de férias, funcionamos com as colónias.

O ATL é destinado as pessoas aqui da freguesia as crianças. E portanto as colónias já não. As colónias já abrangem um número limite de vagas, e portanto quando acaba o limite ou quando essas vagas são preenchidas terminam as inscrições.

No meu caso, eu trabalho com as famílias essas famílias, obviamente muitas delas têm filhos menores e é de facto um ponto a favor dessas pessoas no sentido de as ajudar. Porque quem tem crianças acaba por ter um tipo de necessidades. Para além disto, eu não trabalho diretamente com essas crianças, porque a minha função é dar apoio aos pais, daí eu não trabalhar diretamente com essas crianças.

E: Em que condições trabalha: instalações, colegas e equipamentos.

A.S: Nós trabalhamos em equipa e de forma individual. Trabalhamos em equipa no sentido que a nossa animadora sociocultural trabalha com as crianças, imagine, que ela vê um certo tipo de dificuldades numa das crianças é capaz de nos chamar a atenção no sentido que vê, porque os pais estão a passar necessidades.

Então marcávamos um atendimento social com essa família para averiguar melhor essa situação para ver onde nós poderemos ajudar. Igualmente com a Dra. Patrícia que é a psicóloga que faz a parte da orientação profissional. Quando as pessoas se dirigem a mim não têm trabalho precisam de apoio alimentar, eu depois também encaminho para a Patrícia para a orientação profissional e vamos trabalhando assim em equipa.

A parte do trabalho pessoal é o meu próprio atendimento, o meu próprio desempenho depois na distribuição dos cabazes e trabalho aqui na instituição e depois temos a parte do banco alimentar que é lá em cima em frente a igreja.

E: Como planeia a sua ação.

A.S: diária

E: Participa nos órgãos de gestão da instituição? Como?

A.S: Reuniões de Direção não. É a Dra. Cristiana como diretora técnica que faz esse tipo de trabalho. Nós depois fazemos reuniões de equipa, assim que à necessidade.

E: Qual a estrutura organizacional desta IPSS?

A.S: Temos a diretora técnica, depois temos eu que sou assistente social que estou na parte do banco alimentar, a Dra. Rita que está no apoio domiciliário. Temos a Dra. Patrícia que está na parte de orientação profissional. Temos a Patrícia que é animadora sociocultural temos também o monitor. Depois temos os funcionários do apoio domiciliário e depois temos a direção acima da diretora técnica.

E: Qual o circuito de comunicação interna e de que forma intervém nele.

A.S: Nós tratamos muito de questões por *e-mail*, porque a direção só temos mesmo cá a diretora técnica mas isso ela lhe vai explicar melhor, porque isso não estou muito a par desses tipo de questões. Mas penso que como a direção não está diretamente na instituição acaba por os *e-mail* facilitar um pouco. E também Se houver alguma questão que seja necessário a direção cá vir, eles também se disponibilizam se para isso.

Situações que são connosco nós tratamos diretamente com a diretora técnica questões com a direção, ela trata diretamente com eles.

E: Qual a composição dos órgãos diretivos.

A.S: Não tenho presente ainda aqui, porque estou aqui há pouco tempo.

E: Considera a instituição pequena, média ou grande.

A.S: Em termos de utentes penso que seja média.

II – Experiência profissional na instituição / modelo de gestão

E: Há quanto tempo trabalha na instituição/ E como foi contratada para a instituição.

A.S: eu trabalho há dois meses. Portanto eu fui contratada para uma substituição a minha colega foi para baixa de licença de maternidade vim substitui la. E pronto tenho vindo a desempenhar as funções delas até que ela regresse.

E: Quais as suas funções na instituição, enquanto diretora técnica.

A.S: É o atendimento social e a parte da organização do Banco Alimentar. Portanto nos fazemos a distribuição dos cabazes todas as quintas-feiras.

As quartas- feiras veem produtos frescos do Banco Alimentar, temos uma box mensal que vem também uma vez por mês, vem geralmente no início do mês ou no final do mês e vamos gerindo assim o banco alimentar. Temos também os voluntários que fazem os sacos semanalmente.

Quando eles não podem como é o caso desta semana, faço eu com ajuda dos meus colegas e vamos gerindo assim.

E: Quais as potencialidades e as limitações com que se depara no quotidiano no exercício da função de direção.

A.S: Se calhar a falta de recursos humanos as vezes.

E: E como contornam essa situação?

A.S: Para já temos sempre alguns voluntários que veem ajudar e de facto é muito bom ter essa ajuda. E depois como equipa nós também não nos limitamos apenas a fazer o trabalho de secretaria e quando digo isso, digo que são todos. E como equipa se alguém necessitar de ajuda todos ajudamos e daí conseguirmos gerir todo o Banco Alimentar e toda a parte das outras colegas, também gerimos.

III – Serviço social e Gestão

E: Na sua perspetiva, quais as características e competências que um assistente social deve ter para exercer a função de direção.

A.S: Primeiro que tudo, acho que tem que ter alguma sensibilidade, porque para tratar de casos sociais e lidar com pessoas com algumas necessidades tem que haver essa sensibilidade. Para tratar esses tipos de questões mais sensíveis.

Tem que ter competência e gosto pela profissão e se tiver que ficar para além da hora de trabalho ficar e não se limitar ao trabalho de secretaria. Tentar trabalhar no terreno, porque

isso é muito importante para tentar perceber depois também a vida das pessoas e como as pessoas fazem essa gestão neste sentido do apoio alimentar.

E daí nós também tentarmos perceber isso, porque imagine nós fazemos a distribuição semanal e já se colocou a hipóteses de fazermos a distribuição mensal. Mas isso não seria positivo nas famílias, porque são famílias que têm alguma dificuldade em gerir todos os produtos e daí fazer a vida alimentar em casa. E portanto é preciso gostar é preciso ir a fundo destas questões para poder ajudar mais corretamente as pessoas até porque neste momento já não estamos cingidos só as pessoas que estão desempregadas, neste momento já há todo o tipo de pessoas a recorrer as instituições.

E: Quando fazem a distribuição dos alimentos às famílias, existe algum acompanhamento depois ou fazem apenas a entrega e as famílias é que gerem?

A.S: Nós fazemos a entrega dos produtos e depois as pessoas em casa gerem como quiserem. Fazemos é um acompanhamento das famílias tentamos fazer pelo menos um atendimento de três em três meses para saber como as pessoas estão a gerir as coisas dadas.

Nós também fazemos visitas domiciliárias, eu ainda não tive tempo de o fazer, porque como ainda estou a me integrar, ainda estou a tentar conhecer as famílias para depois então fazer as visitas domiciliárias.

E: Quais as competências de um bom líder.

A.S: Um bom líder tem que ter principalmente pulso e as vezes as pessoas que necessitem e recorrem a estes serviços é ingrato e muitas vezes não tomam isto como uma ajuda, tomam como um direito. E pronto à que saber gerir a nível profissional e gerir também a nível pessoal. Para se ser um bom líder tem que se gostar muito daquilo que se faz e é preciso gerir muito bem as coisas, não é só mandar, mas é saber mandar.

E: Como gere o serviço de recursos humanos, logísticos e financeiros.

A.S: Isso não lhe sei indicar.

E: Tem autonomia de decisão?

A.S: Sim tenho. Normalmente dou sempre conhecimento a diretora das minhas decisões, tenho autonomia no trabalho. Para decidir a nível do banco alimentar na gestão das famílias,

nos atendimentos. Mas normalmente dou sempre conhecimento a diretora por iniciativa própria. E peço opinião quando tenho dúvidas mas geralmente, informo sempre da decisão que tomo.

IV – Formação e Perfil

E: Na sua opinião, de que modo o seu estilo específico de liderança contribui para levar a cabo o cumprimento das metas que identificou? Porquê?

A.S: Portanto nós temos um regulamento e a nível de famílias é necessário que as pessoas cumpram o regulamento. Porque quando nós damos o apoio as vezes as pessoas tomam isto como um dado adquirido e como direito e há coisas a cumprir.

As pessoas têm que cumprir a hora da distribuição, tem que cumprir o dia da distribuição e muitas vezes isso não acontece e as pessoas, depois se nós falamos com elas e dizemos olhe que para ter direito ao Banco Alimentar é mesmo necessário o cumprimento das normas e as regras da instituição. E muitas vezes as pessoas não percebem porque que quando nós dizemos que se calhar há uma possibilidade de cortar o apoio. Porque como já têm o apoio como um dado adquirido não percebem que as vezes há regras a se cumprir. E se não cumprem, há outras famílias que necessitam do apoio e não a estão a ter, porque não há vaga. E portanto as vezes, nós chamamos um pouco atenção para esse tipo de questões.

E: De que forma analisa o contributo da sua formação inicial para a sua atual prática de liderança no contexto da IPSS?

A.S: Portanto sem a minha formação inicial eu não poderia estar aqui, como é óbvio. A nível de teoria penso que sim. Portanto eu acho que, só mesmo na prática dos serviços e quando nós entrarmos mesmo num serviço é que ganhamos mesmo essa prática e não no curso. O curso serve como base, depois na prática até porque cada instituição tem a sua maneira de trabalhar e área social é tão grande que é impossível nós nos curso aprendermos tudo. Mas sem dúvida em termos de contributo para estas pessoas, eu acho que é uma mais-valia.

E: Faz formações profissionais contínuas nesta área.

A.S: Faço formação ainda não o fiz pela instituição, porque também estou aqui relativamente à pouco tempo ainda não houve possibilidade disso.

E: O que diferencia a gestão do Serviço Social de outras áreas? Há diferenças? Quais?

A.S: Em termos sociais é uma área que abrange muitas outras áreas específicas e toda área social temos técnicos específicos para trabalhar em conjunto conseguimos fazer um trabalho melhor. As outras áreas, acho que não estão dotadas deste saber direto para a área social. Cada técnico tem a sua função específica, em conjunto os técnicos da área social se conseguirem trabalhar em conjunto acho que é uma grande Vália para as pessoas/utentes. **Se é qualquer pessoa que pode desempenhar este trabalho**, eu acho que não é, porque nem todas as pessoas têm sensibilidade e têm o gosto pelo trabalho social. Portanto há realmente diferenciação entre os técnicos da área social e os outros técnicos.

E: Existe alguma observação que queira fazer.

A.S: Eu não tenho jeito para entrevistas gravadas foi o melhor que pude fazer. Isto escrito era tudo mais simples.

V - Legitimação da entrevista/Perfil dos profissionais

E: Género

A.S: Feminino

E: Qual a sua idade.

A.S: 25 anos

E: Qual o seu estado civil.

A.S: Casada

E: Quais as suas habilitações literárias completas.

A.S: Licenciatura

FIM

Entrevista à Assistente Comercial da Linha Inbound da Zon Tv Cabo

Dia 13 de Junho de 2014

Duração: 1 hora

Local: Edifício América

Elementos presentes: Entrevistadora e Assistente Comercial da Linha Inbound da ZonTv Cabo

E: Entrevistadora

AC: Assistente Comercial da Linha Inbound da ZonTv Cabo

I – Tipo de Instituição IPSS

E: Fale me um pouco do surgimento, missão e objetivos da instituição.

AC: A PFI Portugal surgiu com o âmbito de levar a cabo uma divulgação correta da imagem no que diz respeito a tolerância religiosa e também ao contacto multicultural entre religiões diferentes e também divulgar uma correta imagem do paganismo.

Nesse sentido surgiu por parte dos nossos coordenadores nacionais, a partir de 1997 mas só a partir de 2000 teve uma existência oficial. Já estamos registados com o nosso número de contribuinte, portanto já declaramos para as finanças e ao longo destes anos temos sido considerados como a figura de proa em Portugal no que diz respeito a esta divulgação de imagem correta também de uma certa luta pela tolerância religiosa que está reconhecida em teoria, mas não na prática, no nosso país.

E: O que distingue esta IPSS de outras instituições deste género ou dirigidos à mesma população-alvo.

AC: Ora bem! Para já, os pagãos em Portugal realmente não são muitos, a fé vigente em Portugal é maioritariamente católica, como sabe, e, neste caso, não existe propriamente uma outra associação federada como a nossa, ou seja, nós fazemos o trabalho não só aqui em

Portugal mas também em contacto com a parte internacional federada sobre esta divulgação correta da imagem do paganismo.

E não existe outra associação em Portugal deste género, nós procuramos também prestar apoio à comunidade, nomeadamente, através das ações humanitárias, distribuição de roupas pelas populações necessitadas, quer portuguesas quer no exterior do país e procuramos também dar qualidade de vida a nossa comunidade.

E se isso significa apoiar alguém que esteja doente dar também algum apoio no que diz respeito ao melhor tratamento, por exemplo de um animal de estimação que a pessoa tenha, algum apoio no que diz respeito a dificuldades materiais que a pessoa esteja a passar, aluguer de casa, qualquer coisa que a pessoa necessite.

Obviamente que este apoio nem sempre pode ser financeiro, mas tentamos arranjar pelo menos uma solução para que a pessoa possa levar a sua vida por diante.

E: Em que condições trabalha: instalações, colegas e equipamentos.

AC: Muito bem. As nossas condições para a associação que temos são excelentes, nós temos uma sede que é em Linda-a-Velha e depois temos uma sala de trabalho, ou seja, temos mesmo um apartamento de trabalho que fica em Campo de Ourique.

Dentro deste apartamento nós temos uma sala para trabalho é um escritório e, portanto, é a partir daí e também através de boa vontade de todos os que se voluntariam que nós desenvolvemos a nossa atividade.

Relativamente a colegas, no que diz respeito a colegas nós temos uma hierarquia. Temos de a ter, porque estamos a trabalhar com voluntários. De uma forma geral, o ambiente é muito positivo e procuramos dar a cada um, funções de acordo com as suas características específicas.

E este aspeto é muito importante, porque por vezes as pessoas não se mantêm a fazer as suas funções, porque não gostam delas ou não se sentem vocacionadas para elas. Então, é muito importante colocar as pessoas certas no lugar certo e à hora certa e isso é o mais difícil talvez de fazer.

Falando também de equipamentos nós a nível de equipamentos temos os equipamentos necessários, contudo o que faz falta é sobretudo equipamento a nível informático, ou seja, nós temos os nossos computadores, temos o nosso próprio programa de contabilidade.

Mas a nível de computador, por exemplo para registos dos nossos livros na biblioteca ou alguns computadores necessários para projeções há sempre alguém voluntário que leva o seu próprio computador, nós necessitaríamos pelo menos de um portátil para fazer face a essas necessidades.

Ainda não o temos mas estamos procurar através de donativos ou alguém que tenha um portátil a mais e que não utilize, mesmo que seja já mais antigo, encontrar um computador compatível.

E: Como planeia a sua ação.

AC: Nós temos uma planificação semanal, uma planificação mensal e anual e às vezes a nossa planificação vai mais longe do que isso pode chegar até cinco anos.

Por exemplo, há viagens que temos de fazer, porque há conferências internacionais como agora que a nossa coordenadora vai ao Brasil participar num encontro e claro que essas viagens exigem grandes antecipaçaõ quer em termos de reunirmos os fundos para elas, quer em termos da própria vida pessoal das pessoas, cada voluntário tem a sua vida, tem o seu emprego, tem as suas atividades e, por vezes, isso exige um planeamento rigoroso.

A nível de geral temos distribuir as tarefas para cada pessoa, para o evento seguinte ou para reunião seguinte.

Em termos mensais planeamos os eventos, por exemplo dois por mês sensivelmente e depois, claro. Estamos presentes neles.

E a nível anual fazemos uma agenda e todos os utentes para divulgar aos membros da nossa associação e eventuais pessoas que queiram participar, por curiosidade que queiram ir visitar ou ver, ou tomar conhecimento.

E outro apoio que nós damos é um apoio mensal todos os últimos sábados do mês às pessoas que queiram ir lá falar sobre o que acham da associação, o que podemos fazer mais, dar sugestões de melhoria e também dar apoio aos próprios membros.

E: Participa nos órgãos de gestão da instituição? Como?

AC: Já participei mais, neste momento da minha vida profissional e pessoal não me permite conciliar. Mas sim nós temos uma assembleia geral e eu já fui presidente de mesa dessa assembleia.

Neste momento sou vice-presidente devido a todas estas contingências da vida profissional e pessoal.

A assembleia geral é quem toma as decisões executivas, reunimo-nos pelo menos uma vez por ano, por vezes duas, para destituir membros das suas funções ou para os colocar lá.

Porque as pessoas que temos a tomar conta dos voluntários, nós somos todos voluntários mas as pessoas que estão a liderar os voluntários têm que estar realmente no local certo, porque há fundos, há materiais, há prazos a cumprir legais, por exemplo com as finanças temos que ter as pessoas que garantam que esses prazos são cumpridos e que os materiais ficam nos sítios onde são distribuídos às pessoas que realmente necessitam deles e que tomem conta do dinheiro da associação.

E: Qual o circuito de comunicação interna e de que forma intervém nele.

AC: O circuito é muito simples.

Geralmente nós comunicamos por *e-mail* e por correio tradicional, excepto nas reuniões que temos. Claro que há níveis na hierarquia da organização e por isso claro, tudo que seja mais importante ou mais confidencial é tratado pessoalmente nas tais reuniões que temos onde são distribuídas tarefas às pessoas para depois transmitirem aos membros.

Aos membros chega tudo por carta ou *e-mail* e depois as pessoas podem estar presentes ou não, se quiserem, e podem participar nas decisões ou não também se quiserem.

Como é que eu intervenho nele? Ajudo a fazer algumas das cartas, ajudo a fazer alguns *e-mails* e sobretudo faço muita a comunicação entre a parte nacional e a parte internacional, ou seja, quando temos que tomar decisões maiores que exijam a intervenção PFI, eu costumo intervir claro, supervisionada pela coordenação nessa situação.

E: Qual a estrutura organizacional desta IPSS?

AC: Muito bem. Temos então como indiquei a assembleia geral que vai servir de organigrama para a instituição, nós temos dois coordenadores que são um casal, depois temos em termos de presidente de mesa que é também um dos coordenadores.

Depois temos, a parte da tesouraria que é uma senhora que já trabalha connosco algum tempo, temos depois a parte fiscal temos mesmo um conselho fiscal para dar contas de todas as nossas atividades às finanças e esse conselho fiscal é constituído pelo presidente do conselho fiscal, a vice-presidente e a relatora.

A relatora é quem faz os relatórios dos fundos e o que se passa com os donativos e nós apresentamos esses relatórios aos membros para que eles saibam para onde vai o dinheiro dos seus donativos e das suas cotas, quem é cotizado.

E temos também a mesa da assembleia geral que é quem toma conta das decisões e as transmite também aos membros que é o presidente, a vice-presidente que neste momento sou eu e a secretária que faz as atas de todas as assembleias e reuniões importantes que hajam.

Depois temos também o conselho fiscal, a mesa da assembleia geral será esta a estrutura principal da associação PFI (Associação Cultural Pagã).

E: Qual a composição dos órgãos diretivos.

AC: É esta.

Portanto os dois coordenadores, depois temos a vice-presidência e temos a pessoa que é secretária.

E: Considera a instituição pequena, média ou grande.

AC: Pequena.

Nós temos, embora em membros já possamos considerar-nos dimensão média, porque já ultrapassamos os cem membros, porque na realidade atual cem membros pagãos já é bastante. Mas em termos de trabalho burocrático daquilo que necessitamos em termos de recursos só podemos contar talvez com dez, vinte pessoas e isso é muito pouco para as necessidades da comunidade pagã.

II – Experiência profissional na instituição / modelo de gestão

E: Há quanto tempo trabalha na instituição/ E como foi contratada para a instituição.

AC: Desde 2000 e surgiu precisamente através do voluntariado, portanto eu comecei por ser voluntária e depois fui contratada.

E: Quais as suas funções na instituição.

AC: As minhas funções agora estou na vice-presidência da assembleia geral mas já fui presidente da assembleia-geral.

Eu de facto sou vice-presidente, porque a pessoa que exerce a função na presidência não tem tempo para a exercer então precisava de uma pessoa de apoio, digamos assim.

Então as minhas funções basicamente são, tomar decisões sobre algumas coisas sempre supervisionada pela coordenação, e essas coisas são coisas tão diversas como, decidir se um

determinado espaço deve ser alugado para um determinado evento e também por exemplo se uma determinada pessoa está apta para determinada tarefa, se os recursos x por exemplo ao nível das humanitárias vão para que sítio e qual a transportadora que vamos utilizar isto também é importante, porque há alguma corrupção nesse aspeto entre as transportadoras.

E basicamente tudo que já necessário fazer em termos de decidir quais as tarefas atribuídas a quem, geralmente é essa parte embora seja supervisionada será mais comigo.

E: Quais as potencialidades e as limitações com que se depara no quotidiano no exercício da função de direção.

AC: Ora bem, potencialidades são quase infinitas, porque somos tão poucos, quanto mais houver depois dentro da mesma crença e da mesma comunidade tanto melhor.

Mas nós sabemos que é um número pequeno, mas ainda há muito trabalho por fazer, daí dizer que as potencialidades são de facto infinitas. Há muita coisa a ser feita na divulgação de uma correta imagem do paganismo, ainda falta ter uma boa relação, por exemplo, que é algo que também procuro trabalhar mas neste momento não tenho muito tempo com os órgãos da comunicação social que invariavelmente dão uma imagem muito errada sobre aquilo que nós fazemos, e o que nós somos e em que acreditamos.

Há trabalho a fazer-se a nível cultural. Há uma ideia também errada da academia, digamos assim, ou elite intelectual do país e mesmo fora do país acerca do que é o paganismo e da sua imagem e daquilo que nós realmente fazemos.

E depois a nível de tarefas é um nunca mais acabar de tarefas; falta-nos, por exemplo organizar funerais de acordo com a nossa fé, falta-nos ter nós já temos algumas pessoas dessa área mas que estejam permanentemente, por exemplos médicos que vão visitar pessoas terminais com doenças terminais e podem. Não temos essa parte que é algo que estamos a trabalhar muito que é a parte de cura ou, se não houver cura cuidados paliativos e acompanhamento à morte da pessoa. Os nossos funerais não têm nada a ver com os funerais que geralmente são e não há um serviço de funeral organizado.

Casamentos já vamos tendo alguns mas ainda não são devidamente reconhecidos, portanto só são reconhecidos apenas a nível civil e depois a parte também de apoio aos nascimento que são os momentos mais importantes na vida das pessoas e a passagem das meninas para serem mulheres e dos rapazes também para a idade viril.

Nós já temos tido já alguns ritos nesse sentido mas ainda faltam dados e a componente da organização de estrutura ainda não estamos devidamente reconhecidos. Está melhor do que estava mas ainda não estamos totalmente reconhecidos nesse aspeto.

Limitações - São muitas. Desde logo os preconceitos das pessoas, depois entre organização acho também que há uma competitividade por vezes desnecessárias entre os voluntários que fazem parte da organização, não se percebe e fazem como por exemplo haja trabalho e depois o trabalho possa ser um pouco, entre aspas, sabotado, porque a pessoa x tem desejo de se mostrar que é melhor que a pessoa y e isso não faz grande sentido numa organização de voluntários.

Mas isso é a natureza humana e depois claro limitações que já referi, a nível de equipamentos, necessitamos francamente de mais material informático, e recursos humanos, mas os recursos humanos não estejam apenas um mês ou dois meses e trabalhar connosco mas pessoas que fiquem lá durante anos para ajudar a dar forma e estrutura a organização.

III – Serviço Social e Gestão

E: Na sua perspetiva, quais as características e competências que um assistente social deve ter para exercer a função de direção.

AC: Muito bem.

Neste sentido eu diria que eu estou a ter em conta a realidade da organização onde trabalho a parte dos humanitários, nós chamamos assim que é à parte dos voluntariados e de assistência a comunidade mesmo a não comunidade pagã é mesmo muito importante ter competências a nível de assistente social.

Isto porquê? Porque o A.S consegue analisar rapidamente a situação, e o tipo de situação com que se depara e enquadrar a situação numa tipologia importante para poder dar respostas mais rápidas e se necessário encaminhar as pessoas para além da nossa organização ou associação para outras organizações que possam fazer o serviço.

Por exemplo, nós já tivemos casos muito graves de violência doméstica. Não fiquei satisfeita de todo com a resposta que nós organização demos, acho que era necessário uma maior interligação entre a nossa associação e por exemplo associação como APAV ou Associação do Apoio à Violência Doméstica.

Digamos que é essas parcerias que um AS pode trazer e o conhecimento de causa mesmo que não tenha trabalhado nessas instituições daquilo que elas podem fazer e encaminhar a pessoa da nossa comunidade que sofra disso que é um ser humano como outra qualquer para essas situações.

E: Quais as competências de um bom líder.

AC: Abstrair-se da emoção, ou seja, não misturar a amizade ou os laços familiares com o seu exercício de liderança.

Porque isso é corrupção, ou seja, a pessoa que lidera uma organização sobretudo uma associação como esta não pode ter preferidos, as pessoas têm que valer pelo seu mérito e pelo seu trabalho.

Porque, se vamos pelo gostar, pela amizade ou pelos preferidos as pessoas com que mais simpatizamos, acabamos por desmotivar outras pessoas e perder voluntários preciosos.

E: Como gere o serviço de recursos humanos, logísticos e financeiros.

AC: Na nossa associação, na estrutura da nossa associação a própria estrutura já sugere uma divisão de trabalho.

Há pessoas que tratam mais da parte fiscal e financeira são pessoas que nós temos que são formadas em contabilidade, gestão ou auditorias, essa parte são mesmo com elas.

A nível de liderança nós temos vários níveis, eu sou do nível intermédio, não sou do nível mais elevado e as competências de liderança são um pouco diferentes.

Eu diria que o nível mais elevado é necessário ainda uma maior impessoalidade no sentido em que a missão e os valores da associação devem sobrepor-se sempre a tudo o resto, ou seja, as conveniências, interesses, necessidades dos voluntários que lá trabalham.

No meu nível de liderança que já é um nível intermédio tendo que ter em conta as pessoas, tenho que ter em conta que a pessoa x pode estar desmotivada, porque a pessoa y fez aquilo ou não tenho que ter atenção a isso para procurar solucionar a situação de forma que todos nós possamos trabalhar em conjunto para o nosso objetivo comum que é melhorar a imagem do paganismo em Portugal

E: Tem autonomia de decisão?

AC: Sim tenho bastante autonomia. Digamos que isso já aconteceu se eu tomar uma decisão e a minha coordenação que supervisiona o meu trabalho achar que não é uma decisão correta, eu sou chamada à atenção, mas tenho autonomia para tomar essa decisão.

E: Na sua opinião, de que modo o seu estilo específico de liderança contribui para levar a cabo o cumprimento das metas que identificou? Porquê?

AC: Como lhe indiquei há pouco, os níveis de liderança na associação a que pertenço exigem um estilo de liderança também diferente. Eu diria que o estilo de liderança dos coordenadores é um estilo autocrático e o meu estilo de liderança é mais democrático.

O que é que isto provoca?

Isto também é uma estratégia; porque faz com que os voluntários se sintam motivados, acolhidos no meu caso na liderança que eu exerço, escutados e sentirem que há sempre uma pessoa atenta para os acompanhar quer dentro quer fora da instituição.

Mesmo quando saem da instituição eu mantenho contacto com muitos deles, ou seja, as pessoas sentem que há um outro acompanhamento a nível de liderança e que eu explico o porquê das minhas decisões e a nível de coordenação isso já não acontece.

Mas é natural, porque o que se quer é levar a associação para a frente, portanto há um nível que de facto não temos de explicar decisões, mas eu sou de um nível que se tem que explicar as decisões às pessoas. Portanto daí ser um nível intermédio e um estilo de liderança chamado mais democrático.

IV – Formação e Perfil

E: De que forma analisa o contributo da sua formação inicial para a sua atual prática de liderança no contexto da IPSS?

AC: A minha formação se falarmos de uma formação base, eu diria que me ensinou a estar, atenta a ler os sinais das pessoas e dar à pessoa a resposta que ela precisa no momento certo, ou seja, às vezes as pessoas não expressão tudo até porque, têm interesses, conveniências, necessidades e não expressão tudo confrontalidade.

Eu sou daquelas pessoas que chega com confrontalidade e confronta a pessoa e chama à parte e pergunta. **O senhor está aborrecido, o que é que se passa? Porque é que hoje o seu trabalho não lhe está a correr tão bem?** E a pessoa responde mas sim a minha formação base contribui bastante para isso.

E: Faz formações profissionais contínuas nesta área.

AC: Sim.

Na própria associação, nós temos formações contínuas. Eu neste momento estou em duas uma com duração de ciclo de três anos e outra com duração anual, ou seja, que depois vai sendo renovada e aí são exercitadas competências muito específicas de liderança e eu estou em duas dessas formações, que são às que estou a assistir neste momento. Eu já fiz mais, mas eu procuro sempre ir àquelas que há, a todas que há e tudo que eu puder ir, eu vou.

E: O que diferencia a gestão do Serviço Social de outras áreas? Há diferenças? Quais?

AC: Eu creio que a nível da assistência social a principal diferença é esta capacidade extraordinária de fazer um diagnóstico da situação da pessoa, quer do voluntário, quer da pessoa que procura ajuda da instituição ou da associação e isto é muito importante. Porque isto permite sinalizar casos que realmente estejam em risco e distinguir de outros casos que não sejam tão urgentes. Podemos dar uma resposta diferente mais enquadrada na associação e isto é diferente.

Por exemplo um líder de uma empresa não tem que se preocupar muito com estas situações, ou seja, o que a pessoa diz é se esta a ser vítima de Violência Doméstica contacta a APAV se fosse um líder de empresa era isso que eu faria.

Mas na associação onde eu, não é isso que eu faço, o que eu faço é; **Está a ser vítima. Porquê, o que é que se passa?** Faço um diagnóstico da situação e depois encaminho a pessoa ou pessoas e eu própria dou algum acompanhamento a essas pessoas sendo que elas têm o acompanhamento da sua associação, ou seja, eu dou no sentido de tudo bem está na APAV, está num abrigo tudo bem, mas saber o que se passa e não simplesmente desaparecer do mapa da associação.

Quando precisar eu estou aqui, estou pronta a ajudar, estou pronta a defender se necessário a imagem da pessoa ou o seu segredo, ou seja, a necessidade da confidencialidade relativamente à localização onde elas se encontram.

Nós já tivemos um caso de uma pessoa que já teve precisamente esta situação e em que o ex-marido que era uma pessoa violenta foi ao nosso local de reunião e partiu tudo literalmente mas nós não revelamos o paradeiro nem da senhora que tinha sido infelizmente agredida nem da filha.

Portanto a pessoa ficou no abrigo onde estava, ficou segura mais tarde a filha arranjou a casa dela e ainda hoje mantém contacto connosco não ficaram na instituição, porque o receio que ele possa voltar era muito, mas pelo menos mantêm contacto connosco e conseguiram refazer a vida delas.

Portanto nesse sentido, quando eu digo que a liderança aí é diferente, é diferente neste aspeto, porque há uma sensibilidade para não revelar onde a pessoa está, ou se a pessoa estiver numa situação complicada, como recuperação da toxicodependência por exemplo, também já tivemos alguns casos de não divulgar essa informação mesmo perante os outros membros da associação.

Dizemos que a pessoa está de férias, se ausentou ou teve de viajar mas não divulgamos o quê que realmente aconteceu. Depois se ele quiser partilhar ou voltar à instituição, tudo muito bem, senão tem a sua vida e tem direito a sua privacidade.

E esta sensibilidade e esta resposta é característica da pessoa com formação e que exerça função de assistente social, eu não vejo este tipo de liderança noutras áreas, não estou a ver isto por exemplo, numa área de logística, não estou a ver isto numa pequena ou média empresa e noutras áreas também não, mesmo a nível humanitário acho que é essa mesma a principal diferença.

E: Existe alguma observação que queira fazer.

AC: Sim.

Acho que se deveria dar muito mais valor às pessoas que exercem liderança e que têm formação em assistência social, portanto que exercem função de líder, enquanto assistentes sociais.

Porque elas deparam-se com todos os problemas de liderança, que as empresas e outras empresas sem fins lucrativos têm, mas ao mesmo tempo têm que olhar para este lado mais humano quer das pessoas que procuram a sua ajuda, quer dos voluntários.

Acho que o seu trabalho é muito importante nesta área, porque vai trazer alguns os problemas específicos de liderança com que os assistentes sociais se deparam que são característicos da profissão.

Aminata Mané Semedo. Estilos de liderança dos profissionais do Serviço Social em instituições particulares de solidariedade social.

E: Género

AC: Feminino

E: Qual a sua idade.

AC: 34 anos

E: Qual o seu estado civil.

AC: Solteira

E: Quais as suas habilitações literárias completas.

AC: Pós -Graduação

FIM

APÊNDICE 3. ANÁLISE DE CONTEÚDO

Entrevistas	Surgimento	Missão	Visão	Valores	Objetivo
(IPSS, 1); ENT. AS4	<i>“Surgiu da necessidade de se criar aqui uma resposta para a população que existia.” (Ent. 4: 10); AS4</i>				
ENT. AS5		<i>“É focada na comunidade e no apoio à comunidade envolvente”(Ent. 5: 11); AS5</i>			<i>“Cuidado para a comunidade”. (Ent. 5: 11); AS5</i>
ENT. AS8		<i>“O apoio a integração das famílias com dificuldades (Ent. 8: 10); AS8</i>			
(IPSS, 2); ENT. AS3	<i>“Surgiu inicialmente para dar resposta ao nível da infância” (Ent. 3: 11); AS3</i> <i>“Surgiu como necessidade de ocupar os tempos das crianças em idade escolar” (Ent. 3: 14); AS3</i>			<i>“Liberdade, respeito pelos outros, e autonomia” (Ent 3: 17); AS3</i>	
(IPSS, 3); ENT. AS7					
(IPSS, 4); ENTAS2		<i>“É prestar um serviço cada vez melhor com maior eficácia e eficiência”(no sentido) “Utilizar cada vez menos meios económicos e com uma maior eficácia de forma a melhor servirmos os utentes”(AS2)</i>			
(IPSS, 5); ENT. AS1		<i>“Garantir a melhoria das condições de vida dos nossos clientes e promover a sua autonomia e integrá-los sempre que possível” (Ent 1: 15); AS1</i>		<i>“Cooperação e solidariedade” (Ent 1: 15); AS1</i>	
ENT. AS6		<i>“Melhorar a qualidade de vida das pessoas” (Ent 6: 10); AS6</i> <i>“Reorganizar à vida das pessoas que têm mais dificuldades” (Ent 6: 11); AS6</i>			
ENT. AS9		<i>“Promover a autonomia integral do individuo na sociedade</i>	<i>“ Ser reconhecida como uma IPSS ou</i>		

Aminata Mané Semedo. Estilos de liderança dos profissionais do Serviço Social em instituições particulares de solidariedade social.

		<i>através da prestação de serviços de qualidade. (Ent 9: 10); AS9</i>	<i>uma resposta social de excelência (Ent 9: 12) que ofereça a comunidade respostas sociais adequadas as suas necessidades e que promova a sua satisfação.” (Ent 9: 12); AS9</i>		
--	--	--	--	--	--

Legenda:

IPSS 1 – Ent.AS8, AS4, AS5

IPSS 2 – Ent.AS3

IPSS 3 – Ent.AS7

IPSS 4 – Ent.AS2

IPSS 5 – Ent.AS1, AS6, AS9

A.S – Assistente Social

ENT - Entrevista

Entrevistas	<u>Distinção desta IPSS de outras instituições deste género</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4 ENT. AS5 ENT. AS8	<i>“É a área de abrangência que nos tem dirigido para várias áreas do concelho” (Ent. 4: 16); AS4</i> <i>“Eu não sei se há alguma coisa que distinga de todas as outras, acho que o trabalho deve ser muito semelhante, até porque só trabalhei nesta IPSS e não conheço as outras realidades” (Ent.5: 16); AS5</i> <i>“Não acho que acha alguma coisa que diferencie das outras”. (Ent.5: 17); AS5</i> <i>“É estar sempre atenta e alerta as necessidades da população.” (Ent.8: 12); AS8</i> <i>“É Saber ouvir as necessidades do outro, estar disponível para ouvir o outro e pensar mediante os nossos recursos o que nós podemos fazer e o que podemos criar de inovador para responder as necessidades da população”. (Ent.8: 13), AS8</i>
(IPSS, 2); ENT AS3	<i>“A nível de missão, visão de valores se são IPSS ligadas à igreja, à partida terão os mesmos valores” (Ent.3: 22); AS3</i>
(IPSS, 3); ENT. AS7	<i>“Nós aqui temos uma equipa que interage muito com os utentes, ou seja, não se limita a fazer as suas funções”. (Ent.7: 16); AS7</i> <i>“E por vezes o que há nas instituições é um distanciamento entre o pessoal e os utentes não há uma interação diária tão grande com os utentes.” (Ent.7: 18), AS7</i>
(IPSS, 4); ENT. AS2	<i>“Nós tentamos que a nossa diferenciação por o fazer a forma como o fazemos” (Ent.2: 48); AS2</i>
(IPSS, 5); ENT. AS1 ENT. AS6 ENT. AS9	<i>“É a qualidade do nosso serviço.” (Ent.1: 18); AS1</i> <i>“Trabalhamos com crianças.” (Ent.6: 15); AS6</i> <i>“Resposta social do serviço de apoio domiciliário” (Ent.9: 14); AS9</i>

Entrevistas	<u>Condições de trabalho</u>	<u>Como planeia a sua ação</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4	<i>“A nível de espaço físico nós não estamos neste edifício. Isto é o edifício sede que tem a valência da creche e centro de dia, enquanto valências.” (Ent.4: 21); AS4</i> <i>“Enquanto RSI estamos numa loja arrendada num condomínio aqui ao lado. Temos lá o nosso espaço, a nossa área de trabalho e somos quinze” (Ent.4: 22); AS4</i> <i>“Em termos de atendimentos ou reuniões é aqui neste edifício principal onde temos também o espaço de atendimento.” (Ent.4: 22); AS4</i>	<i>“É semanal. Nós fazemos reuniões, temos um protocolo para acompanhar 350 famílias que beneficiam de prestação de rendimento social de inserção” (Ent 4: 25); AS4</i> <i>“A nossa planificação normalmente é semanal reunimo-nos semanalmente com as ajudantes para planificar aquilo que tem que ser feito com as famílias” (Ent 4: 27); AS4</i>
ENT. AS5	<i>“Acho que fase as condições de trabalho que existem neste momento tem alguns privilégios. O centro se preocupa com o facto de as pessoas terem filhos e terem de dar um acompanhamento aos filhos.” (Ent.5:19); AS5</i> <i>“Há aqui uma preocupação com a família, com os filhos com esta parte mais pessoal e não tanto profissional (Ent.5: 20); AS5</i>	<i>“Há atividades que vão surgindo semanalmente ou mensalmente, há questões que planeio mensalmente. Se me surge uma questão hoje em relação a um utente vou tentar resolver não há aqui uma estratégia mensal, semanal ou anual”. (Ent 5: 26) AS5</i> <i>“Há coisas que têm que ser feitas (...), mensalmente tudo o resto é uma questão de resolvermos diariamente” (Ent 5: 27) AS5</i>
ENT. AS8	<i>“Fazemos o atendimento público aqui na sede mas a parte de escritório, a parte de gabinete, nós estamos num edifício aparte numa loja aqui na mesma rua.” (Ent.8: 16); AS8</i>	<i>“Nós temos uma plano de ação da equipa, portanto anual e depois vamos planeando semanalmente as atividades” (Ent 8: 21) AS8</i>
(IPSS, 2); ENT. AS3		<i>“É no dia o que aparece, porque geralmente quando tento planear aquilo que quero fazer nunca consigo. Porque (Entrevista 3: 35) trabalhamos com pessoas e não com papéis (Ent 3: 35) AS3</i>
(IPSS, 3); ENT. AS7	<i>“As instalações são boas, nós trabalhamos em diversas áreas, cozinhas, limpezas.” (Ent7: 20); AS7</i>	<i>“As atividades culturais e lúdicas são a animadora que as programa semanalmente e anualmente. Ao nível da instituição sou eu que coordeno todas as outras atividades”. (Ent 7: 23) AS7</i>
(IPSS, 4); ENT. AS2	<i>“As instalações são da paróquia mas foram cedidas ao centro social são instalações que nós dividimos com outras atividades paroquiais mas não no mesmo período normalmente não acontecem no mesmo período.” (Ent.2: 51); AS2</i>	<i>“Nós temos atividades fixas. Eu não estou com o apoio domiciliário quem está com o apoio domiciliário é uma colega que neste momento está de baixa. Eu faço a coordenação desse apoio mas também faço a coordenação de toda a instituição. O meu plano de ação é ligeiramente diferente. No apoio domiciliário temos atividades que são predefinidas” (Ent 2: 62) AS2</i>
(IPSS, 5); ENT. AS1	<i>“A instituição funciona nas instalações da igreja como a maior parte dos centros sociais e paroquiais.” (Ent.1: 20); AS1</i>	<i>“Algumas tarefas minhas têm datas para estarem feitas.” (Ent 1.26); AS1</i> Exemplo; <i>“ as questões relativas a contabilidade, tenho uma data x que tenho que ter contabilidade toda feita e organizada para enviar para a empresa que nos faz a contabilidade.” (Ent.1.26); AS1</i>

ENT. AS6	<i>“Nós trabalhamos em equipa e de forma individual.” (Ent.6: 19); AS6</i>	<i>“ (...) Do meu serviço que tem uma data estipulada são geralmente datas mensais, coisas mensais que todos os meses precisamente tenho que as fazer e concluir.” (Ent.1.27); AS1</i> <i>“Depois há uma série de outras coisas que eu vou gerindo conforme as minhas disponibilidades. Mas não tenho assim um plano, porque não consigo ter enquanto diretora técnica não consigo ter, porque tenho muitas solicitações”. (Ent.1: 30) AS1</i> <i>“Diária” (Ent.6: 23) AS6</i>
ENT. AS9	<i>“Nós estamos a implementar o sistema de gestão de qualidade, por isso não é bem o ideal ou que costuma ser. Mas normalmente, tenho dois dias de visitas domiciliárias, duas manhãs, uma manhã para atendimento ou reuniões com as famílias.” (Ent.9: 17); AS9</i>	<i>“É anual. Temos um plano de atividades que elaboramos com base no relatório de atividades do ano anterior em função também das necessidades” (Ent.9: 23) AS9</i>

Entrevistas	<u>Como planeia a sua ação</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4 ENT. AS5 ENT. AS8	<i>“É semanal. Nós fazemos reuniões, temos um protocolo para acompanhar 350 famílias que beneficiam de prestação de rendimento social de inserção” (Ent 4: 25); AS4</i> <i>“A nossa planificação normalmente é semanal reunimo-nos semanalmente com as ajudantes para planificar aquilo que tem que ser feito com as famílias” (Ent 4: 27); AS4</i> <i>“Há atividades que vão surgindo semanalmente ou mensalmente, há questões que planeio mensalmente. Se me surge uma questão hoje em relação a um utente vou tentar resolver não há aqui uma estratégia mensal, semanal ou anual”. (Ent 5: 26) AS5</i> <i>“Há coisas que têm que ser feitas (...), mensalmente tudo o resto é uma questão de resolvermos diariamente” (Ent 5: 27) AS5</i> <i>“Nós temos um plano de ação da equipa, portanto anual e depois vamos planeando semanalmente as atividades” (Ent 8: 21) AS8</i>
(IPSS, 2); ENT. AS3	<i>“É no dia o que aparece, porque geralmente quando tento planear aquilo que quero fazer nunca consigo. Porque (Entrevista 3: 35) trabalhamos com pessoas e não com papéis (Ent 3: 35) AS3</i>
(IPSS, 3); ENT. AS7	<i>“As atividades culturais e lúdicas são a animadora que as programa semanalmente e anualmente. Ao nível da instituição sou eu que coordeno todas as outras atividades”. (Ent 7: 23) AS7</i>
(IPSS, 4); ENT. AS2	<i>“Nós temos atividades fixas. Eu não estou com o apoio domiciliário quem está com o apoio domiciliário é uma colega que neste momento está de baixa. Eu faço a coordenação desse apoio mas também faço a coordenação de toda a instituição. O meu plano de ação é ligeiramente diferente. No apoio domiciliário temos atividades que são predefinidas” (Ent 2: 62) AS2</i>
(IPSS, 5); ENT. AS1 ENT. AS6 ENT. AS9	<i>“Algumas tarefas minhas têm datas para estarem feitas.” (Ent 1.26); AS1</i> Exemplo; <i>“ as questões relativas a contabilidade, tenho uma data x que tenho que ter contabilidade toda feita e organizada para enviar para a empresa que nos faz a contabilidade.” (Ent 1.26); AS1</i> <i>“ (...) Do meu serviço que tem uma data estipulada são geralmente datas mensais, coisas mensais que todos os meses precisamente tenho que as fazer e concluir.” (Ent 1.27); AS1</i> <i>“Depois há uma série de outras coisas que eu vou gerindo conforme as minhas disponibilidades. Mas não tenho assim um plano, porque não consigo ter enquanto diretora técnica não consigo ter, porque tenho muitas solicitações”. (Ent 1: 30) AS1</i> <i>“Diária” (Ent 6: 23) AS6</i> <i>“É anual. Temos um plano de atividades que elaboramos com base no relatório de atividades do ano anterior em função também das necessidades” (Ent 9: 23) AS9</i>

Entrevistas	<u>Participação nos órgãos de gestão</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4 ENT. AS5 ENT. AS8	“Não. Tudo que tem a ver com a direção do centro, nós enquanto funcionários não.” (Ent.4: 38); AS4 “Não tenho qualquer cargo de coordenação, direção ou gestão, sou uma mera técnica de serviço social. Não tenho qualquer participação na parte de gestão da instituição (Ent.5: 29); AS5 Reuniões de direção não. (Ent.8: 23); AS8
(IPSS, 2); ENT. AS3	“Sim, eu faço parte já há quatro anos que fui convidada para fazer parte da direção da instituição (Ent.3: 37); AS3
(IPSS, 3); ENT. AS7	“Nos órgãos de gestão não. (Ent.7: 25); AS7 “ Eu faço gestão desta casa mas tenho sempre a direção acima de mim é feita a gestão aqui, mas com a supervisão da direção que está em Lisboa.” (Ent.7: 26); AS7
(IPSS, 4); ENT. AS2	“Nas reuniões de direção mesmo não. Mas como diretora sim tenho algum papel de coordenação. (Ent.2: 70); AS2
(IPSS, 5); ENT. AS1 ENT. AS6 ENT. AS9	“Participo nas reuniões de direção, enquanto diretora da instituição.” (Ent.1: 32); AS1 “Reuniões de Direção não. Fazemos reuniões de equipa, assim que à necessidade.” (Ent.6: 25); AS6 “Não. Substituto a diretora técnica quando ela não esta cá mas não pode ser considerado que participo.” (Ent.9: 26); AS9

Entrevistas	<u>Estrutura organizacional</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4 ENT. AS5 ENT. AS8	<i>“Temos a direção, o diretor depois, os responsáveis de cada valência e depois as equipas que estão inerentes a cada um desses responsáveis.” (Ent.4: 46); AS4</i> <i>“Temos a área da infância, área social, administração. O organigrama não está dividido, por pré-escolar, creche, RSI.” (Ent.4: 47); AS4</i> <i>“Temos a área da infância que é uma coordenadora pedagógica, portanto onde está toda a área da infância. Depois temos a área social que não se chama área social que tem a área dos projetos, tem a emergência alimentar que são as pessoas responsáveis pelo banco alimentar, cantina.” (Ent.4: 47); AS4</i> <i>Foi facultada a cópia do organigrama (Ent.5: 31); AS5</i> <i>Foi facultada a cópia do organigrama (Ent.8: 25); AS8</i>
(IPSS, 2); ENT. AS3	<i>“A direção é constituída pelo presidente, que é o pároco, temos um vice-presidente, uma tesoureira que é a nossa coordenadora geral no fundo, a diretora que está aqui e que coordena, eu sou secretária e temos uma vogal.” (Ent.3: 43); AS3</i> <i>“O conselho fiscal é constituído por um presidente, um vice-presidente e um vogal; portanto, somos 8 elementos.” (Ent.3: 44); AS3</i>
(IPSS, 3); ENT. AS7	<i>“Portanto temos a direção, o conselho fiscal, os associados as pessoas que são sócias, isto é uma IPSS que tem associados (Ent.7: 28); AS7</i>
(IPSS, 4); ENT. AS2	<i>“Nós temos o presidente que está sempre presente (Ent.2: 72); AS2</i> <i>“Temos a diretora que funciona a tempo inteiro, também tem o horário completo e depois estou eu, a direção não está presente, ou seja, está por cá porque são pessoas que muitas vezes até são voluntárias dentro da instituição e temos uma coordenadora de infância que é uma educadora. (Ent.2: 73); AS2</i> <i>“Depois temos todos os outros quadros operacionais, temos as administrativas, os outros técnicos que trabalham nas várias valências, temos as auxiliares quer da ação direta, quer de educação, temos um colaborador que nos ajuda nos transportes. (Ent.2: 74); AS2</i>
(IPSS, 5); ENT. AS1 ENT. AS6 ENT. AS9	<i>“Temos a direção que está no topo do organigrama, depois surge o conselho fiscal, temos a equipa da qualidade, eu como diretora técnica e depois aparecem as valências o centro comunitário e SAD e às colegas que estão afetas a cada uma das respostas sociais e atividades. (Ent.1: 40); AS1</i> <i>“Temos a diretora técnica, eu que sou assistente social que estou na parte do banco alimentar. A Dra. Rita está no apoio domiciliário, a Dra. Patrícia está na parte de orientação profissional. (Ent.6: 27); AS6</i> <i>“Temos a Patrícia que é animadora sociocultural, o monitor, os funcionários do apoio domiciliário e temos a direção acima da diretora técnica (Ent.6: 27); AS6</i> <i>“Temos a diretora técnica e duas assistentes sociais, uma afeta ao centro comunitário, outra afeta ao serviço de apoio domiciliário. (Ent.9: 28); AS9</i> <i>“Dentro do serviço de apoio domiciliário, temos duas ajudantes de ação direta, o motorista e uma auxiliar de serviços gerais que no fundo articula connosco (Ent.9: 29); AS9</i> <i>“Quando há alguma das ajudantes de ação direta está de férias, ao nível do centro comunitário temos a assistente</i>

	<i>social e depois temos um gabinete de inserção social que tem uma psicóloga que faz toda a integração das ofertas de trabalho e das pessoas que estão a procura de trabalho.” (Ent.9: 30); AS9</i> <i>“Temos o atendimento social, o apoio alimentar tudo que é feito pela assistente social no centro comunitário. E depois temos o centro de convívios que são atividades para os idosos aqui na instituição, porque lancham aqui e têm as atividades.” (Ent.9: 31); AS9</i> <i>“E temos também aqui a casa de Naim que é o ATL para crianças que funciona também a tarde todos os dias.” (Ent.9: 32); AS9</i>
--	--

Entrevistas	<u>Circuito de comunicação interna</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4 ENT. AS5 ENT. AS8	“Nós temos por norma a informação formal.” (Ent.4: 40); AS4 “Dentro da equipa, nós temos muito boa comunicação, reunimo-nos muitas vezes e temos várias reuniões mesmo informalmente. Na equipa, como estamos num espaço aberto e amplo vamos comunicando todas diariamente.” (Ent.5: 33); AS5 “Depois com o resto das valências, claro que há trocas de e-mails, telefonemas mas depois há reuniões de coordenação.” (Ent.5: 34); AS5 “Pode haver também uma questão de falar por e-mail ou por um telefonema mas há um contato direto.” (Ent.5: 35); AS5 “Funciona mais ao nível de e-mail e contacto direto presencial.” (Ent.8: 27); AS8
(IPSS, 2); ENT. AS3	“Temos sempre as coordenadoras de resposta, portanto há um problema, coordenadora de resposta, coordenadora geral.” (Ent 3: 41) AS3 “Coordenadora geral ou se resolve logo se for uma coisa que tem que ser na hora ou então vamos a reunião de direção e será resolvida.” (Ent.3: 41); AS3
(IPSS, 3); ENT. AS7	“As funcionárias têm um problema transportam para mim, os utentes comunicam com as funcionárias ou comunicam diretamente comigo.” (Ent.7: 30); AS7 “As funcionárias comunicam comigo e eu comunico com a direção.” (Ent.7: 30); AS7
(IPSS, 4); ENT. AS2	“Nós temos situações formais como reuniões onde efetivamente está escrito, temos um placard de formação para funcionárias e temos todas aquelas comunicações informais.” (Ent.2: 76); AS2
(IPSS, 5); ENT. AS1 ENT. AS6 ENT. AS9	“Eu faço a ponte entre a equipa e a direção.” (Ent 1: 36); AS1 “Nós tratamos muito de questões por e-mail, porque a direção só temos mesmo cá a diretora técnica.” (Ent 6: 29); AS6 (...) Se houver alguma questão que seja necessário a direção cá vir, eles também se disponibilizam se para isso.” (Ent 6: 29); AS6 “Situações que são connosco, nós tratamos diretamente com a diretora técnica questões com a direção, ela trata diretamente com eles”. (Ent.6: 30); AS6 “Nós temos uma comunicação interna muito direta, porque como somos poucos e no fundo trabalhamos todos em equipa.” (Ent.9: 34); AS9

Entrevistas	<u>Composição dos órgãos diretivos</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4	<i>“Há presidente, um vice-presidente, o tesoureiro e a vogal.”</i> (Ent.4: 53); AS4
ENT. AS5	<i>“Não responde”</i>
ENT. AS8	<i>“O presidente é o padre Arsénio, o vice-presidente é o padre Ricardo, depois temos o tesoureiro, eu e os da direção.”</i> (Ent.8: 29); AS8
(IPSS, 2); ENT. AS3	<i>“Não responde”</i>
(IPSS, 3); ENT. AS7	<i>“Não responde”</i>
(IPSS, 4); ENT. AS2	<i>“Há um presidente, um tesoureiro, o vogal e há de haver mais elementos, porque eles são sete.”</i> (Ent.2: 78); AS2
(IPSS, 5); ENT. AS1	<i>“Temos um presidente, temos uma vice-presidente, depois temos a tesoureira, temos dois vogais na direção e depois temos o conselho fiscal que é composto pelo presidente, um vice- presidente e um secretário</i> (Ent.1: 42); AS1 <i>“Em relação a direção, temos algo diferente das restantes instituições, geralmente as IPSS são geridas pelo padre da paróquia regra geral centros sociais e paroquial o presidente é sempre o padre.</i> (Ent.1: 43); AS1 <i>“No nosso caso o presidente da instituição é um paroquiano que já fazia parte da direção.”</i> (Ent.1: 44); AS1 <i>“Toda a direção é voluntária, portanto a maior parte deles todos trabalham e todo o tempo que disponibilizam para a gestão da instituição é voluntário.”</i> (Ent.1: 44); AS1
ENT. AS6	<i>“Não tenho presente ainda aqui, porque estou aqui há pouco tempo.”</i> (Ent.6: 32); AS6
ENT. AS9	<i>“Há uma direção, um vogal, o presidente, tem um vice-presidente, um órgão que é responsável pelo voluntariado e outra pela angariação de fundo.”</i> (Ent.9: 36); AS9

Entrevistas	<u>Dimensão da instituição</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4	<i>“Pequena não. Portanto nós já somos 80 acho, grande também não me parece que seja, mas a nível média parece sim.” (Ent.4: 55); AS4</i>
ENT. AS5	<i>“Eu acho que já temos uma média dimensão, abrangemos várias valências já temos bastantes utentes, já pode ser considerada uma média instituição. (Ent.5: 39); AS5</i>
ENT. AS8	<i>Grande (Ent.8: 31); AS8</i>
(IPSS, 2); ENT. AS3	<i>“É uma instituição grande. Há maiores, nós temos uma Afid que é um mundo.” (Ent.3: 48); AS3</i>
(IPSS, 3); ENT. AS7	<i>“A instituição é pequena. Depois a instituição mãe é grande têm alguns lares, têm um infantário no Montemor-o-Novo têm várias casas abertas. (Ent.7: 34); AS7</i>
(IPSS, 4); ENT. AS2	<i>“Já fomos pequenos, acho que agora somos médios.” (Ent.2: 80); AS2</i>
(IPSS, 5); ENT. AS1	<i>“É pequena.” (Ent.1: 47); AS1</i>
ENT. AS6	<i>“Em termos de utentes penso que seja média.” (Ent.6: 34); AS6</i>
ENT. AS9	<i>“É pequena. Temos uns 400 clientes ao todo.” (Ent.9: 38); AS9</i>

Entrevistas	<u>Quanto tempo trabalha na instituição</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4 “ Eu fui contratada em 2004 no âmbito do estágio profissional e terminei o curso em 2004 em Junho ou Julho. Depois fui contratada no âmbito do estágio profissional em Novembro de 2004 e terminei o estágio.” (Ent.4: 59); AS4 ENT. AS5 “ Eu trabalho desde 2012, entrei em Janeiro de 2012 para fazer uma substituição de uma licença de maternidade.” (Ent.5: 42); AS5 “Entretanto estava outra grávida e fiquei logo nesse ano. Entrei em 2012 e saí em novembro foi quando acabou a segunda licença.” (Ent.5: 43); AS5 “ Como a equipa é bastante fértil, depois em Maio de 2013 outra colega saiu e eu entrei novamente para a substituir.” (Ent.5: 44); AS5 “ Esta colega não voltou da licença de maternidade e pediu uma licença sem vencimento, portanto eu agora estou a fazer a licença sem vencimento dela.” (Ent.5: 45); AS5 ENT. AS8 “Eu entrei para o centro em 2010 para um projeto CLDS que é um projeto em parceria com a Câmara Municipal e a Segurança Social e Instituição.” (Ent.8: 34); AS8 “ Entrei numa substituição. Não entrei no início do projeto foi para substituir uma colega que saiu e tive até ao final da primeira fase do projeto até Janeiro de 2011. Em Janeiro de 2011 comecei na equipa de RSI que é onde estou até hoje.” (Ent.8: 35); AS8	
(IPSS, 2); ENT. AS3 “Eu estou aqui desde dia 4 de setembro de 2006 foi o meu 1.º emprego, eu vinha de uma área ou melhor de estágios que fiz a nível académico numa área completamente diferente.” (Ent.3: 51); AS3 Eu estive a fazer realojamento e cá aqui com idosos, com crianças, com creche familiar.” (Ent.3: 51); AS3	
(IPSS, 3); ENT. AS7 “Trabalho na instituição há 15 anos”. (Ent.7: 37); AS7 “Fui contratada há 15 anos com contrato de trabalho que foi renovado e depois fiquei efetiva.” (Ent.7: 38); AS7	
(IPSS, 4); ENT. AS2 “Eu trabalhava numa instituição parecida com esta numa situação diferente de trabalho. Trabalhava numa receção durante o tempo que tive a tirar o meu curso. E estou aqui desde 2005”. (Ent.2: 85); AS2	
(IPSS, 5); ENT. AS1 “Há cinco anos. Fui contratada para substituir uma colega que ia entrar em licença de maternidade que foi a colega que entrevistou.” (Ent.1: 51); AS1 “A colega voltou da licença tendo em conta o nosso quadro de colaboradores era necessário ter mais uma assistente Social acabei por ficar.” (Ent.1: 52); AS1 “ E depois acerca de três anos faz agora em Setembro a colega que era na altura diretora técnica saiu e a direção convidou me para ficar no lugar dela e eu disse que sim.” (Ent.1: 53); AS1 ENT. AS6 “Eu trabalho há dois meses. Fui contratada para uma substituição a minha colega foi para baixa de licença de maternidade vim substitui-la.” (Ent.6: 37); AS6 ENT. AS9 Eu trabalho cá a sete anos. Fui contratada para substituir uma colega que estava de licença e depois acabei por ficar.” (Ent.9: 41); AS9	

Entrevistas	<u>Limitações no exercício da função</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4	“Nós neste momento, temos um limite que tem a ver com a situação atual em que nós vivemos e a ausência de respostas por parte das entidades. Porque há muitas coisas que não conseguimos fazer, enquanto gestor de caso que é dar respostas a determinadas situações.” (Ent.4: 80); AS4 “A Câmara não dá respostas, <u>por exemplo</u> ao nível da habitação, a segurança social não consegue dar resposta para além das prestações que é paga, não consegue dar respostas a todos os pedidos.” (Ent.4: 81); AS4 “Por motivos económicos não conseguimos responder a todas as pessoas, a nível alimentar. Porque há cada vez menos pessoas a darem, menos alimentos há cada vez mais pessoas a pedirem ao nível económico, não conseguimos atender todas as pessoas (Ent.4: 82); AS4 “A nível do banco alimentar já tivemos que ajustar, semanal para mensal a atribuição do apoio, a cantina portanto foi um apoio que surgiu que nos aliviou um bocadinho, porque a lista de espera do banco alimentar que tínhamos diminuiu significativamente.” (Ent.4: 83); AS4 <u>Limitações</u>, tem a ver com as respostas que nós não conseguimos dar e que nós planeamos para aquela família e que nos deparamos com entraves. (Ent.4: 84); AS4 <u>Por exemplo</u>, no caso o rendimento social de inserção, a família tem que entregar e tem que apresentar ou uma inscrição no centro de emprego de como está disponível para emprego ou formação ou se não está disponível é por motivo de saúde. E sendo por motivos de saúde tem que apresentar uma baixa médica, isto tem a ver com a legislação da segurança social (Ent.4: 86); AS4 (...) “A habitação é uma das áreas que neste momento temos tido mais dificuldades as pessoas com a diminuição de vencimentos, aumento de desemprego termina o subsídio de desemprego mesmo que as pessoas vão para o RSI mas os valores são muito mais baixos. (Ent.4: 88); AS4 “Habitação tem sido um problema crescente temos mais pessoas que têm que entregar as casas a não pagar rendas e não temos alternativas, portanto a nossa limitação tem a ver aqui com este tipo de respostas”. (Ent.4: 89); AS4
ENT. AS5	A parte <u>negativa</u> é que muitas vezes é um bocadinho frustrante, porque pode haver uma que se destaca pela positiva mas pode haver duas ou três que se destacam pela negativa, ou seja, é um bocado inglório (Ent.5: 52); AS5
(IPSS, 2); ENT. AS3	“Existem algumas limitações claramente, por <u>exemplo</u>, não podemos pensar (Ent.3: 61) aquela família precisa de 5 euros para resolver o problema. Muitas vezes, para arranjar esse dinheiro é muito complicado. Porque tem que ser tudo ali muito bem esquematizado na secretária, entradas e saídas de dinheiro (Ent.3: 61); AS3 “Mas também é limitação psicológica, porque quando nós coordenamos ou encaminhamos para qualquer instituição é muito difícil obtermos respostas, logo de imediato isso é uma das nossas fragilidades” (Ent 3: 62); AS3 “<u>Exemplos</u>, quando se trabalha com idosos, são idosos, são velhos, não têm potencial a partida que é o que as pessoas pensam, mas têm família.” (Ent.3: 63); AS3 “É muito difícil coordenar a parte da família e idoso; há famílias presentes e cooperantes, há famílias que querem ajudar e os idosos não deixam, há idosos que não têm família e cobram-nos isso também a nós e muitas vezes é a falta de respostas o encaminhar e não ver nada resolvido.” (Ent.3: 63); AS3
(IPSS, 3); ENT. AS7	“Principalmente a nível financeiro. Depois temos a parte menos boa que é a falta de meios, porque temos uma carrinha velha, precisamos de obras e não há dinheiro para obra (Ent.7: 44); AS7 “Portanto há uma série de necessidades que nós não conseguimos colmatar por falta de verbas. (Ent.7:44); AS7
(IPSS, 4); ENT. AS2	“Para quem é de serviço social são muitas, ou seja, sentimo-nos muitas vezes impotentes por não conseguirmos mudar algumas situações que nos parecem tão óbvias e tão fáceis de mudar.” (Ent.2: 92); AS2
(IPSS, 5); ENT. AS1	“Uma das principais fragilidades nossa, como será de outra instituição qualquer tem a ver com as questões monetárias.” (Ent.1: 65); AS1 “Torna-se mais difícil as instituições pequenas puderem subsistir e de facto os paroquianos têm dado uma grande

	<i>ajuda nesse sentido.” (Ent.1: 67); AS1</i>
ENT. AS6	<i>“ A falta de recursos humanos as vezes.” (Ent.6: 43); AS6</i>
ENT. AS9	<i>“A principal limitação no dia-a-dia é a dificuldade que nós temos em dar respostas as solicitações que nos são feitas, tanto ao nível de parcerias, como por exemplo os Hospitais, Santa Casa.” (Ent.9: 50); AS9</i> <i>“Temos que encaminhar muitas vezes ou então inserir pessoas em lista de espera mas normalmente no serviço de apoio domiciliário é complicado, porque as pessoas precisam de apoio, então têm tendência em recorrer a outras instituições.” (Ent.9: 50); AS9</i> <i>“ Porque a estrutura é muito pequenina e somos poucos colaboradores e se fossemos mais muito provavelmente poderíamos apoiar muitas mais pessoas que nos chegam até nós.” (Ent.9: 51); AS9</i>

Entrevistas	<u>Competências profissionais requeridas no exercício da função</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4 ENT. AS5 ENT. AS8	<i>“Enquanto assistente social tem que se gostar da área social, trabalhar com pessoas, trabalhar com as famílias, tem que se saber lidar com o facto de não conseguirmos na maior parte das vezes ou em algumas vezes atingir os objetivos a que nos propormos.” (Ent.4: 97); AS4</i> <i>“ Temos que ter a capacidade de nos debatermos com dificuldade, temos que ser criativos pensar em várias estratégias de como contornar toda esta situação quer da crise, quer com o trabalho com as famílias.” (Ent.4: 100); AS4</i> <i>“ Enquanto responsável e assistente social tem que ter responsabilidade, porque estamos a trabalhar com pessoas, com as famílias.” (Ent.4: 101); AS4</i> <i>“ Temos também que perceber que tem que haver muita capacidade de trabalho em equipa, porque não conseguimos trabalhar sozinhos, trabalhamos em equipa, trabalhamos em rede são fundamentais as parcerias que estabelecemos isto enquanto técnica.” (Ent.4: 103); AS4</i> <i>“Eu acho que é a proximidade com as pessoas, o facto de estarmos próxima das pessoas, das ouvirmos, de as conhecermos, faz toda a diferença na intervenção.” (Ent.5: 57); AS5</i> <i>“ Motivação, persistência e alguma robustez ao nível psicológico, porque é uma área um pouco complicada.” (Ent.8: 47); AS8</i>
(IPSS, 2); ENT.AS3	
(IPSS, 3); ENT. AS7	<i>“ Tem que ser muito comunicativa, humilde, disponível, não fazer horário das nove às cinco sendo que a comunicação é fundamental. (Ent.7: 47); AS7</i>
(IPSS, 4); ENT. AS2	
(IPSS, 5); ENT. AS1 ENT. AS6 ENT. AS9	<i>“ Um assistente social tem que ser uma pessoa assertiva, não pode ser uma pessoa autoritária, mas também não pode ser uma pessoa que se deixe levar facilmente pelos utentes.” (Ent.1: 69); AS1</i> <i>“ Tem que ser firme nas decisões que toma, ser uma pessoa solidária, saber trabalhar em equipa, tem que ser uma pessoa com boa capacidade de ouvir, ter uma boa capacidade de decisão e tem que ser uma pessoa motivada.” (Ent.1: 70); AS1</i> <i>“Porque esta área é uma área um pouco ingrata e muito facilmente as pessoas se desmotivam.” (Ent.1: 70); AS1</i> <i>“ Primeiro que tudo, tem que ter alguma sensibilidade, porque para tratar de casos sociais e lidar com pessoas com algumas necessidade tem que ter competência e gosto pela profissão e se tiver que ficar para além da hora de trabalho ficar e não se limitar ao trabalho de secretaria.” (Ent.6: 49); AS6</i> <i>“ Deve ser paciente, ponderado e deve saber analisar justamente cada situação.” (Ent.9: 53); AS9</i> <i>“ Deve criar uma relação com as pessoas, mas até certo ponto para também distanciar-se mas ao mesmo tempo envolver-se efetivamente para perceber a situação.” (Ent.9: 53); AS9</i>

Entrevistas	<u>Como gere o serviço de recursos humanos, logísticos, financeiros</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4 “Tentamos aqui orientar a família aqui neste sentido, é claro que nem sempre é possível, um dos objetivos tem a ver com isso ajudar estas pessoas a gerirem melhor este orçamento que é muito curto.” (Ent.4: 121); AS4 “Quando nós não o conseguimos fazer tentamos pedir ajuda às entidades parceiras.” (Ent.4: 123); AS4 “Quando nós não conseguimos fazer o nosso trabalho tentamos arranjar aqui estratégias ao nível da formação que resulta aqui com alguns, com outros não resulta, ou com entidades que estão mais direcionadas com a família mesmo em casa que é o caso da Passo e Passo.” (Ent.4: 124), AS4 ENT. AS5 “Nós temos uma equipa constituída por uma assistente social que sou eu e uma psicóloga e são três ajudantes da ação direta.” (Ent.5: 62); AS5 “Exemplo, o facto de haver três pessoas na equipa, mas depois se uma não está disponível temos que arranjar forma de fazermos as nossas visitas domiciliárias conseguimos fazer com que o trabalho seja feito consoante as pessoas que temos disponíveis.” (Ent.5: 63); AS5 “Os recursos, o carro nem sempre temos disponível, mas depois damos a volta de outra maneira, à outra pessoa da equipa que está disponível vai connosco ou trocamos com outra.” (Ent.5: 64); AS5 ENT. AS8 “Recursos financeiros, às vezes poderíamos ter algumas coisas que não temos, mas dentro do necessário conseguimos dar aqui a volta à questão e fazer o nosso trabalho com aquilo que temos e com os recursos que temos disponíveis.” (Ent.5: 65); AS8 “Tenho uma participação para além de ser técnica de RSI faço a mediação entre a instituição e o centro de emprego, as candidaturas para arranjar emprego, contrato de emprego e inserção e também sou eu que faço a ligação entre a instituição e o centro de emprego.” (Ent.8: 53); AS8	
(IPSS, 2); ENT. AS3 “A parte financeira, é a diretora que faz até chamamos uma empresa de contabilidade por que essa parte financeira ao nível de organização eles organizam, mas nós também temos uma boa gestão.” (Ent.3: 77); AS3 “A nossa diretora é muito equilibrada naquilo que recebemos e naquilo que gastamos.” (Ent.3: 77); AS3 “A nível de recursos humanos as respostas sociais todas elas têm acordo com a segurança social. ao terem acordo da segurança social temos que no fundo seguir um mapa previamente que eles têm dos recursos humanos.” (Ent.3: 78); AS3 “Portanto isto está sempre ajustado mais ao menos a esse mapa se sai alguém aí nós contratamos, portanto tem que haver sempre aquele registo.” (Ent.3: 78); AS3	
(IPSS, 3); ENT. AS7 “A gestão da casa é aqui, os pagamentos, as compras diárias da casa, pagamento da água, luz, manutenção de algum equipamento na casa, passa tudo por mim.” (Ent.7: 51); AS7	
(IPSS, 4); ENT. AS2 “Fazemos tudo em equipa, qualquer uma das outras colegas tem autonomia para poder chegar ao pé de alguém da coordenação ou de mim ou colega e dizer que estão com falta de pessoas ou que precisam de uma ajuda nesta situação ou que precisam de adquirir material ou que precisam de mudar uma rota ou que precisam de gerir melhor a situação de transporte” (Ent.2: 116); AS2	
(IPSS, 5); ENT. AS1 “Algumas coisas passam por mim, outras não passam, nós temos uma tesoureira na direção, portanto tudo que sejam orçamentos que são entregues anualmente a segurança social passam pela nossa tesoureira.” (Ent.1: 77); AS1 “A contabilidade mensal, sou eu que entrego a empresa que nos faz esse serviço. A empresa envia para a nossa tesoureira para ela confirmar as contas aquilo que eu giro em termos monetários que é o pagamento dos fornecedores, compra de algum material menor.” (Ent.1: 79); AS1 “Os clientes do espaço sénior quer os clientes do ATL pagam a mensalidade e toda essa mensalidade entra para o fundo maneio. Nesse fundo maneio eu vou gerindo as compras ou os pagamentos que preciso de fazer sem nunca ultrapassar esse valor.” (Ent.1: 81); AS1 “Depois tudo o resto das coisas mais complicadas acaba por ser depois a tesoureira que assegura (Ent.1: 82); AS1	

Aminata Mané Semedo. Estilos de liderança dos profissionais do Serviço Social em instituições particulares de solidariedade social.

ENT. AS6	<i>“Isso não lhe sei indicar”. (Ent.6: 57); AS6</i>
ENT. AS9	<i>“Não lhe consigo responder a isso.” (Ent.9: 59); AS9</i>

Entrevistas	Funções na instituição
(IPSS, 1); ENT. AS4	“Vim dar apoio ao banco alimentar, atendimento e encaminhamento e acompanhamento das famílias que recebiam alimentos do banco alimentar e o apoio a infância.”. (Ent.4: 60); AS4 “ Em 2005 terminou o estágio, fiz contrato e até 2007 foram essas as minhas funções, portanto banco alimentar e a infância.” (Ent.4: 62); AS4 “Em 2007, nós assinamos protocolo com a segurança social para no âmbito do protocolo RSI na altura para 100 famílias foi constituída então a equipa que era eu e uma psicóloga e três ajudantes de Ação direta”. (Ent.4: 64); AS4 “Nessa altura deixei a infância. E continuamos com o banco alimentar.” (Ent.4: 65); AS4 “A partir de 2007 passei a estar afeta a 100% ao RSI.” (Ent.4: 66); AS4 “Respondo também perante a segurança social nalguma situação que eventualmente possa acontecer.” (Ent.4: 75); AS4 “Repondo também perante a instituição se precisarem de alguma coisa é através de mim que se faz chegar algum tipo de informação, ou de necessidade, ou de reclamação.” (Ent.4: 76); AS4 “Mas sou eu que estou nas reuniões de coordenação nas reuniões semanais do centro, portanto e é aqui que nós passamos a informação daquilo que se tem que fazer, sou eu que passo as informações as colegas.” (Ent.4: 77); AS4
ENT. AS5	“Eu sou técnica gestora de caso, sou de serviço social e faço parte da equipa de Rendimento Social de Inserção a meu cargo, neste momento, 69 famílias que são acompanhadas por nós diariamente e o meu objetivo primordial é seguir estas famílias em todos os aspetos”. (Ent.5: 47); AS5 “O objetivo principal é a prestação, é controlar e fazer tudo que diz respeito a prestação, alterações, informações. Porque isto é uma prestação do Estado.” (Ent.5: 48); AS5 “Não nos focamos só no facto de terem a prestação. Há outras coisas como: a saúde, a educação, a habitação, essas coisas têm que estar a ser auxiliadas por nós e todas estas questões são vistas por nós para que o objetivo principal que é a família se autonomize”. (Ent.5: 49); AS5
(IPSS, 2); ENT. AS3	“Diretora técnica, sou eu mas depois temos várias responsáveis por cada área (Ent.3: 31); AS3 “Sou responsável pela área dos idosos, Centro de Dia, Centro de Convívio e Apoio Domiciliário, tenho a Direção Técnica, tenho a parte das admissões que passam por mim, tenho um Banco Alimentar para gerir.” (Ent.3: 33); AS3 “Mas aqui o assistente social faz de tudo coordena, desempenha, faz funções de auxiliares portanto um assistente social é de mil ofícios.” (Ent.3: 58); AS3 “Por isso a nível de função é todo (Entrevista 3: 59) ao nível da coordenação de direção, mas também de execução, da administração, coordenar equipas a nível de apoio domiciliário”. (Ent.3: 59); AS3
(IPSS, 3); ENT. AS7	“Enquanto assistente social, faço a parte toda do serviço social, admissão dos utentes, avaliação das necessidades dos utentes, vou ao domicílio, faço visitas, encaminhamento para outras entidades.” (Ent.7: 40); AS7 “O serviço social infelizmente nestas instituições faz tudo, a gestão toda da casa, gestão do pessoal, gestão de compras, gestão de tudo.” (Ent.7: 41); AS7
(IPSS, 4); ENT. AS2	“Inicialmente era para coordenar o apoio domiciliário, só que, quando vim para cá também a colega que estava na direção estava sozinha mais o presidente e a direção e acabamos por ser nós a começar a criar o projeto de creche, os projetos de jardim-de – infância.” (Ent 2: 87); AS2
(IPSS, 5) ENT. AS1	“Responsável pelo gabinete do atendimento social e pelo serviço de apoio alimentar.” (Ent.1: 56); AS1 “Atualmente aquilo que eu faço tem tudo a ver com a gestão da instituição, portanto a gestão da equipa,

ENT. AS6	<i>a gestão dos recursos financeiros tudo que tenha a ver com planos de atividades, aprovação dos mesmos, orçamentos, a resolução de alguma emergência, algum problema com a carrinha tudo que tenha a ver com gestão passa por mim". (Ent.1: 57); AS1</i> <i>"É o atendimento social e a parte da organização do Banco Alimentar." (Ent.6: 39); AS6</i> <i>"Nós fazemos a distribuição dos cabazes todas as quintas-feiras. As quartas-feiras veem produtos frescos do Banco Alimentar tem uma box mensal que vem também uma vez por mês." (Ent.6: 40); AS6</i> <i>"Temos também os voluntários que fazem os sacos semanalmente. Quando eles não podem faço eu com ajuda dos meus colegas e vamos gerindo assim (Ent.6: 41); AS6</i>
ENT. AS9	<i>"Sou responsável da SAD neste momento, coordeno equipa, acompanho os clientes faço visitas domiciliárias e sou eu que faço os horários em função dos serviços que são requisitados." (Ent.9: 46); AS9</i> <i>"Acompanho as famílias dos clientes fazem a ponte com uma empresa contratada que nós temos relativamente aos almoços ao serviço de refeições e estou a implementar o sistema de gestão de qualidade na resposta social de SAD. (Ent.9: 47); AS9</i>

Entrevistas	<u>Autonomia de decisão</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4 “Eu tenho autonomia de decisão naquilo que tem a ver com a minha equipa.” (Ent.4: 126); AS4 “Por exemplo; se tiver que ir buscar os brinquedos, ou roupa também tenho autonomia de decisão tudo que implica a minha equipa ao nível da decisão, se posso tirar férias tudo isso tenho autonomia (Ent.4: 127); AS4 “Tudo que implique o nome da instituição ou tenha que estar mais alguém presente além de nós, isso não. (Ent.4: 128); AS4 ENT. AS5 “Na intervenção direta com as famílias, sim tenho.” (Ent.5: 67); AS5 ENT. AS8 “Sim. Em certa parte e em certa medida sim (Ent.8: 55); AS8 “ Quando se colocam outras questões que envolvem outra dimensão quer passe pela instituição, quer passe pela segurança social, temos sempre que consultar o nosso coordenador Instituição.” (Ent.8: 56); AS8	
(IPSS, 2); Entrevista AS3 “Geralmente sou eu que faço as entrevistas. Por exemplo; ao nível do apoio domiciliário se o número de serviços está a aumentar, o número de utentes está a aumentar digo se preciso de mais pessoal.”. (Ent.3: 80); AS3	
(IPSS, 3); ENT. AS7 “Nas pequenas coisas sim, na manutenção de alguns bens nessa gestão sim.” (Ent.7: 53); AS7	
(IPSS, 4); ENT. AS2 “Qualquer um dos colegas que trabalha comigo na instituição quer técnico quer não técnico pode ter se assim o fizer, nunca houve e não faz parte do nosso estilo de coordenação ou (...) direção não permitir que ninguém possa ser autónomo nas decisões desde que sejam decisões que não ponham em risco o bom funcionamento da mesma.” (Ent.2: 120); AS2	
(IPSS, 5); ENT. AS1 “Sim tenho. Muita coisa que não passa pela direção, porque não se justifica passar.” (Ent.1: 84); AS1 “Eles dão-me essa autonomia de poder gerir e decidir os assuntos.” (Ent.1: 85); AS1 ENT. AS6 “Sim tenho. Normalmente dou sempre conhecimento a diretora das minhas decisões, tenho autonomia no trabalho. Para decidir a nível do banco alimentar na gestão das famílias, nos atendimentos peço opinião quando tenho dúvidas mas geralmente, informo sempre da decisão que tomo.” (Ent.6: 59); AS6 ENT. AS9 “Sim na área que sou responsável SAD.” (Ent.9: 61), AS9	

Entrevistas	<u>Estilos de liderança</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4 “Devemos ter sempre em conta a opinião dos outros. E é aquilo que eu tento fazer sempre, independentemente da minha opinião.” (Entr 4: 130); AS4 “Às vezes o facto de sermos muito democráticos acaba por gerar também dependendo dos assuntos alguma confusão.” (Ent 4: 131); AS4 (...) “Em alguns momentos deveria ser mais rígida noutros se calhar passiva.” (Ent 4: 135); AS4 ENT. AS5 “Eu acho que é democrático. Toda a gente tem uma palavra a dizer, acho que não é só a minha opinião que conta.” (Ent 5: 70); AS5 ENT. AS8 O meu estilo é mais Democrático (Entrevista 8: 65); AS8	
(IPSS, 2); ENT. AS3 “É mais passivo no sentido de que eu ouço falo e chegamos a um acordo, não estou aqui a impor até peço colaboração.” (Ent 3: 83); AS3	
(IPSS, 3); ENT. AS7 “Democrático.” (Ent 7: 55); AS7	
(IPSS, 4); ENT. AS2 “Acho que é mais democrático (...) a minha forma de gestão não faz que seja imposto nada tudo é negociada” (Ent 2: 123); AS2	
(IPSS, 5); ENT. AS1 “Líder tem também que dar o exemplo; quer seja no cumprimento dos horários, quer seja em termos da organização, tipo de postura portanto é isso que tento fazer.” (Ent 1: 88); AS1 “Não acho que seja uma líder passiva, há alturas que sou uma líder mais equilibrada e que tento puxar a equipa para uma determinada decisão”. (Ent 1: 89) “Outras alturas em que sou um bocadinho mais autoritária” (Ent 1: 91); AS1 “Mas acho que nisso só a minha equipa que pode responder sobre isso, porque nessa questão eu tenho dificuldade em me auto-avaliar.” (Ent 1: 91); AS1	

Entrevistas	<u>Contributo da formação base</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4	<i>“A parte teórica é sempre importante para a formação e tem que ser a base daquilo que nós queremos fazer.” (Ent.4: 138); AS4</i>
ENT. AS5	<i>“Acho que há um ponto de partida, há ali uma informação base, uma aprendizagem base que o curso nos dá. Mas eu acho que a prática muda tudo, ou seja, não foi com o curso que eu aprendi tudo, acho que sai daí muito verdinha e a saber muito pouco.” (Ent.5: 74); AS5</i>
ENT. AS8	<i>“Eu estou no rendimento e se me perguntarem se quando sai do curso que tipo de trabalho fazia numa equipa de rendimento social de inserção eu não lhe saberia dizer nem metade do que sei dizer hoje.” (Ent.5: 75) (...) tudo que aprendi, foi basicamente na prática e na intervenção direta dentro da equipa. A prática faz toda a diferença e na nossa profissão ensina-nos quase tudo. (Ent.5: 75); AS5</i> <i>“Nós na prática conseguimos fazer a correlação com aquilo que dê-mos a nível teórico e na prática algumas coisas veem nos fazendo sentido”. (Ent.8: 68); AS8</i> <i>“Mas de qualquer modo de facto o que nos dá experiência é mesmo o trabalho no terreno”. (Ent.8: 69); AS8</i>
(IPSS, 2); ENT. AS3	<i>“Foi muito boa. Só faz sentido mais tarde, como eu costumo dizer.” (Ent.3: 86); AS3</i>
(IPSS, 3); ENT. AS7	
(IPSS, 4); ENT. AS2	<i>Claro que sim. (...) acho que se aprende muita coisa que não nos é útil, a nível de história que não nos é útil para a prática, ou seja, a história do serviço social por exemplo, o direito de menores e o direito à família que eu aprendi e que também se continua a aprender.” (Ent.2: 133); AS2</i> <i>“Tudo que é demasiado teórico nem sempre é possível colocar-se na prática (Ent.2: 136); AS2</i> <i>“Para além disso eu acho que a formação que eu tenho feito pós faculdade me tem ajudado também.” (Ent.2: 137); AS2</i> <i>“Mas o que aprendemos às vezes faz-nos superar às dificuldades que nos surgem no estágio.” (Ent.2: 139); AS2</i>
(IPSS, 5); ENT. AS6	<i>“Portanto sem a minha formação inicial eu não poderia estar aqui. O curso serve como base, depois na prática até porque cada instituição tem a sua maneira de trabalhar e a área social é tão grande que é impossível nós nos curso aprendermos tudo.” (Ent.6: 65); AS6</i>
ENT. AS9	<i>“Eu acho que é muito importante a formação. Nós saímos da licenciatura com toda uma ideia e sem experiência do quê que é o serviço social. (...) na prática dependendo da área que estamos a trabalhar que realmente, vamos aproveitando toda a formação que nós tivemos, porque só a formação não é suficiente. (Ent.9: 67); AS9</i>

Entrevistas	<u>Faz formações profissionais contínuas nesta área</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4 ENT. AS5 ENT. AS8	<i>“Por acaso já algum tempo que não faço formação, mas nós temos obrigatoriedade de fazer números de horas anuais de formação.” (Ent.4: 145); AS4</i> <i>“Sim. Não tenho feito tanto como gostava ou como deveria, mas tentamos sempre atualizar-nos até para especificamente em relação ao rendimento faço, porque acho que, é uma lei que está sempre a atualizar.” (Ent.5: 77); AS5</i> <i>“Faço algumas mas não tenho feito tantas como gostaria, por questões pessoais. A última formação que fiz foi em outubro de 2013 a nível da legislação laboral não tem haver diretamente com a minha função, enquanto assistente social, técnica de acompanhamento de RSI.” (Ent.8: 72); AS8</i> <i>“Nós precisamos sempre estar informados de todos os assuntos para podermos dar essa informação ao utente mas foi mais no seguimento dessa mediação que faço entre o centro de emprego e o centro comunitário de Famões (Ent.8: 73); AS8</i>
(IPSS, 2); ENT. AS3	<i>“Quando é possível, sim.” (Ent.3: 89); AS3</i>
(IPSS, 3); ENT. AS7	<i>“Sim, alguns seminários, conferências” (Ent.7: 62); AS7</i>
(IPSS, 4); ENT. AS2	<i>“Faço. Efetivamente, a nossa instituição aposta muito em formação mas também faz muito parte, daquilo que eu acredito e se calhar também aquilo que a diretora da instituição acredita daí nós estarmos tão disponível para formação”. (Ent.2: 150); AS2</i> <i>“ Temos feito um esforço de fazer muitas das formações na nossa instituição com parcerias criadas entre nós, ou mesmo com pagamentos a formadores externos mas tentamos trabalhar muito no âmbito das parcerias (...) cá nas nossas instituições. (Ent 2: 152); AS2</i>
(IPSS, 5); ENT. AS1 ENT. AS6 ENT. AS9	<i>“Vou fazendo sempre que posso, porque nem sempre é fácil e acho que isso é em relação a toda a equipa regra geral vamos nos organizando para fazer algumas formações.” (Ent.1: 96); AS1</i> <i>“Faço formação ainda não o fiz pela instituição.” (Ent.6: 67); AS6</i> <i>“A última que fiz foi o sistema de qualidade deveria fazer mais do que fazemos.” (Ent..9: 69); AS9</i>

Entrevistas	<u>Competência de um bom líder</u>
(IPSS, 1); ENT. AS4 “Ser capazes de fazer com que as pessoas nos sigam e não dizer que isto é assim e esperar que eles façam.” (Ent.4: 110); AS4 Exemplo: “se for preciso também trabalhar naquele projeto ajudar ou fazer a parte prática, trabalhar também e não estar à espera que as pessoas façam”. (Ent.4: 111); AS4 “É um pouco fazer com que as pessoas nos sigam ou vejam em nós algum um exemplo”. (Ent.4: 113); AS4 ENT. AS5 “Tem que ser assertivo, tem que ser responsável, tem que ser sério e humilde” (Ent.5: 60); AS5 ENT. AS8 “Saber ouvir, fazer com que as pessoas estejam motivadas e mantenham-se motivadas.” (Ent.8: 50); AS8 Exemplo: “e fazer com que as pessoas o sigam de uma forma natural, sem imposições e que se revejam na atitude do líder alguém que os defende e que esteja com eles na mesma luta.” (Ent.8: 50); AS8 “E que partilhe da mesma dificuldade” (Ent.8: 50); AS8	
(IPSS, 2); ENT. AS3 “Um bom líder deve ser tal e qual como o professor primário é necessário dar uma recompensa, dá-se uma recompensa, é necessário chamar atenção, chama-se a atenção.” (Ent.3: 75); AS3 “Haver aí um limite entre o dar e o receber. Mas explicar que as coisas não devem ser feitas desta forma, mas sim desta o que vocês acham? Portanto trabalhar em equipa.” (Ent.3: 75); AS3	
(IPSS, 3); ENT. AS7 “Saber ouvir, saber comunicar e tomar uma linha diretiva de tomar as decisões e não alterar as suas decisões.” (Ent.7: 49); AS7 “Não se deixar influenciar principalmente.” (Ent.7: 49); AS7	
(IPSS, 4); ENT. AS2 “Tem que estar disponível para conhecer os outros, se nós não conhecermos com quem nós trabalhamos nunca vamos conseguir liderar ninguém”. (Ent.2: 107); AS2 “Tem que haver uma perspicácia, tem que ser bom ouvinte, bom conselheiro, tem que se saber fazer.” (Ent.2: 108); AS2 “Eu só consigo exigir a uma colaboradora do apoio domiciliário que faça uma boa higiene, se eu própria a souber fazer, senão não a posso criticar, se eu não sei fazer.” (Ent.2: 110); AS2	
(IPSS, 5); ENT. AS1 “Tem que ser uma pessoa que tem que ter capacidade, tem que ter segurança nas decisões que toma..” (Ent.1: 73); AS1 “Tem que ser uma pessoa que tem capacidade de resposta grande. (...) uma pessoa assertiva.” (Ent.: 74); AS1 “Um bom líder tem que ter uma boa equipa por trás se não o tiver também não consegue liderar.” (Ent.1: 75); AS1 ENT. AS6 “Um bom líder tem que ter principalmente pulso, (...) um bom líder tem que gostar muito daquilo que faz e é preciso gerir muito bem as coisas, não é só mandar, mas é saber mandar”. (Ent.6: 55); AS6 ENT. AS9 “Tem que dar o exemplo; Em primeiro lugar tem que ser a pessoa que no fundo tem que ser coerente, se diz alguma coisa, se exige tem que ser o primeiro a cumprir e tem que ser firme mas também paciente.” (Ent.9: 57); AS9	

ANEXOS

ANEXO 1. ESTATUTO DAS IPSS 2014

5882-(2)

Diário da República, 1.ª série — N.º 221 — 14 de novembro de 2014

MINISTÉRIO DA SOLIDARIEDADE, EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL

Decreto-Lei n.º 172-A/2014

de 14 de novembro

Volvidos 31 anos após a publicação do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, o setor social e solidário, representado pelas misericórdias, instituições de solidariedade social e mutualidades, vulgo Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) tem assumido uma posição de enorme preponderância no estabelecimento e desenvolvimento de um conjunto de respostas sociais, em todo o território nacional, alicerçado no quadro axiológico da solidariedade social e desenvolvendo-se num modelo de atuação que é revelador de uma abordagem mais humanista, mais próxima, menos dispendiosa para o Estado e mais benéfica para os cidadãos.

Este setor, ao longo destas três décadas, não só cresceu exponencialmente em número de IPSS constituídas, como fundamentalmente passou a assumir, na nossa sociedade, uma importância social e económica de elevado relevo junto das comunidades em que as instituições estão inseridas, por via da sua atuação.

Com efeito, a ação de solidariedade social exercida pelas IPSS não se encerra, apenas, no setor da segurança social, abrangendo igualmente outros domínios, como a saúde, a educação ou, ainda, em áreas em que as necessidades sociais dos indivíduos e das famílias encontram apoio e resposta. Por via da sua proximidade junto da sociedade, as IPSS têm demonstrado, pela sua ação, possuir capacidade para responder com elevada eficácia às situações de emergência social e de apoio aos cidadãos em situação de maior vulnerabilidade.

A promoção solidária destas mesmas instituições constitui, assim, a raiz da sua ação, assente na capacidade de inovação e adaptação, face às respostas sociais necessárias.

Importa referir que, para além da importância que o setor social e solidário possui no apoio aos cidadãos, as IPSS adquirem uma outra e especial importância na dinamização das economias locais onde estão implementadas, constituindo-se, assim, como agentes da dita economia social. A sua capacidade de dinamização económica e social é, hoje, reconhecida e valorizada por todos, desde logo, pelo peso que possui no emprego em Portugal, cerca de 5,5 %, e porque em momentos de crise é uma economia que se comporta de forma expansionista e em contraciclo, quando comparado com os outros setores tradicionais da economia. Uma economia que é das pessoas, para as pessoas e que respeita as comunidades.

É de justiça salientar que, por via de uma iniciativa inovadora, em termos internacionais, o Governo em parceria com o Instituto Nacional de Estatística, I. P., desenvolveu a Conta Satélite da Economia Social, a qual, pela primeira vez e de forma rigorosa, retratou todo este setor, dando-lhe uma visibilidade e importância económica que até então não possuía. Hoje, sabemos, em concreto, que este setor possui uma dimensão tão ou mais importante do que outros setores tradicionais da nossa economia, não apenas pelo universo de 55 mil organizações que o constituem, pelas 227 mil pessoas que emprega, como também por ser responsável por 5,5 % do emprego remunerado nacional e por 2,8 % do Valor Acrescentado Bruto.

Consciente da importância que se reveste este setor o Governo, desde o início da legislatura, desencadeou um

processo de alteração do paradigma de relacionamento existente, deixando o conceito de Estado Tutelar para uma relação de Estado Parceiro estimulando e apoiando a atividade desenvolvida, bem como o aparecimento de novas e inovadoras respostas sociais.

Desta forma, o Programa do XIX Governo Constitucional assumiu como nuclear a construção de uma relação de profunda parceria com este setor.

Nesta senda de parceria e constante diálogo com o setor, o Governo entendeu que seria necessário e fundamental que o setor social e solidário adquirisse a sua própria identidade e o devido reconhecimento legal, tendo avançado com a iniciativa legislativa designada por Lei de Bases da Economia Social. Uma iniciativa que veio capacitar, formalmente, as entidades da economia social dos instrumentos necessários para desenvolverem um conjunto de outras iniciativas para além das suas áreas tradicionais de atuação, permitindo-lhes a inovação e o empreendedorismo, reforçando o potencial de crescimento do país e contribuindo para o reforço da coesão social.

Desenvolvendo o que se encontra disposto no n.º 4 do artigo 82.º da Constituição, na parte que diz respeito ao setor cooperativo e económico como setor produtivo, foi aprovada, por unanimidade, a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio), a qual determinou a revisão dos regimes jurídicos das entidades por ela abrangidos.

A revisão do estatuto das instituições particulares de solidariedade social realizada pelo presente decreto-lei surge ao abrigo e no desenvolvimento da Lei de Bases da Economia Social.

Apesar do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.º 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, e 29/86, de 19 de fevereiro, manter no essencial a sua atualidade, importa reconhecer que as novas realidades social e organizacional impõem a reformulação de alguma das suas disposições e a introdução de outras, por forma a dotar as instituições assim qualificadas de um suporte jurídico que permita aprofundar a sua modernização e desenvolvimento.

Deste modo, as principais propostas de revisão assentam:

Na reformulação da definição de instituições particulares de solidariedade social, destacando-se o facto de a sua atuação dever ser pautada pelo cumprimento dos princípios orientadores da economia social, definidos na Lei n.º 30/2013, de 8 de maio;

Na clara separação entre os fins principais e instrumentais das instituições;

Na introdução de normas que possibilitam um controlo mais efetivo dos titulares dos órgãos de administração e fiscalização;

Na limitação dos mandatos dos presidentes das instituições ou cargos equiparados a três mandatos consecutivos;

Na introdução de regras mais claras para a concretização da autonomia financeira e orçamental, bem como para o seu equilíbrio técnico e financeiro, tão essencial nos dias que correm.

O desafio consiste, agora, em garantir que este novo ciclo da economia social possa assentar em alicerces mais sólidos e sustentáveis, do ponto de vista económico-financeiro, e que sejam salvaguardados os esforços e os

progressos já realizados. O trabalho entretanto desenvolvido permite afirmar, com segurança, que esse objetivo está a ser alcançado.

Foi ouvida a União das Misericórdias Portuguesas.

Foi promovida a audição da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade.

Assim:

Nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1.º

Objeto

O presente decreto-lei altera o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, e 29/86, de 19 de fevereiro.

Artigo 2.º

Alteração ao Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

Os artigos 1.º a 4.º, 6.º a 11.º, 13.º a 15.º, 17.º a 23.º, 26.º, 27.º, 30.º, 31.º, 34.º a 38.º, 40.º a 42.º, 44.º, 46.º, 48.º, 52.º a 54.º, 56.º, 58.º, 60.º, 61.º, 62.º, 64.º, 66.º, 68.º, 69.º, 71.º, 76.º, 77.º, 88.º, 89.º, 91.º a 93.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, e 29/86, de 19 de fevereiro, passam a ter a seguinte redação:

«Artigo 1.º

[...]

1 — São instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.

2 — A atuação das instituições pauta-se pelos princípios orientadores da economia social, definidos na Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, bem como pelo regime previsto no presente Estatuto.

3 — O regime estabelecido no presente Estatuto aplica-se subsidiariamente às instituições que se encontrem sujeitas a regulamentação especial.

Artigo 2.º

[...]

1 — [...]:

- a) [...];
- b) [Revogada];
- c) Associações mutualistas ou de socorros mútuos;
- d) [...];
- e) [...].

2 — Para além das formas referidas no número anterior, podem as Instituições, nos termos da Concordata

celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004, assumir a forma de Institutos de Organizações ou Instituições da Igreja Católica, designadamente Centros Sociais Paroquiais e Caritas Diocesanas e Paroquiais.

3 — A especificidade de cada uma das formas de organização é objeto de regulamentação em secção própria do presente Estatuto.

4 — As instituições referidas no n.º 1 podem agrupar-se em:

- a) [Anterior alínea a) do n.º 2];
- b) [Anterior alínea b) do n.º 2];
- c) [Anterior alínea c) do n.º 2].

Artigo 3.º

[...]

1 — O princípio da autonomia assenta no respeito da identidade das instituições e na aceitação de que, salvaguardado o cumprimento da legislação aplicável, exercem as suas atividades por direito próprio e inspiradas no respetivo quadro axiológico.

2 — [...].

Artigo 4.º

[...]

1 — O Estado aceita, apoia e valoriza o contributo das instituições na efetivação dos direitos sociais dos cidadãos individualmente considerados.

2 — [...].

3 — As instituições podem encarregar-se, mediante acordos, da gestão de instalações e equipamentos pertencentes ao Estado ou às autarquias locais.

4 — O apoio do Estado não pode constituir limitação ao direito de livre atuação das instituições.

Artigo 6.º

Respeito pela vontade dos fundadores e adequação ao cumprimento da legislação em vigor

1 — A vontade dos fundadores, testadores ou doadores deve ser sempre respeitada no que diz respeito aos fins, meios e encargos constantes do documento constitutivo da instituição.

2 — Os aspetos organizativos e funcionais das instituições devem adequar-se à legislação em vigor.

Artigo 7.º

[...]

1 — O registo das instituições particulares de solidariedade social é obrigatório e deve ser efetuado nos termos regulamentados pelas respetivas portarias.

2 — [Revogado].

Artigo 8.º

[...]

As instituições registadas nos termos regulamentados pelas respetivas portarias adquirem automaticamente a natureza de pessoas coletivas de utilidade pública.

Artigo 9.º

[...]

As instituições, suas uniões, federações ou confederações constituem-se e adquirem personalidade jurídica nos termos do presente Estatuto.

Artigo 10.º

[...]

1 — [...].

2 — [...].

a) [...].

b) A forma jurídica adotada;

c) [Anterior alínea b)].

d) [Anterior alínea c)].

e) A denominação dos órgãos, a sua composição e forma de designar os respetivos membros;

f) As competências e regras de funcionamento dos órgãos;

g) [Anterior alínea f)].

3 — [...].

4 — Os Estatutos das Irmandades das Misericórdias designam-se por compromisso, sendo a sua especificidade veiculada na secção própria.

Artigo 11.º

[...]

As alterações dos estatutos das instituições não carecem de revestir a forma de escritura pública, desde que estejam registadas nos termos das respetivas portarias.

Artigo 13.º

[...]

1 — [...].

a) [...].

b) [...].

c) Assegurar a organização e o funcionamento dos serviços e equipamentos, nomeadamente elaborando os regulamentos internos que se mostrem adequados e promovendo a organização e elaboração da contabilidade, nos termos da lei;

d) [...].

e) [...].

f) [...].

2 — As funções de representação podem ser atribuídas pelos estatutos a outro órgão ou a algum dos seus titulares.

3 — O órgão de administração pode delegar poderes de representação e administração para a prática de certos atos ou de certas categorias de atos em qualquer dos seus membros, em profissionais qualificados ao serviço da instituição, ou em mandatários.

Artigo 14.º

[...]

1 — Compete ao órgão de fiscalização o controlo e fiscalização da instituição, podendo, nesse âmbito,

efetuar aos restantes órgãos as recomendações que entenda adequadas com vista ao cumprimento da lei, dos estatutos e dos regulamentos, e designadamente:

a) Fiscalizar o órgão de administração da instituição, podendo, para o efeito, consultar a documentação necessária;

b) Dar parecer sobre o relatório e contas do exercício, bem como sobre o programa de ação e orçamento para o ano seguinte;

c) Dar parecer sobre quaisquer assuntos que os outros órgãos submetam à sua apreciação;

d) Verificar o cumprimento da lei, dos estatutos e dos regulamentos.

2 — Os membros do órgão de fiscalização podem assistir às reuniões do órgão de administração quando para tal forem convocados pelo presidente deste órgão.

3 — Sem prejuízo do disposto no artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, alterado pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, e pelo Decreto-Lei n.º 64/2013, de 13 de maio, e no artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 65/2013, de 13 de maio, o órgão de fiscalização das instituições pode ser integrado ou assessorado por um revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas, sempre que o movimento financeiro da instituição o justifique.

Artigo 15.º

Composição dos órgãos

1 — Os órgãos de administração e de fiscalização não podem ser constituídos maioritariamente por trabalhadores da instituição.

2 — Não podem exercer o cargo de presidente do órgão de fiscalização trabalhadores da instituição.

Artigo 17.º

[...]

1 — Os órgãos de administração e fiscalização são convocados pelos respetivos presidentes, por iniciativa destes, ou a pedido da maioria dos titulares dos órgãos.

2 — Os órgãos de administração e de fiscalização só podem deliberar com a presença da maioria dos seus titulares.

3 — Em caso de vacatura da maioria dos lugares de um órgão, deve proceder-se ao preenchimento das vagas verificadas, no prazo máximo de um mês, nos termos regulados nos estatutos.

4 — Os membros designados para preencherem as vagas referidas no número anterior apenas completam o mandato.

5 — É nulo o voto de um membro sobre assunto que diretamente lhe diga respeito e no qual seja interessado, bem como seu cônjuge, pessoa com quem viva em condições análogas às dos cônjuges e respetivos ascendentes e descendentes, bem como qualquer parente ou afim em linha reta ou no 2.º grau da linha colateral.

Artigo 18.º

[...]

1 — [...].

2 — Quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade da administração das instituições exi-

jam a presença prolongada de um ou mais titulares dos órgãos de administração, podem estes ser remunerados, desde que os estatutos assim o permitam, não podendo, no entanto, a remuneração exceder 4 (quatro) vezes o valor do indexante de apoios sociais (IAS) ou, no caso das fundações de solidariedade social, pôr em causa o cumprimento do disposto na Lei-quadro das Fundações, aprovada pela Lei n.º 24/2012, de 9 de julho, no respeitante ao limite de despesas próprias.

3 — Não há lugar à remuneração dos titulares dos órgãos de administração sempre que se verifique, por via de auditoria determinada pelo membro do Governo responsável pela área da segurança social, que a instituição apresenta cumulativamente dois dos seguintes rácios:

- a) Solvabilidade inferior a 50 %;
- b) Endividamento global superior a 150 %;
- c) Autonomia financeira inferior a 25 %;
- d) Rendibilidade líquida da atividade negativa, nos três últimos anos económicos.

Artigo 19.º

[...]

Caso os estatutos sejam omissos, a instituição fica obrigada com as assinaturas conjuntas de quaisquer 3 membros do órgão de administração ou com as assinaturas conjuntas do presidente e do tesoureiro, salvo quanto aos atos de mero expediente, em que basta a assinatura de um membro do órgão de administração ou de gestão corrente.

Artigo 20.º

Responsabilidade dos titulares dos órgãos

1 — As responsabilidades dos titulares dos órgãos no abrigo do presente Estatuto são as definidas nos artigos 164.º e 165.º do Código Civil, sem prejuízo das definidas nos respetivos estatutos das instituições.

2 — Além dos motivos previstos na lei geral, os titulares dos órgãos ficam exonerados de responsabilidade se:

- a) [...];
- b) [...].

Artigo 21.º

Elegibilidade

1 — São elegíveis para os órgãos sociais das instituições os associados que, cumulativamente:

- a) Estejam no pleno gozo dos seus direitos associativos;
- b) Sejam maiores;
- c) Tenham, pelo menos, um ano de vida associativa, salvo se os estatutos exigirem maior prazo.

2 — A inobservância do disposto no número anterior determina a nulidade da eleição do candidato em causa.

- 3 — [Revogado].
- 4 — [Revogado].

Artigo 22.º

Deliberações anuláveis

As deliberações de qualquer órgão contrárias à lei ou aos estatutos, seja pelo seu objeto, seja em virtude de irregularidades havidas na convocação ou no funcionamento do órgão, são anuláveis, se não forem nulas, nos termos do artigo anterior.

Artigo 23.º

[...]

1 — A empreitada de obras de construção ou grande reparação pertencentes às instituições, devem observar o estabelecido no Código dos Contratos Públicos, com exceção das obras realizadas por administração direta até ao montante máximo de 25 mil euros.

2 — O disposto no número anterior não se aplica às instituições que não recebam apoios financeiros públicos.

3 — [Anterior n.º 2].

4 — [Anterior n.º 3].

5 — [Anterior n.º 4].

Artigo 26.º

Regime aplicável

1 — A fusão, cisão e extinção das instituições obedecem ao regime legal aplicável à forma que revistam em cada caso.

2 — [Revogado].

3 — [...].

Artigo 27.º

[...]

1 — Os bens das instituições extintas reverteram para outras instituições particulares de solidariedade social ou para entidades de direito público que prossigam idênticas finalidades, nos termos das disposições estatutárias, ou, na sua falta, mediante deliberação dos órgãos competentes.

2 — Não havendo disposição estatutária aplicável, nem deliberação dos órgãos competentes, os bens são atribuídos, por decisão do membro do Governo responsável pela área da segurança social, a instituições particulares de solidariedade social com sede ou estabelecimento no concelho da localização dos bens, ou em concelhos limítrofes, preferindo as que prossigam ações do tipo das exercidas pelas instituições extintas, ou, na sua falta, para entidades de direito público que prossigam essas ações.

3 — [...].

4 — No caso de a instituição extinta ser católica, na atribuição dos bens é dada preferência a outra instituição católica.

5 — O disposto no número anterior não se aplica aos bens afetos a fim especificamente religioso, cuja atribuição é feita nos termos da Concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004.

Artigo 30.º

[...]

1 — As instituições e as entidades de direito público para as quais reverte o património das instituições extintas sucedem-lhes nos direitos e obrigações, nomeadamente no que respeita aos beneficiários, mas só respondem pelo pagamento das dívidas até ao valor dos bens que lhes tenham sido atribuídos.

2 — [...].

3 — O disposto nos números anteriores aplica-se igualmente às instituições para as quais reverte o património de outras instituições por efeito de fusão ou cisão.

4 — No caso de cisão as garantias dos credores não devem ser reduzidas, sendo o processo de cisão antecedido de parecer do membro do Governo responsável pela área da segurança social, ao qual compete verificar a existência de credores.

Artigo 31.º

[...]

1 — No caso de extinção, é designada uma comissão liquidatária, pela assembleia geral ou pela entidade que decretou a extinção.

2 — [...].

3 — Pelos atos restantes e pelos danos que deles advenham à instituição respondem solidariamente os titulares dos órgãos que os praticaram.

4 — Pelas obrigações que os titulares dos órgãos contraírem a instituição só responde perante terceiros se estes estiverem de boa-fé e a extinção da instituição não tiver sido dada a devida publicidade.

Artigo 34.º

[...]

1 — O Estado, através dos seus órgãos e serviços competentes, nos termos da lei geral, exerce os poderes de inspeção, auditoria e fiscalização sobre as instituições incluídas no âmbito de aplicação do presente Estatuto, podendo para o efeito ordenar a realização de inquéritos, sindicâncias e inspeções.

2 — Os poderes de fiscalização são exercidos pelos serviços competentes do ministério responsável pela área da segurança social, nos exatos termos definidos nos respetivos estatutos, por forma a garantir o efetivo cumprimento dos seus objetivos no respeito pela lei.

3 — Para além da notificação em sede de audiência prévia, nos termos do Código do Procedimento Administrativo, os serviços competentes devem comunicar ao órgão de administração da instituição os resultados das ações de fiscalização e de inspeção desenvolvidas, incluindo as recomendações adequadas à supressão das irregularidades e deficiências verificadas.

4 — Os mecanismos adequados à articulação entre o ministério responsável pela área da segurança social e os outros Ministérios são definidos por portaria dos respetivos membros do Governo, com competência para o efeito.

Artigo 35.º

Destituição dos órgãos de administração

1 — Quando se verifique a prática reiterada de atos ou a omissão sistemática do cumprimento de deveres legais ou estatutários pelo órgão de administração que sejam prejudiciais aos interesses da instituição ou dos seus beneficiários, podem ser judicialmente destituídos os titulares dos órgãos de administração.

2 — O membro do Governo responsável pela área da segurança social pode pedir judicialmente a destituição do órgão de administração nas seguintes situações:

a) Por inadequação ao restabelecimento da legalidade ou do equilíbrio financeiro da instituição;

b) Por incumprimento dos objetivos programados, por motivos imputáveis ao órgão de administração;

c) Por se verificarem graves irregularidades no funcionamento da instituição ou dificuldades financeiras que obstem à efetivação dos direitos dos associados e utentes;

d) Pela não apresentação das contas do exercício, durante dois anos consecutivos e segundo os procedimentos definidos pelo artigo 14.º-A;

e) Pela não apresentação e ou não aprovação do programa adequado ao restabelecimento da legalidade e do equilíbrio financeiro, nos termos previstos nos n.ºs 4 e 5 do artigo 14.º-A;

f) Por se verificar a prática de atos gravemente lesivos dos direitos dos associados e utentes e da imagem da instituição.

3 — As associações, uniões, federações ou confederações de instituições têm legitimidade para requerer ao ministério responsável pela área da segurança social que promova o pedido judicial de destituição do órgão de administração, se tiverem conhecimento de factos imputáveis a instituições suscetíveis de integrar o disposto na alínea f) do número anterior.

4 — [Anterior n.º 3].

Artigo 36.º

Procedimento cautelar

1 — Quando se verifique a necessidade urgente de salvaguardar interesses dos beneficiários, da instituição ou do Estado, pode o Ministério Público requerer, com dependência do procedimento referido no artigo 35.º-A, a suspensão dos órgãos sociais obrigatórios e a nomeação de um administrador judicial.

2 — A este procedimento são aplicáveis as disposições da lei processual civil sobre procedimentos cautelares comuns, com exceção das respeitantes à substituição por caução.

Artigo 37.º

Encerramento administrativo dos estabelecimentos

1 — As entidades competentes para a fiscalização e inspeção das instituições podem determinar o encerramento de estabelecimentos ou serviços das instituições, quando se comprove que o seu funcionamento decorre de modo ilegal ou quando apresentam graves condições de insalubridade, inadequação das instalações, ou deficientes condições de segurança, higiene e conforto dos beneficiários.

2 — Para a efetivação do encerramento nos termos do número anterior, podem as entidades competentes para a fiscalização e inspeção das instituições solicitar a intervenção das autoridades administrativas e policiais competentes.

Artigo 38.º

[...]

1 — Para garantir a continuidade das respostas sociais, pode o membro do Governo responsável pela área da segurança social requisitar, sem prejuízo dos direitos de terceiro sobre tais bens, os bens afetos às atividades das instituições para serem utilizados com o mesmo fim e na mesma área por outras instituições ou por serviços oficiais, quando as instituições se extingam ou suspendam o exercício de atividades e se verifique que os beneficiários são por esse motivo gravemente prejudicados.

2 — [...].

Artigo 40.º

[...]

As organizações e instituições religiosas que, para além dos fins religiosos, se proponham exercer atividades enquadráveis no artigo 1.º ficam sujeitas, quanto ao exercício destas atividades, ao regime estabelecido no presente Estatuto.

Artigo 41.º

[...]

Os institutos de solidariedade social de organizações religiosas são pessoas coletivas instituídas e mantidas por organizações ou instituições religiosas com os objetivos previstos no artigo 1.º, bem como os demais requisitos estabelecidos no presente Estatuto.

Artigo 42.º

Estatutos

1 — Os estatutos dos institutos abrangidos pela presente secção devem consignar a sua ligação específica à organização religiosa fundadora e conformar-se com as disposições aplicáveis do presente Estatuto.

2 — As funções do órgão de fiscalização podem ser atribuídas pelos estatutos à entidade fundadora.

Artigo 44.º

[...]

A aplicação das disposições do presente Estatuto às instituições da Igreja Católica é feita com respeito pelas disposições da Concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004.

Artigo 46.º

[...]

1 — [Revogado].

2 — [Revogado].

3 — Os estatutos devem consignar a natureza da instituição e a sua ligação específica à Igreja Católica e

conformar-se com as disposições aplicáveis do presente Estatuto.

Artigo 48.º

[...]

Os poderes da Autoridade Eclesiástica são os que resultam das disposições da Concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004, nos precisos termos constantes do artigo 44.º

Artigo 52.º

Natureza e fins

1 — As associações de solidariedade social são pessoas coletivas de tipo associativo constituídas com os objetivos previstos no artigo 1.º e que reúnem os demais requisitos estabelecidos no presente Estatuto para a qualificação como instituições particulares de solidariedade social.

2 — Os objetivos das associações de solidariedade social concretizam-se mediante a concessão de bens ou a promoção de serviços e a realização de iniciativas enquadráveis no âmbito material de atuação do artigo 1.º-A.

3 — [Revogado].

Artigo 53.º

Constituição

1 — As associações de solidariedade social adquirem personalidade jurídica no ato de constituição.

2 — O ato de constituição deve constar de escritura pública ou ato equivalente.

3 — Para além do disposto no artigo 10.º, o ato de constituição deve especificar:

a) [Anterior alínea a) do n.º 3 do artigo 52.º];

b) [Anterior alínea b) do n.º 3 do artigo 52.º];

c) [Anterior alínea c) do n.º 3 do artigo 52.º];

d) [Anterior alínea d) do n.º 3 do artigo 52.º].

4 — [Anterior corpo do artigo].

Artigo 54.º

[...]

Dos estatutos das associações devem constar, para além das matérias referidas nos artigos 10.º e 53.º, as condições de admissão e saída dos associados, os seus direitos e obrigações e as sanções pelo não cumprimento dessas obrigações.

Artigo 56.º

[...]

1 — O direito de voto efetiva-se mediante a atribuição de um voto a cada associado.

2 — Gozam de capacidade eleitoral ativa os associados com, pelo menos, um ano de vida associativa, salvo se os estatutos exigirem prazo superior.

3 — [Anterior n.º 2].

4 — Os estatutos podem admitir o voto por correspondência, sob condição de o seu sentido ser expressamente indicado em relação ao ponto ou pontos da

ordem de trabalhos e devendo definir a forma de reconhecimento da assinatura do associado.

Artigo 58.º

[...]

1 — [...]:

- a) [...];
- b) [...];
- c) [...];
- d) [...];
- e) [...];
- f) [...];
- g) [...];
- h) [Revogada].

2 — Os estatutos podem prever outras formas de designação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, desde que a maioria de cada um desses órgãos seja eleita pela assembleia geral.

Artigo 60.º

[...]

1 — A assembleia geral é convocada com, pelo menos, 15 dias de antecedência, pelo presidente da mesa ou pelo seu substituto.

2 — A convocatória é afixada na sede da associação e é também feita pessoalmente, por meio de aviso postal expedido para cada associado.

3 — Independentemente das convocatórias, é dada publicidade à realização das assembleias gerais nas edições da associação, no sítio institucional da instituição e em aviso afixado em locais de acesso ao público nas instalações e estabelecimentos da associação, bem como através de anúncio publicado nos dois jornais de maior circulação da área onde se situa a sede.

4 — Da convocatória deve constar o dia, a hora, o local e a ordem de trabalhos da reunião.

5 — Desde que contemplada nos estatutos, a convocatória da assembleia geral pode também ser efetuada através de correio eletrónico.

6 — Os documentos referentes aos diversos pontos da ordem de trabalhos devem estar disponíveis para consulta na sede e no sítio institucional da associação, logo que a convocatória seja expedida, por meio de aviso postal, para os associados.

Artigo 61.º

[...]

1 — A assembleia geral reúne à hora marcada na convocatória, se estiver presente mais de metade dos associados com direito de voto, ou 30 minutos depois, com qualquer número de presenças, salvo se os estatutos dispuserem de outro modo.

2 — [Revogado].

3 — [...].

Artigo 62.º

[...]

1 — Sem prejuízo do disposto no artigo 22.º, são anuláveis todas as deliberações tomadas sobre matérias que não constem da ordem de trabalhos fixada na con-

vocatória, salvo se estiverem presentes ou devidamente representados todos os associados no pleno gozo dos seus direitos e todos concordarem com o aditamento.

2 — As deliberações da assembleia geral são tomadas por maioria simples de votos, não se contando as abstenções.

3 — É exigida maioria qualificada de, pelo menos, dois terços dos votos expressos na aprovação das matérias constantes das alíneas e), f) e g) do n.º 1 do artigo 58.º, podendo os estatutos exigir um número de votos superior.

4 — No caso da alínea e) do n.º 1 do artigo 58.º, a dissolução não tem lugar se, pelo menos, o número mínimo de membros referido no artigo 53.º se declarar disposto a assegurar a permanência da associação, qualquer que seja o número de votos contra.

Artigo 64.º

[...]

1 — Se a assembleia geral convocada para eleições nos termos do artigo anterior as não realizar na data ou no prazo que lhe tenham sido marcados, é possível recorrer a Tribunal Arbitral, o qual nomeia uma comissão provisória de gestão com a competência dos titulares dos órgãos de administração estatutários.

2 — [...].

Artigo 66.º

[...]

1 — [...].

2 — As associações de solidariedade social podem ainda ser extintas por decisão do Tribunal Arbitral nas seguintes situações:

- a) [...];
- b) [...];
- c) [...];
- d) [...];
- e) [...].

Artigo 68.º

[...]

1 — As irmandades da Misericórdia ou santas casas da Misericórdia são associações reconhecidas na ordem jurídica canónica, com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs.

2 — [...].

Artigo 69.º

[...]

1 — Às irmandades da Misericórdia aplica-se diretamente o regime jurídico previsto no presente Estatuto, sem prejuízo dos termos do Compromisso estabelecido entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal, ou documento bilateral que o substitua.

2 — [...].

3 — [...].

Artigo 71.º

[...]

1 — As irmandades da Misericórdia podem ser extintas nas condições previstas para as associações de solidariedade social.

2 — Os bens das irmandades extintas têm o destino que resultar da aplicação dos artigos 27.º, 28.º, e 29.º, mas na sua atribuição é dada preferência, quanto possível, a outra irmandade da Misericórdia e em cumprimento do Compromisso e Decreto Geral Interpretativo de maio de 2011, subscrito pela União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal, ou de documento bilateral que o substitua.

3 — [...].

Artigo 76.º

[...]

As associações mutualistas regem-se pelas disposições constantes de legislação especial e, subsidiariamente, pelas disposições do presente Estatuto.

Artigo 77.º

[...]

Para poderem ser registadas como instituições particulares de solidariedade social, as fundações devem ser instituídas com o propósito definido no artigo 1.º e com os fins principais enquadráveis no elenco do artigo 1.º-A.

Artigo 88.º

Formas de agrupamentos e objetivos

1 — [Anterior corpo do artigo].

2 — As uniões, federações e confederações podem desenvolver quaisquer das atividades previstas nos artigos 1.º-A e 1.º-B.

Artigo 89.º

[...]

1 — [...].

2 — [Revogado].

3 — [...].

4 — As uniões, federações e confederações devem enviar anualmente ao membro do Governo responsável pela área da segurança social o relatório e contas do exercício findo e prestar as informações que lhe forem solicitadas, sem prejuízo das demais obrigações decorrentes dos acordos ou protocolos celebrados com o Estado e das normas que lhes sejam aplicáveis.

Artigo 91.º

[...]

As uniões são agrupamentos de instituições:

- a) Que revistam forma idêntica;
- b) Que atuem na mesma área geográfica;
- c) Cujo regime específico de constituição o justifique.

Artigo 92.º

[...]

As federações são agrupamentos de instituições que prossigam atividades congêneres ou afins.

Artigo 93.º

Confederações

1 — As confederações são agrupamentos, a nível nacional, de uniões e federações de instituições.

2 — Os estatutos das confederações podem prever que nelas se inscrevam diretamente as instituições que não pertençam a qualquer união ou federação.»

Artigo 3.º

Aditamento ao Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

São aditados ao Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, e 29/86, de 19 de fevereiro, os artigos 1.º-A, 1.º-B, 4.º-A, 4.º-B, 14.º-A, 15.º-A, 21.º-A a 21.º-D, 35.º-A, 35.º-B, 38.º-A, 59.º-A, 59.º-B, 61.º-A, 64.º-A a 64.º-C, 77.º-A e 93.º-A, com a seguinte redação:

«Artigo 1.º-A

Fins e atividades principais

Os objetivos referidos no artigo anterior concretizam-se mediante a concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, nomeadamente nos seguintes domínios:

- a) Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio às pessoas idosas;
- d) Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade;
- e) Apoio à integração social e comunitária;
- f) Proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- g) Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa;
- h) Educação e formação profissional dos cidadãos;
- i) Resolução dos problemas habitacionais das populações;
- j) Outras respostas sociais não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos.

Artigo 1.º-B

Fins secundários e atividades instrumentais

1 — As instituições podem também prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos, desde que esses fins sejam compatíveis com os fins definidos no artigo anterior.

2 — As instituições podem ainda desenvolver atividades de natureza instrumental relativamente aos fins não lucrativos, ainda que desenvolvidos por outras entidades por elas criadas, mesmo que em parceria e cujos resultados económicos contribuam exclusivamente para o financiamento da concretização daqueles fins.

3 — O regime estabelecido no presente Estatuto não se aplica às instituições em tudo o que diga respeito exclusivamente aos fins secundários e às atividades instrumentais desenvolvidas por aquelas.

4 — O disposto no número anterior não prejudica a competência dos serviços com funções de fiscalização ou de inspeção para a verificação da natureza secundária ou instrumental das atividades desenvolvidas e para a aplicação do regime contraordenacional adequado ao efeito.

Artigo 4.º-A

Acordos de cooperação com o Estado

As instituições ficam obrigadas ao cumprimento das cláusulas dos acordos de cooperação que vierem a celebrar com o Estado.

Artigo 4.º-B

Cooperação entre instituições

1 — As instituições podem estabelecer entre si formas de cooperação que visem, designadamente, a utilização comum de serviços ou equipamentos e o desenvolvimento de ações de solidariedade social, de responsabilidade igualmente comum ou em regime de complementaridade.

2 — A cooperação entre as instituições concretiza-se por iniciativa destas ou por intermédio das organizações de uniões, federações ou confederações.

Artigo 14.º-A

Contas do exercício

1 — As contas do exercício das instituições obedecem ao Regime da Normalização Contabilística para as entidades do setor não lucrativo legalmente aplicável e são aprovadas pelos respetivos órgãos nos termos estatutários.

2 — As contas do exercício são publicitadas obrigatoriamente no sítio institucional eletrónico da instituição até 31 de maio do ano seguinte a que dizem respeito.

3 — As contas devem ser apresentadas, dentro dos prazos estabelecidos, ao órgão competente para a verificação da sua legalidade.

4 — O órgão competente comunica às instituições os resultados da verificação da legalidade das contas.

5 — Na falta de cumprimento do disposto no n.º 3, o órgão competente pode determinar ao órgão de administração que apresente um programa adequado ao restabelecimento da legalidade e do equilíbrio financeiro, a submeter à sua aprovação.

6 — Caso o programa referido no número anterior não seja apresentado ou não seja aprovado, o órgão competente pode requerer judicialmente a destituição do órgão de administração, nos termos previstos nos artigos 35.º e 35.º-A.

7 — Para efeitos do disposto no presente artigo, os poderes do órgão competente são exercidos pelo mem-

bro do Governo responsável pela área da segurança social, com a faculdade de delegação, em órgãos de organismos públicos especializados para o efeito, quando a natureza técnica das matérias o justifique.

Artigo 15.º-A

Incompatibilidade

Nenhum titular do órgão de administração pode ser simultaneamente titular de órgão de fiscalização e ou da mesa da assembleia geral.

Artigo 21.º-A

Não elegibilidade

1 — Os titulares dos órgãos não podem ser reeleitos ou novamente designados se tiverem sido condenados em processo judicial por sentença transitada em julgado, em Portugal ou no estrangeiro, por crime doloso contra o património, abuso de cartão de garantia ou de crédito, usura, insolvência dolosa ou negligente, apropriação ilegítima de bens do setor público ou não lucrativo, falsificação, corrupção e branqueamento de capitais, salvo se, entretanto, tiver ocorrido a extinção da pena.

2 — Esta incapacidade verifica-se quanto à reeleição ou nova designação para os órgãos da mesma instituição ou de outra instituição particular de solidariedade social.

Artigo 21.º-B

Impedimentos

1 — Os titulares dos órgãos não podem votar em assuntos que diretamente lhes digam respeito, ou nos quais sejam interessados os respetivos cônjuges ou pessoa com quem vivam em condições análogas às dos cônjuges, ascendentes, descendentes ou qualquer parente ou afim em linha reta ou no 2.º grau da linha colateral.

2 — Os titulares dos órgãos de administração não podem contratar direta ou indiretamente com a instituição, salvo se do contrato resultar manifesto benefício para a instituição.

3 — Os titulares dos órgãos não podem exercer atividade conflituante com a atividade da instituição onde estão inseridos, nem integrar corpos sociais de entidades conflituantes com os da instituição, ou de participadas desta.

4 — Para efeitos do disposto no número anterior, considera-se que existe uma situação conflituante:

- a) Se tiver interesse num determinado resultado ilegítimo, num serviço ou numa transação efetuada;
- b) Se obtiver uma vantagem financeira ou benefício de outra natureza que o favoreça.

Artigo 21.º-C

Mandato dos titulares dos órgãos

1 — A duração dos mandatos dos órgãos é de quatro anos.

2 — Os titulares dos órgãos mantêm-se em funções até à posse dos novos titulares.

3 — O exercício do mandato dos titulares dos órgãos só pode ter início após a respetiva tomada de posse, sem prejuízo do disposto no n.º 5.

4 — A posse é dada pelo presidente cessante da mesa da assembleia geral e deve ter lugar até ao 30.º dia posterior ao da eleição.

5 — Caso o presidente cessante da mesa da assembleia geral não confira a posse até ao 30.º dia posterior ao da eleição, os titulares eleitos pela assembleia geral entram em exercício independentemente da posse, salvo se a deliberação de eleição tiver sido suspensa por procedimento cautelar.

6 — O presidente da instituição ou cargo equiparado só pode ser eleito para três mandatos consecutivos.

7 — A inobservância do disposto no presente artigo determina a nulidade da eleição.

Artigo 21.º-D

Deliberações nulas

1 — São nulas as deliberações:

a) Tomadas por um órgão não convocado, salvo se todos os seus titulares tiverem estado presentes ou representados ou tiverem posteriormente dado, por escrito, o seu assentimento à deliberação;

b) Cujo conteúdo contrarie normas legais imperativas;

c) Que não estejam integradas e totalmente reproduzidas na respetiva ata.

2 — Para efeitos do disposto na alínea a) do número anterior, não se considera convocado o órgão quando o aviso convocatório seja assinado por quem não tenha essa competência ou quando dele não constem o dia, hora e local da reunião, ou quando reünam em dia, hora ou local diverso dos constantes do aviso.

Artigo 35.º-A

Procedimento judicial em caso de destituição dos órgãos de administração

1 — Nos casos previstos no artigo anterior, observa-se o seguinte:

a) O Ministério Público especifica os factos que justificam o pedido, oferecendo logo a prova, e os membros do órgão de administração constituídos arguidos são citados para contestar;

b) O juiz decide a final e, em caso de deferimento, deve nomear uma comissão provisória de gestão, proposta pelo Ministério Público.

2 — São aplicáveis a este procedimento as normas que regulam os processos de jurisdição voluntária, em especial o processo de suspensão e destituição de órgãos sociais, previsto no artigo 1055.º do Código de Processo Civil.

Artigo 35.º-B

Comissão provisória de gestão

1 — A comissão provisória de gestão a que se refere o artigo anterior é constituída de preferência por associados e tem a competência do órgão de administração.

2 — Nas situações de instituições que não possuem associados, a comissão provisória de gestão é composta por um administrador judicial.

3 — O mandato da comissão provisória de gestão tem a duração de um ano, prorrogável até três anos.

4 — Durante esse período ficam suspensos quer o funcionamento, quer as competências dos restantes órgãos sociais obrigatórios.

5 — Antes do termo das suas funções, a comissão deve providenciar no sentido da designação dos titulares dos órgãos sociais da instituição, incluindo os novos membros do órgão de administração, nos termos estatutários.

Artigo 38.º-A

Delegação de competências

O membro do Governo responsável pela área da segurança social pode atribuir a organismos públicos especializados o desempenho de parte das suas funções, quando a natureza técnica das matérias o justifique.

Artigo 59.º-A

Sessões ordinárias

A assembleia geral reúne em sessão ordinária:

a) No final de cada mandato, até final do mês de dezembro, para a eleição dos titulares dos órgãos associativos;

b) Até 31 de março de cada ano para aprovação do relatório e contas de exercício do ano anterior e do parecer do órgão de fiscalização;

c) Até 30 de novembro de cada ano, para apreciação e votação do programa de ação e do orçamento para o ano seguinte e do parecer do órgão de fiscalização.

Artigo 59.º-B

Sessões extraordinárias

1 — Salvo se os estatutos dispuserem de outro modo, a assembleia geral reúne extraordinariamente quando convocada pelo presidente da mesa da assembleia geral, por iniciativa deste, a pedido do órgão executivo ou do órgão de fiscalização ou a requerimento de, no mínimo, 10 % do número de sócios no pleno gozo dos seus direitos.

2 — A reunião deve realizar-se no prazo máximo de 30 dias a contar da data da receção do pedido ou requerimento.

Artigo 61.º-A

Mesa da assembleia geral

1 — Os trabalhos da assembleia geral são dirigidos por uma mesa, constituída, pelo menos, por três membros, um dos quais é o presidente.

2 — Nenhum titular dos órgãos de administração ou de fiscalização pode ser membro da mesa da assembleia geral.

3 — Na falta de qualquer dos membros da mesa da assembleia geral, compete a esta eleger os respetivos substitutos de entre os associados presentes, os quais cessam as suas funções no termo da reunião.

Artigo 74.º
Acordos de colaboração
[Revogado].
Artigo 75.º
Regime jurídico subsidiário
[Revogado].
SECÇÃO IV
Das associações mutualistas
Artigo 76.º
Legislação aplicável
As associações mutualistas regem-se pelas disposições constantes de legislação especial e, subsidiariamente, pelas disposições do presente Estatuto.
SECÇÃO V
Das fundações de solidariedade sociais
Artigo 77.º
Natureza e fins
Para poderem ser registadas como instituições particulares de solidariedade social, as fundações devem ser instituídas com o propósito definido no artigo 1.º e com os fins principais enquadáveis no elenco do artigo 1.º-A.
Artigo 77.º-A
Regime aplicável
1 — As fundações de solidariedade social regem-se pelo disposto na Lei-quadro das Fundações, aprovada pela Lei n.º 24/2012, de 9 de julho, e, subsidiariamente, pelas disposições do presente Estatuto.
2 — O disposto no capítulo I do presente Estatuto é aplicável às fundações de solidariedade social, com exceção dos artigos 10.º, 12.º, 13.º, 20.º, 21.º e 21.º-C.
Artigo 78.º
Instituição
[Revogado].
Artigo 79.º
Reconhecimento da fundação
[Revogado].
Artigo 80.º
Estatutos
[Revogado].
Artigo 81.º
Modificação dos estatutos
[Revogado].

Artigo 82.º
Alteração dos fins
[Revogado].
Artigo 83.º
Encargo prejudicial aos fins da fundação
[Revogado].
Artigo 84.º
Extinção
[Revogado].
Artigo 85.º
Integração das funções
[Revogado].
Artigo 86.º
Efeitos da extinção
[Revogado].
CAPÍTULO IV
Das uniões, federações e confederações
Artigo 87.º
Da cooperação entre instituições
[Revogado].
Artigo 88.º
Formas de agrupamentos e objetivos
1 — As instituições podem associar-se constituindo uniões, federações ou confederações destinadas à realização dos seguintes objetivos:
a) Coordenar as ações das instituições associadas relativamente a quaisquer entidades, públicas ou privadas, em especial junto dos órgãos e serviços do ministério da tutela;
b) Organizar serviços de interesse e de intervenção comuns às instituições associadas, racionalizando os respetivos meios de ação;
c) Representar os interesses comuns das instituições associadas;
d) Promover o desenvolvimento da ação das instituições e apoiar a cooperação entre elas na realização dos fins de solidariedade social.
2 — As uniões, federações e confederações podem desenvolver quaisquer das atividades previstas nos artigos 1.º-A e 1.º-B.
Artigo 89.º
Regime legal
1 — As uniões, federações e confederações de instituições são consideradas, para todos os efeitos, associações de solidariedade social e ficam sujeitas ao seu regime, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.

Artigo 66.º

Extinção das associações

1 — As associações de solidariedade social extinguem-se:

- a) Por deliberação da assembleia geral;
- b) Pelo decurso do prazo, se tiverem sido constituídas por tempo determinado;
- c) Pela verificação de qualquer outra causa extintiva prevista no ato de constituição ou nos estatutos;
- d) Pelo falecimento ou desaparecimento de todos os associados;
- e) Por decisão judicial que declare a insolvência.

2 — As associações de solidariedade social podem ainda ser extintas por decisão do Tribunal Arbitral nas seguintes situações:

- a) Quando o seu fim se tenha esgotado ou se haja tornado impossível;
- b) Quando o seu fim real não coincida com o fim expresso no ato de constituição ou nos estatutos;
- c) Quando o seu fim seja sistematicamente prosseguido por meios ilícitos ou imorais;
- d) Quando, durante o período de 1 ano, o número de associados seja inferior ao número mínimo fixado no artigo 53.º;
- e) Quando deixem de possuir meios humanos e materiais suficientes para a efetivação dos fins estatutários e se reconheça não existirem fundadas esperanças de os virem a adquirir.

Artigo 67.º

Declaração de extinção

1 — Nos casos previstos nas alíneas b) e c) do n.º 1 do artigo anterior, a extinção só se produz se, nos 30 dias subsequentes à data em que devia operar-se, a assembleia geral não decidir a prorrogação da associação ou a modificação dos estatutos.

2 — A circunstância de falecimento ou desaparecimento de todos os associados é anunciada pelo organismo que tutela a instituição através de aviso publicado nos 2 jornais de maior circulação daquela área e afixado em locais de acesso público e a associação considera-se extinta se, nos 30 dias subsequentes à publicação do aviso, não for comunicado qualquer facto que obste à extinção.

3 — Nos casos previstos no n.º 2 do artigo anterior, a declaração da extinção pode ser pedida em juízo pelo ministério público ou por qualquer interessado.

4 — A extinção em virtude da declaração de insolvência dá-se em consequência da própria declaração.

SECÇÃO II

Das irmandades da Misericórdia

Artigo 68.º

Natureza e fins

1 — As irmandades da Misericórdia ou santas casas da Misericórdia são associações reconhecidas na ordem jurídica canónica, com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia

com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs.

2 — Os estatutos das Misericórdias denominam-se «compromissos».

Artigo 69.º

Regime jurídico aplicável

1 — Às irmandades da Misericórdia aplica-se diretamente o regime jurídico previsto no presente Estatuto, sem prejuízo dos termos do Compromisso estabelecido entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal, ou documento bilateral que o substitua.

2 — Em tudo o que não se encontre especialmente estabelecido na presente secção, as irmandades da Misericórdia regulam-se pelas disposições aplicáveis às associações de solidariedade social.

3 — Ressalva-se da aplicação do preceituado no n.º 1 tudo o que especificamente respeita às atividades estranhas aos fins de solidariedade social.

Artigo 70.º

Associados

1 — Podem ser admitidos como associados das irmandades da Misericórdia os indivíduos maiores, de ambos os sexos, que se comprometam a colaborar na prossecução dos objetivos daquelas instituições, com respeito pelo espírito próprio que as informa.

2 — As obrigações e os direitos dos associados constam do compromisso da respetiva irmandade.

Artigo 71.º

Extinção e destino dos bens

1 — As irmandades da Misericórdia podem ser extintas nas condições previstas para as associações de solidariedade social.

2 — Os bens das irmandades extintas têm o destino que resultar da aplicação dos artigos 27.º, 28.º, e 29.º, mas na sua atribuição é dada preferência, quanto possível, a outra irmandade da Misericórdia e em cumprimento do Compromisso e Decreto Geral Interpretativo de maio de 2011, subscrito pela União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal, ou de documento bilateral que o substitua.

3 — Se a irmandade for extinta como instituição de solidariedade social, mas subsistir na ordem jurídica canónica, mantém a propriedade dos bens afetos a fins de carácter religioso ou a outras atividades a que se dedique.

SECÇÃO III

[Revogada].

Artigo 72.º

Natureza e fins

[Revogado].

Artigo 73.º

Constituição e extinção

[Revogado].

Artigo 61.º

Funcionamento de assembleia geral

1 — A assembleia geral reúne à hora marcada na convocatória, se estiver presente mais de metade dos associados com direito de voto, ou 30 minutos depois, com qualquer número de presenças, salvo se os estatutos dispuserem de outro modo.

2 — [Revogado].

3 — A assembleia geral extraordinária que seja convocada a requerimento dos associados só pode reunir se estiverem presentes três quartos dos requerentes.

Artigo 61.º-A

Mesa da assembleia geral

1 — Os trabalhos da assembleia geral são dirigidos por uma mesa, constituída, pelo menos, por três membros, um dos quais é o presidente.

2 — Nenhum titular dos órgãos de administração ou de fiscalização pode ser membro da mesa da assembleia geral.

3 — Na falta de qualquer dos membros da mesa da assembleia geral, compete a esta eleger os respetivos substitutos de entre os associados presentes, os quais cessam as suas funções no termo da reunião.

Artigo 62.º

Deliberações da assembleia geral

1 — Sem prejuízo do disposto no artigo 22.º, são anuláveis todas as deliberações tomadas sobre matérias que não constem da ordem de trabalhos fixada na convocatória, salvo se estiverem presentes ou devidamente representados todos os associados no pleno gozo dos seus direitos e todos concordarem com o aditamento.

2 — As deliberações da assembleia geral são tomadas por maioria simples de votos, não se contando as abstenções.

3 — É exigida maioria qualificada de, pelo menos, dois terços dos votos expressos na aprovação das matérias constantes das alíneas e), f) e g) do n.º 1 do artigo 58.º, podendo os estatutos exigir um número de votos superior.

4 — No caso da alínea e) do n.º 1 do artigo 58.º, a dissolução não têm lugar se, pelo menos, o número mínimo de membros referido no artigo 53.º se declarar disposto a assegurar a permanência da associação, qualquer que seja o número de votos contra.

Artigo 63.º

Convocação da assembleia geral pelo tribunal

1 — Qualquer associado e, bem assim, o ministério público podem requerer ao tribunal competente a convocação da assembleia geral nos seguintes casos:

a) Quando os corpos gerentes estejam a funcionar sem o número completo dos seus membros, ou não se encontrem regularmente constituídos, ou ainda quando tenha sido excedida a duração do seu mandato;

b) Quando, por alguma forma, esteja a ser impedida a convocação da assembleia nos termos legais ou se impeça o seu funcionamento, com grave risco ou ofensa dos interesses da instituição, dos associados ou do Estado.

2 — Para efeitos do número anterior, a entidade tutelar deve comunicar ao ministério público as situações de irregularidade de que tenha conhecimento.

3 — O tribunal designa, se necessário, o presidente e os secretários da mesa que dirige a assembleia convocada judicialmente.

Artigo 64.º

Comissão provisória de gestão

1 — Se a assembleia geral convocada para eleições nos termos do artigo anterior as não realizar na data ou no prazo que lhe tenham sido marcados, é possível recorrer a Tribunal Arbitral, o qual nomeia uma comissão provisória de gestão com a competência dos titulares dos órgãos de administração estatutários.

2 — A comissão deve ser constituída, de preferência, por associados e o seu mandato tem a duração de 1 ano, prorrogável judicialmente até 3, se tal for indispensável para normalizar a gestão.

Artigo 64.º-A

Assembleia de representantes

Os estatutos das associações podem prever quais as funções da assembleia geral que podem ser exercidas por uma assembleia de representantes eleitos pelos associados.

Artigo 64.º-B

Elegibilidade dos representantes

1 — São elegíveis para a assembleia de representantes, os associados efetivos que cumulativamente:

- a) Estejam no pleno gozo dos seus direitos associativos;
- b) Sejam maiores;
- c) Tenham, pelo menos, um ano de vida associativa, salvo se os estatutos exigirem maior prazo.

2 — A inobservância do disposto no número anterior determina a nulidade da eleição do candidato em causa.

Artigo 64.º-C

Mandato dos representantes

1 — O mandato dos representantes é de quatro anos, renovável, não podendo exceder 12 anos consecutivos.

2 — Em caso de impedimento definitivo do exercício de funções de qualquer dos representantes, é chamado ao preenchimento da vaga o candidato inscrito, ainda que como suplente, na mesma lista pela qual foi eleito o titular a substituir e pela respetiva ordem.

Artigo 65.º

Direito de ação

1 — O exercício em nome da instituição do direito de ação civil ou penal contra membros dos corpos gerentes e mandatários deve ser aprovado em assembleia geral.

2 — A instituição é representada na ação pela direção ou pelos associados que para esse efeito forem eleitos pela assembleia geral.

3 — A deliberação da assembleia geral pode ser tomada na sessão convocada para apreciação do balanço, relatório e contas do exercício, mesmo que a respetiva proposta não conste da ordem de trabalhos.

todas as prestações relativas ao tempo em que foi membro da associação.

4 — Os associados não podem ser limitados nos seus direitos por critérios que contrariem o disposto no n.º 2 do artigo 13.º da Constituição.

5 — Os estatutos não podem reduzir os direitos dos sócios pelo facto de estes serem também seus trabalhadores ou beneficiários, salvo no que respeita ao voto nas deliberações respeitantes a retribuições de trabalho, regalias sociais ou quaisquer benefícios que lhes respeitem.

Artigo 56.º

Votações

1 — O direito de voto efetiva-se mediante a atribuição de um voto a cada associado.

2 — Gozam de capacidade eleitoral ativa os associados com, pelo menos, um ano de vida associativa, salvo se os estatutos exigirem prazo superior.

3 — Os associados podem fazer-se representar por outros sócios nas reuniões de assembleia geral, nas condições e pela forma que forem estabelecidas nos estatutos, mas cada sócio não pode representar mais de 1 associado.

4 — Os estatutos podem admitir o voto por correspondência, sob condição de o seu sentido ser expressamente indicado em relação ao ponto ou pontos da ordem de trabalhos e devendo definir a forma de reconhecimento da assinatura do associado.

Artigo 57.º

Corpos gerentes

[Revogado].

Artigo 58.º

Competência da assembleia geral

1 — Compete à assembleia geral deliberar sobre todas as matérias não compreendidas nas atribuições legais ou estatutárias dos outros órgãos e, necessariamente:

a) Definir as linhas fundamentais de atuação da associação;

b) Eleger e destituir, por votação secreta, os membros da respetiva mesa e a totalidade ou a maioria dos membros dos órgãos executivos e de fiscalização;

c) Apreciar e votar anualmente o orçamento e o programa de ação para o exercício seguinte, bem como o relatório e contas de gerência;

d) Deliberar sobre a aquisição onerosa e a alienação, a qualquer título, de bens imóveis e de outros bens patrimoniais de rendimento ou de valor histórico ou artístico;

e) Deliberar sobre a alteração dos estatutos e sobre a extinção, cisão ou fusão da associação;

f) Autorizar a associação a demandar os membros dos corpos gerentes por factos praticados no exercício das suas funções;

g) Aprovar a adesão a uniões, federações ou confederações;

h) [Revogada].

2 — Os estatutos podem prever outras formas de designação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, desde que a maioria de cada um desses órgãos seja eleita pela assembleia geral.

Artigo 59.º

Sessões da assembleia geral

1 — A assembleia geral reúne em sessões ordinárias e extraordinárias.

2 — [Revogado].

3 — [Revogado].

Artigo 59.º-A

Sessões ordinárias

A assembleia geral reúne em sessão ordinária:

a) No final de cada mandato, até final do mês de dezembro, para a eleição dos titulares dos órgãos associativos;

b) Até 31 de março de cada ano para aprovação do relatório e contas de exercício do ano anterior e do parecer do órgão de fiscalização;

c) Até 30 de novembro de cada ano, para apreciação e votação do programa de ação e do orçamento para o ano seguinte e do parecer do órgão de fiscalização.

Artigo 59.º-B

Sessões extraordinárias

1 — Salvo se os estatutos dispuserem de outro modo, a assembleia geral reúne extraordinariamente quando convocada pelo presidente da mesa da assembleia geral, por iniciativa deste, a pedido do órgão executivo ou do órgão de fiscalização ou a requerimento de, no mínimo, 10 % do número de sócios no pleno gozo dos seus direitos.

2 — A reunião deve realizar-se no prazo máximo de 30 dias a contar da data da receção do pedido ou requerimento.

Artigo 60.º

Convocação da assembleia geral

1 — A assembleia geral é convocada com, pelo menos, 15 dias de antecedência, pelo presidente da mesa ou pelo seu substituto.

2 — A convocatória é afixada na sede da associação e é também feita pessoalmente, por meio de aviso postal expedido para cada associado.

3 — Independentemente das convocatórias, é dada publicidade à realização das assembleias gerais nas edições da associação, no sítio institucional da instituição e em aviso afixado em locais de acesso ao público nas instalações e estabelecimentos da associação, bem como através de anúncio publicado nos dois jornais de maior circulação da área onde se situa a sede.

4 — Da convocatória deve constar o dia, a hora, o local e a ordem de trabalhos da reunião.

5 — Desde que contemplada nos estatutos, a convocatória da assembleia geral pode também ser efetuada através de correio eletrónico.

6 — Os documentos referentes aos diversos pontos da ordem de trabalhos devem estar disponíveis para consulta na sede e no sítio institucional da associação, logo que a convocatória seja expedida, por meio de aviso postal, para os associados.

a entidade fundadora os bens que esta tiver afetado à instituição ou que lhe tenham sido doados com essa condição.

SECÇÃO II

Disposições especiais para as instituições da igreja católica

Artigo 44.º

Regime concordatário

A aplicação das disposições do presente Estatuto às instituições da Igreja Católica é feita com respeito pelas disposições da Concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004.

Artigo 45.º

Reconhecimento das instituições canonicamente eretas

A personalidade jurídica das instituições canonicamente eretas resulta da simples participação escrita da ereção canónica feita pelo bispo da diocese onde tiverem a sua sede, ou por seu legítimo representante, aos serviços competentes para a tutela das mesmas instituições.

Artigo 46.º

Estatutos

1 — [Revogado].

2 — [Revogado].

3 — Os estatutos devem consignar a natureza da instituição e a sua ligação específica à Igreja Católica e conformar-se com as disposições aplicáveis do presente Estatuto.

Artigo 47.º

Modificação e extinção

[Revogado].

Artigo 48.º

Tutela da autoridade eclesiástica

Os poderes da Autoridade Eclesiástica são os que resultam das disposições da Concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004, nos precisos termos constantes do artigo 44.º

Artigo 49.º

Forma das instituições

[Revogado].

Artigo 50.º

Destino dos bens das instituições extintas

[Revogado].

Artigo 51.º

Institutos de organizações da igreja católica

[Revogado].

CAPÍTULO III

Das instituições particulares de solidariedade social em especial

SECÇÃO I

Das associações de solidariedade social

Artigo 52.º

Natureza e fins

1 — As associações de solidariedade social são pessoas coletivas de tipo associativo constituídas com os objetivos previstos no artigo 1.º e que reúnem os demais requisitos estabelecidos no presente Estatuto para a qualificação como instituições particulares de solidariedade social.

2 — Os objetivos das associações de solidariedade social concretizam-se mediante a concessão de bens ou a promoção de serviços e a realização de iniciativas enquadáveis no âmbito material de atuação do artigo 1.º-A.

3 — [Revogado].

Artigo 53.º

Constituição

1 — As associações de solidariedade social adquirem personalidade jurídica no ato de constituição.

2 — O ato de constituição deve constar de escritura pública ou ato equivalente.

3 — Para além do disposto no artigo 10.º, o ato de constituição deve especificar:

- a) As quotas, donativos ou serviços com que os associados concorrem para o património social;
- b) A denominação, fim e sede da pessoa coletiva;
- c) A forma do seu funcionamento;
- d) A duração, quando a associação se não constitua por tempo indeterminado.

4 — Não pode ser considerada associação de solidariedade social uma associação cujo número de associados seja inferior ao dobro dos membros previstos para os respetivos órgãos.

Artigo 54.º

Estatutos

Dos estatutos das associações devem constar, para além das matérias referidas nos artigos 10.º e 53.º, as condições de admissão e saída dos associados, os seus direitos e obrigações e as sanções pelo não cumprimento dessas obrigações.

Artigo 55.º

Direitos e deveres dos associados

1 — Considera-se dever fundamental dos associados contribuir para a realização dos fins institucionais por meio de quotas, donativos ou serviços.

2 — Salvo disposição estatutária em contrário, a qualidade de associado não é transmissível, quer por ato entre vivos, quer por sucessão.

3 — O associado que por qualquer forma deixar de pertencer à associação não tem direito a reaver as quotizações que haja pago, sem prejuízo da sua responsabilidade por

Artigo 35.º-B

Comissão provisória de gestão

1 — A comissão provisória de gestão a que se refere o artigo anterior é constituída de preferência por associados e tem a competência do órgão de administração.

2 — Nas situações de instituições que não possuem associados, a comissão provisória de gestão é composta por um administrador judicial.

3 — O mandato da comissão provisória de gestão tem a duração de um ano, prorrogável até três anos.

4 — Durante esse período ficam suspensos quer o funcionamento, quer as competências dos restantes órgãos sociais obrigatórios.

5 — Antes do termo das suas funções, a comissão deve providenciar no sentido da designação dos titulares dos órgãos sociais da instituição, incluindo os novos membros do órgão de administração, nos termos estatutários.

Artigo 36.º

Procedimento cautelar

1 — Quando se verifique a necessidade urgente de salvaguardar interesses dos beneficiários, da instituição ou do Estado, pode o Ministério Público requerer, com dependência do procedimento referido no artigo 35.º-A, a suspensão dos órgãos sociais obrigatórios e a nomeação de um administrador judicial.

2 — A este procedimento são aplicáveis as disposições da lei processual civil sobre procedimentos cautelares comuns, com exceção das respeitantes à substituição por caução.

Artigo 37.º

Encerramento administrativo dos estabelecimentos

1 — As entidades competentes para a fiscalização e inspeção das instituições podem determinar o encerramento de estabelecimentos ou serviços das instituições, quando se comprove que o seu funcionamento decorre de modo ilegal ou quando apresentam graves condições de insalubridade, inadequação das instalações, ou deficientes condições de segurança, higiene e conforto dos beneficiários.

2 — Para a efetivação do encerramento nos termos do número anterior, podem as entidades competentes para a fiscalização e inspeção das instituições solicitar a intervenção das autoridades administrativas e policiais competentes.

Artigo 38.º

Requisição de bens

1 — Para garantir a continuidade das respostas sociais, pode o membro do Governo responsável pela área da segurança social requisitar, sem prejuízo dos direitos de terceiro sobre tais bens, os bens afetos às atividades das instituições para serem utilizados com o mesmo fim e na mesma área por outras instituições ou por serviços oficiais, quando as instituições se extingam ou suspendam o exercício de atividades e se verifique que os beneficiários são por esse motivo gravemente prejudicados.

2 — A requisição cessa:

a) Quando os bens deixarem de ser necessários ao exercício das ações a que estavam afetos;

b) Logo que as instituições voltem a assegurar a efetiva realização das mesmas atividades;

c) Quando houver lugar a atribuição definitiva de bens.

Artigo 38.º-A

Delegação de competências

O membro do Governo responsável pela área da segurança social pode atribuir a organismos públicos especializados o desempenho de parte das suas funções, quando a natureza técnica das matérias o justifique.

Artigo 39.º

Acordos de cooperação

[Revogado].

CAPÍTULO II

Das atividades de solidariedade social das organizações religiosas

SECÇÃO I

Das organizações religiosas em geral

Artigo 40.º

Organizações e instituições religiosas

As organizações e instituições religiosas que, para além dos fins religiosos, se proponham exercer atividades enquadráveis no artigo 1.º ficam sujeitas, quanto ao exercício destas atividades, ao regime estabelecido no presente Estatuto.

Artigo 41.º

Institutos de organizações religiosas

Os institutos de solidariedade social de organizações religiosas são pessoas coletivas instituídas e mantidas por organizações ou instituições religiosas com os objetivos previstos no artigo 1.º, bem como os demais requisitos estabelecidos no presente Estatuto.

Artigo 42.º

Estatutos

1 — Os estatutos dos institutos abrangidos pela presente secção devem consignar a sua ligação específica à organização religiosa fundadora e conformar-se com as disposições aplicáveis do presente Estatuto.

2 — As funções do órgão de fiscalização podem ser atribuídas pelos estatutos à entidade fundadora.

Artigo 43.º

Destino dos bens

No ato de constituição ou nos estatutos pode estabelecer-se que em caso de extinção revertam para

4 — No caso de cisão as garantias dos credores não devem ser reduzidas, sendo o processo de cisão antecedido de parecer do membro do Governo responsável pela área da segurança social, ao qual compete verificar a existência de credores.

Artigo 31.º

Efeitos da extinção

1 — No caso de extinção, é designada uma comissão liquidatária, pela assembleia geral ou pela entidade que decretou a extinção.

2 — Os poderes da comissão liquidatária ficam limitados à prática dos atos meramente conservatórios e necessários quer à liquidação do património social, quer à ultimação dos negócios pendentes.

3 — Pelos atos restantes e pelos danos que deles advierem a instituição responde solidariamente os titulares dos órgãos que os praticaram.

4 — Pelas obrigações que os titulares dos órgãos contraírem a instituição só responde perante terceiros se estes estiverem de boa-fé e a extinção da instituição não tiver sido dada a devida publicidade.

SECÇÃO III

Da tutela

Artigo 32.º

Atos sujeitos a autorização

[Revogado].

Artigo 33.º

Atos sujeitos a visto

[Revogado].

Artigo 34.º

Fiscalização

1 — O Estado, através dos seus órgãos e serviços competentes, nos termos da lei geral, exerce os poderes de inspeção, auditoria e fiscalização sobre as instituições incluídas no âmbito de aplicação do presente Estatuto, podendo para o efeito ordenar a realização de inquéritos, sindicâncias e inspeções.

2 — Os poderes de fiscalização são exercidos pelos serviços competentes do ministério responsável pela área da segurança social, nos exatos termos definidos nos respetivos estatutos, por forma a garantir o efetivo cumprimento dos seus objetivos no respeito pela lei.

3 — Para além da notificação em sede de audiência prévia, nos termos do Código do Procedimento Administrativo, os serviços competentes devem comunicar ao órgão de administração da instituição os resultados das ações de fiscalização e de inspeção desenvolvidas, incluindo as recomendações adequadas à supressão das irregularidades e deficiências verificadas.

4 — Os mecanismos adequados à articulação entre o ministério responsável pela área da segurança social e os outros Ministérios são definidos por portaria dos respetivos membros do Governo, com competência para o efeito.

Artigo 35.º

Destituição dos órgãos de administração

1 — Quando se verifique a prática reiterada de atos ou a omissão sistemática do cumprimento de deveres legais ou estatutários pelo órgão de administração que sejam prejudiciais aos interesses da instituição ou dos seus beneficiários, podem ser judicialmente destituídos os titulares dos órgãos de administração.

2 — O membro do Governo responsável pela área da segurança social pode pedir judicialmente a destituição do órgão de administração nas seguintes situações:

a) Por inadequação ao restabelecimento da legalidade ou do equilíbrio financeiro da instituição;

b) Por incumprimento dos objetivos programados, por motivos imputáveis ao órgão de administração;

c) Por se verificarem graves irregularidades no funcionamento da instituição ou dificuldades financeiras que obstem à efetivação dos direitos dos associados e utentes;

d) Pela não apresentação das contas do exercício, durante dois anos consecutivos e segundo os procedimentos definidos pelo artigo 14.º-A;

e) Pela não apresentação e ou não aprovação do programa adequado ao restabelecimento da legalidade e do equilíbrio financeiro, nos termos previstos nos n.ºs 4 e 5 do artigo 14.º-A;

f) Por se verificar a prática de atos gravemente lesivos dos direitos dos associados e utentes e da imagem da instituição.

3 — As associações, uniões, federações ou confederações de instituições têm legitimidade para requerer ao ministério responsável pela área da segurança social que promova o pedido judicial de destituição do órgão de administração, se tiverem conhecimento de factos imputáveis a instituições suscetíveis de integrar o disposto na alínea f) do número anterior.

4 — São aplicáveis a este procedimento as normas que regulam os processos de jurisdição voluntária.

Artigo 35.º-A

Procedimento judicial em caso de destituição dos órgãos de administração

1 — Nos casos previstos no artigo anterior, observa-se o seguinte:

a) O Ministério Público especifica os factos que justificam o pedido, oferecendo logo a prova, e os membros do órgão de administração constituídos arguidos são citados para contestar;

b) O juiz decide a final e, em caso de deferimento, deve nomear uma comissão provisória de gestão, proposta pelo Ministério Público.

2 — São aplicáveis a este procedimento as normas que regulam os processos de jurisdição voluntária, em especial o processo de suspensão e destituição de órgãos sociais, previsto no artigo 1055.º do Código de Processo Civil.

local da reunião, ou quando reúnem em dia, hora ou local diverso dos constantes do aviso,

SUBSECÇÃO III

[Revogada]

Artigo 22.º

Deliberações anuláveis

As deliberações de qualquer órgão contrárias à lei ou aos estatutos, seja pelo seu objeto, seja em virtude de irregularidades havidas na convocação ou no funcionamento do órgão, são anuláveis, se não forem nulas, nos termos do artigo anterior.

Artigo 23.º

Realização de obras, alienação e arrendamento de imóveis

1 — A empreitada de obras de construção ou grande reparação pertencentes às instituições, devem observar o estabelecido no Código dos Contratos Públicos, com exceção das obras realizadas por administração direta até ao montante máximo de 25 mil euros.

2 — O disposto no número anterior não se aplica às instituições que não recebam apoios financeiros públicos.

3 — Podem ser efetuadas vendas ou arrendamentos por negociação direta, quando seja previsível que daí decorram vantagens para a instituição ou por motivo de urgência, fundamentado em ata.

4 — Em qualquer caso, os preços e rendas aceites não podem ser inferiores aos que vigorarem no mercado normal de imóveis e arrendamentos, de harmonia com os valores estabelecidos em peritagem oficial.

5 — Excetuam-se do preceituado nos números anteriores os arrendamentos para habitação, que seguem o regime geral sobre arrendamentos.

Artigo 24.º

Depósito de capitais

[Revogado].

Artigo 25.º

Aceitação de heranças, legados e doações

1 — [Revogado].

2 — As instituições não são obrigadas a cumprir encargos que excedam as forças de heranças, legados ou doações por elas aceites, quer por absorverem o seu valor, quer por envolverem prestações periódicas superiores ao rendimento dos bens recebidos.

3 — Os encargos que excedem as forças da herança, legado ou doação são reduzidos até ao limite dos respetivos rendimentos ou até à terça parte do capital.

SUBSECÇÃO IV

Da fusão, cisão e extinção das instituições

Artigo 26.º

Regime aplicável

1 — A fusão, cisão e extinção das instituições obedecem ao regime legal aplicável à forma que revistam em cada caso.

2 — [Revogado].

3 — Pode ainda uma instituição extinguir-se quando delibere integrar-se noutra.

Artigo 27.º

Destino dos bens das instituições extintas

1 — Os bens das instituições extintas reverterem para outras instituições particulares de solidariedade social ou para entidades de direito público que prossigam idênticas finalidades, nos termos das disposições estatutárias, ou, na sua falta, mediante deliberação dos órgãos competentes.

2 — Não havendo disposição estatutária aplicável, nem deliberação dos órgãos competentes, os bens são atribuídos, por decisão do membro do Governo responsável pela área da segurança social, a instituições particulares de solidariedade social com sede ou estabelecimento no concelho da localização dos bens, ou em concelhos limítrofes, preferindo as que prossigam ações do tipo das exercidas pelas instituições extintas, ou, na sua falta, para entidades de direito público que prossigam essas ações.

3 — Aos bens deixados ou doados com qualquer encargo ou afetados a determinados fins é dado destino de acordo com os números anteriores, respeitando quanto possível a intenção do encargo ou da afetação.

4 — No caso de a instituição extinta ser católica, na atribuição dos bens é dada preferência a outra instituição católica.

5 — O disposto no número anterior não se aplica aos bens afetos a fim especificamente religioso, cuja atribuição é feita nos termos da Concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004.

Artigo 28.º

Destino dos bens integralmente adquiridos com subsídios de entidades oficiais

O disposto no artigo anterior não se aplica aos bens integralmente adquiridos com subsídios de entidades oficiais, os quais reverterem para essas entidades, salvo se tiver sido previsto outro destino em acordo de cooperação.

Artigo 29.º

Bens de instituições extintas que interessem ao cumprimento de acordos de cooperação

A atribuição a outra instituição dos bens das instituições extintas que interessem diretamente ao cumprimento de acordos de cooperação carece de concordância das entidades intervenientes no acordo.

Artigo 30.º

Sucessão das instituições

1 — As instituições e as entidades de direito público para as quais reverte o património das instituições extintas sucedem-lhes nos direitos e obrigações, nomeadamente no que respeita aos beneficiários, mas só respondem pelo pagamento das dívidas até ao valor dos bens que lhes tenham sido atribuídos.

2 — Nenhuma instituição é obrigada a receber, sem sua concordância, bens provenientes de outra que tenha sido extinta.

3 — O disposto nos números anteriores aplica-se igualmente às instituições para as quais reverte o património de outras instituições por efeito de fusão ou cisão.

- c) Autonomia financeira inferior a 25 %;
- d) Rendibilidade líquida da atividade negativa, nos três últimos anos económicos.

Artigo 19.º

Forma de a instituição se obrigar

Caso os estatutos sejam omissos, a instituição fica obrigada com as assinaturas conjuntas de quaisquer 3 membros do órgão de administração ou com as assinaturas conjuntas do presidente e do tesoureiro, salvo quanto aos atos de mero expediente, em que basta a assinatura de um membro do órgão de administração ou de gestão corrente.

Artigo 20.º

Responsabilidade dos titulares dos órgãos

1 — As responsabilidades dos titulares dos órgãos ao abrigo do presente Estatuto são as definidas nos artigos 164.º e 165.º do Código Civil, sem prejuízo das definidas nos respetivos estatutos das instituições.

2 — Além dos motivos previstos na lei geral, os titulares dos órgãos ficam exonerados de responsabilidade se:

- a) Não tiverem tomado parte na respetiva resolução e a reprovarem com declaração na ata da sessão imediata em que se encontrem presentes;
- b) Tiverem votado contra essa resolução e o fizerem consignar na ata respetiva.

Artigo 21.º

Elegibilidade

1 — São elegíveis para os órgãos sociais das instituições os associados que, cumulativamente:

- a) Estejam no pleno gozo dos seus direitos associativos;
- b) Sejam maiores;
- c) Tenham, pelo menos, um ano de vida associativa, salvo se os estatutos exigirem maior prazo.

2 — A inobservância do disposto no número anterior determina a nulidade da eleição do candidato em causa.

3 — [Revogado].

4 — [Revogado].

Artigo 21.º-A

Não elegibilidade

1 — Os titulares dos órgãos não podem ser reeleitos ou novamente designados se tiverem sido condenados em processo judicial por sentença transitada em julgado, em Portugal ou no estrangeiro, por crime doloso contra o património, abuso de cartão de garantia ou de crédito, usura, insolvência dolosa ou negligente, apropriação ilegítima de bens do setor público ou não lucrativo, falsificação, corrupção e branqueamento de capitais, salvo se, entretanto, tiver ocorrido a extinção da pena.

2 — Esta incapacidade verifica-se quanto à reeleição ou nova designação para os órgãos da mesma instituição ou de outra instituição particular de solidariedade social.

Artigo 21.º-B

Impedimentos

1 — Os titulares dos órgãos não podem votar em assuntos que diretamente lhes digam respeito, ou nos quais sejam interessados os respetivos cônjuges ou pessoa com quem vivam em condições análogas às dos cônjuges, ascendentes, descendentes ou qualquer parente ou afim em linha reta ou no 2.º grau da linha colateral.

2 — Os titulares dos órgãos de administração não podem contratar direta ou indiretamente com a instituição, salvo se do contrato resultar manifesto benefício para a instituição.

3 — Os titulares dos órgãos não podem exercer atividade conflituante com a atividade da instituição onde estão inseridos, nem integrar corpos sociais de entidades conflituantes com os da instituição, ou de participadas desta.

4 — Para efeitos do disposto no número anterior, considera-se que existe uma situação conflituante:

- a) Se tiver interesse num determinado resultado ilegítimo, num serviço ou numa transação efetuada;
- b) Se obtiver uma vantagem financeira ou benefício de outra natureza que o favoreça.

Artigo 21.º-C

Mandato dos titulares dos órgãos

1 — A duração dos mandatos dos órgãos é de quatro anos.

2 — Os titulares dos órgãos mantêm-se em funções até à posse dos novos titulares.

3 — O exercício do mandato dos titulares dos órgãos só pode ter início após a respetiva tomada de posse, sem prejuízo do disposto no n.º 5.

4 — A posse é dada pelo presidente cessante da mesa da assembleia geral e deve ter lugar até ao 30.º dia posterior ao da eleição.

5 — Caso o presidente cessante da mesa da assembleia geral não confira a posse até ao 30.º dia posterior ao da eleição, os titulares eleitos pela assembleia geral entram em exercício independentemente da posse, salvo se a deliberação de eleição tiver sido suspensa por procedimento cautelar.

6 — O presidente da instituição ou cargo equiparado só pode ser eleito para três mandatos consecutivos.

7 — A inobservância do disposto no presente artigo determina a nulidade da eleição.

Artigo 21.º-D

Deliberações nulas

1 — São nulas as deliberações:

a) Tomadas por um órgão não convocado, salvo se todos os seus titulares tiverem estado presentes ou representados ou tiverem posteriormente dado, por escrito, o seu assentimento à deliberação;

- b) Cujo conteúdo contrarie normas legais imperativas;
- c) Que não estejam integradas e totalmente reproduzidas na respetiva ata.

2 — Para efeitos do disposto na alínea a) do número anterior, não se considera convocado o órgão quando o aviso convocatório seja assinado por quem não tenha essa competência ou quando dele não constem o dia, hora e

c) Dar parecer sobre quaisquer assuntos que os outros órgãos submetam à sua apreciação;

d) Verificar o cumprimento da lei, dos estatutos e dos regulamentos.

2 — Os membros do órgão de fiscalização podem assistir às reuniões do órgão de administração quando para tal forem convocados pelo presidente deste órgão.

3 — Sem prejuízo do disposto no artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, alterado pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, e pelo Decreto-Lei n.º 64/2013, de 13 de maio, e no artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 65/2013, de 13 de maio, o órgão de fiscalização das instituições pode ser integrado ou assessorado por um revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas, sempre que o movimento financeiro da instituição o justifique.

Artigo 14.º-A

Contas do exercício

1 — As contas do exercício das instituições obedecem ao Regime da Normalização Contabilística para as entidades do setor não lucrativo legalmente aplicável e são aprovadas pelos respetivos órgãos nos termos estatutários.

2 — As contas do exercício são publicitadas obrigatoriamente no sítio institucional eletrónico da instituição até 31 de maio do ano seguinte a que dizem respeito.

3 — As contas devem ser apresentadas, dentro dos prazos estabelecidos, ao órgão competente para a verificação da sua legalidade.

4 — O órgão competente comunica às instituições os resultados da verificação da legalidade das contas.

5 — Na falta de cumprimento do disposto no n.º 3, o órgão competente pode determinar ao órgão de administração que apresente um programa adequado ao restabelecimento da legalidade e do equilíbrio financeiro, a submeter à sua aprovação.

6 — Caso o programa referido no número anterior não seja apresentado ou não seja aprovado, o órgão competente pode requerer judicialmente a destituição do órgão de administração, nos termos previstos nos artigos 35.º e 35.º-A.

7 — Para efeitos do disposto no presente artigo, os poderes do órgão competente são exercidos pelo membro do Governo responsável pela área da segurança social, com a faculdade de delegação, em órgãos de organismos públicos especializados para o efeito, quando a natureza técnica das matérias o justifique.

Artigo 15.º

Composição dos órgãos

1 — Os órgãos de administração e de fiscalização não podem ser constituídos maioritariamente por trabalhadores da instituição.

2 — Não podem exercer o cargo de presidente do órgão de fiscalização trabalhadores da instituição.

Artigo 15.º-A

Incompatibilidade

Nenhum titular do órgão de administração pode ser simultaneamente titular de órgão de fiscalização e ou da mesa da assembleia geral.

Artigo 16.º

Funcionamento dos órgãos em geral

1 — Salvo disposição legal ou estatutária em contrário, as deliberações são tomadas por maioria de votos dos titulares presentes, tendo o presidente, além do seu voto, direito a voto de desempate.

2 — As votações respeitantes a eleições dos órgãos sociais ou a assuntos de incidência pessoal dos seus membros são feitas por escrutínio secreto, podendo os estatutos prever outros casos em que este modo de escrutínio seja obrigatório.

3 — São sempre lavradas atas das reuniões de qualquer órgão da instituição, que são obrigatoriamente assinadas por todos os membros presentes, ou, quando respeitem a reuniões da assembleia geral, pelos membros da respetiva mesa.

Artigo 17.º

Funcionamento dos órgãos de administração e fiscalização

1 — Os órgãos de administração e fiscalização são convocados pelos respetivos presidentes, por iniciativa destes, ou a pedido da maioria dos titulares dos órgãos.

2 — Os órgãos de administração e de fiscalização só podem deliberar com a presença da maioria dos seus titulares.

3 — Em caso de vacatura da maioria dos lugares de um órgão, deve proceder-se ao preenchimento das vagas verificadas, no prazo máximo de um mês, nos termos regulados nos estatutos.

4 — Os membros designados para preencherem as vagas referidas no número anterior apenas completam o mandato.

5 — É nulo o voto de um membro sobre assunto que diretamente lhe diga respeito e no qual seja interessado, bem como seu cônjuge, pessoa com quem viva em condições análogas às dos cônjuges e respetivos ascendentes e descendentes, bem como qualquer parente ou afim em linha reta ou no 2.º grau da linha colateral.

Artigo 18.º

Condições de exercício dos cargos

1 — O exercício de qualquer cargo nos corpos gerentes das instituições é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas.

2 — Quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade da administração das instituições exijam a presença prolongada de um ou mais titulares dos órgãos de administração, podem estes ser remunerados, desde que os estatutos assim o permitam, não podendo, no entanto, a remuneração exceder 4 (quatro) vezes o valor do índice de apoios sociais (IAS) ou, no caso das fundações de solidariedade social, pôr em causa o cumprimento do disposto na Lei-quadro das Fundações, aprovada pela Lei n.º 24/2012, de 9 de julho, no respeitante ao limite de despesas próprias.

3 — Não há lugar à remuneração dos titulares dos órgãos de administração sempre que se verifique, por via de auditoria determinada pelo membro do Governo responsável pela área da segurança social, que a instituição apresenta cumulativamente dois dos seguintes rácios:

- a) Solvabilidade inferior a 50 %;
- b) Endividamento global superior a 150 %;

Artigo 6.º

Respeito pela vontade dos fundadores e adequação ao cumprimento da legislação em vigor

1 — A vontade dos fundadores, testadores ou doadores deve ser sempre respeitada no que diz respeito aos fins, meios e encargos constantes do documento constitutivo da instituição.

2 — Os aspetos organizativos e funcionais das instituições devem adequar-se à legislação em vigor.

Artigo 7.º

Registo

1 — O registo das instituições particulares de solidariedade social é obrigatório e deve ser efetuado nos termos regulamentados pelas respetivas portarias.

2 — [Revogado].

Artigo 8.º

Utilidade pública

As instituições registadas nos termos regulamentados pelas respetivas portarias adquirem automaticamente a natureza de pessoas coletivas de utilidade pública.

SECÇÃO II

Da criação, da organização interna e da extinção das instituições

SUBSECÇÃO I

Da criação das instituições e dos seus estatutos

Artigo 9.º

Criação das instituições

As instituições, suas uniões, federações ou confederações constituem-se e adquirem personalidade jurídica nos termos do presente Estatuto.

Artigo 10.º

Elaboração dos estatutos

1 — As instituições regem-se por estatutos livremente elaborados, com respeito pelas disposições deste Estatuto e demais legislação aplicável.

2 — Dos estatutos das instituições deve constar obrigatoriamente:

- a) A denominação, que não pode confundir-se com denominação de instituições já existentes;
- b) A forma jurídica adotada;
- c) A sede e âmbito de ação;
- d) Os fins e atividades da instituição;
- e) A denominação dos órgãos, a sua composição e forma de designar os respetivos membros;
- f) As competências e regras de funcionamento dos órgãos;
- g) O regime financeiro.

3 — As instituições que prossigam fins de diversa natureza devem mencionar nos estatutos aqueles que consideram como fins principais.

4 — Os Estatutos das Irmandades das Misericórdias designam-se por compromisso, sendo a sua especificidade veiculada na secção própria.

Artigo 11.º

Dispensa de escritura pública

As alterações dos estatutos das instituições não carecem de revestir a forma de escritura pública, desde que estejam registadas nos termos das respetivas portarias.

SUBSECÇÃO II

Dos órgãos das instituições

Artigo 12.º

Órgãos da instituição

1 — Em cada instituição há, pelo menos, um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização, ambos constituídos por um número ímpar de titulares, dos quais um é o presidente.

2 — Nas instituições de forma associativa há sempre uma assembleia geral de associados.

Artigo 13.º

Competências do órgão de administração

1 — Compete ao órgão de administração gerir a instituição e representá-la, incumbindo-lhe, designadamente:

- a) Garantir a efetivação dos direitos dos beneficiários;
- b) Elaborar anualmente e submeter ao parecer do órgão de fiscalização o relatório e contas de gerência, bem como o orçamento e programa de ação para o ano seguinte;
- c) Assegurar a organização e o funcionamento dos serviços e equipamentos, nomeadamente elaborando os regulamentos internos que se mostrem adequados e promovendo a organização e elaboração da contabilidade, nos termos da lei;
- d) Organizar o quadro do pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição;
- e) Representar a instituição em juízo ou fora dele;
- f) Zelar pelo cumprimento da lei, dos estatutos e das deliberações dos órgãos da instituição.

2 — As funções de representação podem ser atribuídas pelos estatutos a outro órgão ou a algum dos seus titulares.

3 — O órgão de administração pode delegar poderes de representação e administração para a prática de certos atos ou de certas categorias de atos em qualquer dos seus membros, em profissionais qualificados ao serviço da instituição, ou em mandatários.

Artigo 14.º

Competências do órgão de fiscalização

1 — Compete ao órgão de fiscalização o controlo e fiscalização da instituição, podendo, nesse âmbito, efetuar aos restantes órgãos as recomendações que entenda adequadas com vista ao cumprimento da lei, dos estatutos e dos regulamentos, e designadamente:

- a) Fiscalizar o órgão de administração da instituição, podendo, para o efeito, consultar a documentação necessária;
- b) Dar parecer sobre o relatório e contas do exercício, bem como sobre o programa de ação e orçamento para o ano seguinte;

- d) Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade;
- e) Apoio à integração social e comunitária;
- f) Proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- g) Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa;
- h) Educação e formação profissional dos cidadãos;
- i) Resolução dos problemas habitacionais das populações;
- j) Outras respostas sociais não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos.

Artigo 1.º-B

Fins secundários e atividades instrumentais

- 1 — As instituições podem também prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos, desde que esses fins sejam compatíveis com os fins definidos no artigo anterior.
- 2 — As instituições podem ainda desenvolver atividades de natureza instrumental relativamente aos fins não lucrativos, ainda que desenvolvidos por outras entidades por elas criadas, mesmo que em parceria e cujos resultados económicos contribuam exclusivamente para o financiamento da concretização daqueles fins.
- 3 — O regime estabelecido no presente Estatuto não se aplica às instituições em tudo o que diga respeito exclusivamente aos fins secundários e às atividades instrumentais desenvolvidas por aquelas.
- 4 — O disposto no número anterior não prejudica a competência dos serviços com funções de fiscalização ou de inspeção para a verificação da natureza secundária ou instrumental das atividades desenvolvidas e para a aplicação do regime contraordenacional adequado ao efeito.

Artigo 2.º

Formas e agrupamentos das instituições

- 1 — As instituições revestem uma das formas a seguir indicadas:
 - a) Associações de solidariedade social;
 - b) *[Revogada]*;
 - c) Associações mutualistas ou de socorros mútuos;
 - d) Fundações de solidariedade social;
 - e) Irmandades da misericórdia.
- 2 — Para além das formas referidas no número anterior, podem as instituições, nos termos da Concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004, assumir a forma de Institutos de Organizações ou Instituições da Igreja Católica, designadamente Centros Sociais Paroquiais e Caritas Diocesanas e Paroquiais.
- 3 — A especificidade de cada uma das formas de organização é objeto de regulamentação em secção própria do presente Estatuto.
- 4 — As instituições referidas no n.º 1 podem agrupar-se em:
 - a) União;
 - b) Federações;
 - c) Confederações.

Artigo 3.º

Autonomia das instituições

- 1 — O princípio da autonomia assenta no respeito da identidade das instituições e na aceitação de que, salvaguardado o cumprimento da legislação aplicável, exercem as suas atividades por direito próprio e inspiradas no respetivo quadro axiológico.
- 2 — Com respeito pelas disposições estatutárias e pela legislação aplicável, as instituições estabelecem livremente a sua organização interna.

Artigo 4.º

Apoio do Estado e das autarquias

- 1 — O Estado aceita, apoia e valoriza o contributo das instituições na efetivação dos direitos sociais dos cidadãos individualmente considerados.
- 2 — O contributo das instituições e o apoio que às mesmas é prestado pelo Estado concretizam-se em formas de cooperação a estabelecer mediante acordos.
- 3 — As instituições podem encarregar-se, mediante acordos, da gestão de instalações e equipamentos pertencentes ao Estado ou às autarquias locais.
- 4 — O apoio do Estado não pode constituir limitação ao direito de livre atuação das instituições.

Artigo 4.º-A

Acordos de cooperação com o Estado

As instituições ficam obrigadas ao cumprimento das cláusulas dos acordos de cooperação que vierem a celebrar com o Estado.

Artigo 4.º-B

Cooperação entre instituições

- 1 — As instituições podem estabelecer entre si formas de cooperação que visem, designadamente, a utilização comum de serviços ou equipamentos e o desenvolvimento de ações de solidariedade social, de responsabilidade igualmente comum ou em regime de complementaridade.
- 2 — A cooperação entre as instituições concretiza-se por iniciativa destas ou por intermédio das organizações de uniões, federações ou confederações.

Artigo 5.º

Direito dos beneficiários

- 1 — Os interesses e os direitos dos beneficiários preferem aos das próprias instituições, dos associados ou dos fundadores.
- 2 — Os beneficiários devem ser respeitados na sua dignidade e na intimidade da vida privada e não podem sofrer discriminações fundadas em critérios ideológicos, políticos, confessionais ou raciais.
- 3 — Não se consideram discriminações que desrespeitem o disposto no número anterior as restrições de âmbito de ação que correspondam a carências específicas de determinados grupos ou categorias de pessoas.

dada pelo presente decreto-lei, prevalece sobre os estatutos das instituições particulares de solidariedade social referidas no n.º 4 que, decorrido o prazo aí mencionado, não tenham sido revistos e adaptados, se necessário.

7 — As associações de voluntários de ação social atualmente existentes, nos termos dos artigos 72.º a 75.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85 de 9 de janeiro, 89/85 de 1 de abril, 402/85 de 11 de outubro, e 29/86 de 19 de fevereiro, e como tal registadas deixam de ter essa qualificação, passando a ser qualificadas como associações de solidariedade social, de acordo com o artigo 52.º do mesmo Estatuto.

Artigo 6.º

Norma revogatória

São revogados:

a) A subsecção III da secção II do capítulo I e a secção III do capítulo III do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, e 29/86, de 19 de fevereiro;

b) A alínea b) do n.º 1 do artigo 2.º, o n.º 2 do artigo 7.º, os n.ºs 3 e 4 do artigo 21.º, o artigo 24.º, o n.º 1 do artigo 25.º, o n.º 2 do artigo 26.º, os artigos 33.º e 39.º, os n.ºs 1 e 2 do artigo 46.º, o artigo 47.º, os artigos 49.º a 51.º, o n.º 3 do artigo 52.º, o artigo 57.º, a alínea b) do n.º 1 do artigo 58.º, os n.ºs 2 e 3 do artigo 59.º, o n.º 2 do artigo 61.º, os artigos 72.º a 75.º, 78.º a 87.º, o n.º 2 do artigo 89.º, e os artigos 94.º a 96.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85 de 9 de janeiro, 89/85 de 1 de abril, 402/85 de 11 de outubro, e 29/86 de 19 de fevereiro.

Artigo 7.º

Repúblicação

1 — É republicado, em anexo ao presente decreto-lei, do qual faz parte integrante, o Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, com a redação atual.

2 — Para efeitos da republicação referida no número anterior, é adotado o presente do indicativo na redação de todas as normas.

Artigo 8.º

Entrada em vigor

O presente decreto-lei entra em vigor no primeiro dia útil seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 16 de outubro de 2014. — *Pedro Passos Coelho* — *Maria Luís Casanova Morgado Dias de Albuquerque* — *Paulo José de Ribeiro Moita de Macedo* — *Luís Pedro Russo da Mota Soares*.

Promulgado em 13 de novembro de 2014.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendado em 14 de novembro de 2014.

O Primeiro-Ministro, *Pedro Passos Coelho*.

ANEXO

(a que se refere o artigo 7.º)

Repúblicação do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro

Artigo 1.º

É aprovado o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, que vai anexo a este diploma.

Artigo 2.º

O Estatuto não é aplicável à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

Artigo 3.º

A aplicação do Estatuto nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira é determinada, com as adaptações necessárias, em diplomas adequados dos respetivos Governos Regionais.

ESTATUTO DAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

CAPÍTULO I

Das instituições particulares de solidariedade social em geral

SECÇÃO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Definição

1 — São instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.

2 — A atuação das instituições pauta-se pelos princípios orientadores da economia social, definidos na Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, bem como pelo regime previsto no presente Estatuto.

3 — O regime estabelecido no presente Estatuto aplica-se subsidiariamente às instituições que se encontrem sujeitas a regulamentação especial.

Artigo 1.º-A

Fins e atividades principais

Os objetivos referidos no artigo anterior concretizam-se mediante a concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, nomeadamente nos seguintes domínios:

- a) Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio às pessoas idosas;

Artigo 64.º-A

Assembleia de representantes

Os estatutos das associações podem prever quais as funções da assembleia geral que podem ser exercidas por uma assembleia de representantes eleitos pelos associados.

Artigo 64.º-B

Elegibilidade dos representantes

1 — São elegíveis para a assembleia de representantes, os associados efetivos que cumulativamente:

- a) Estejam no pleno gozo dos seus direitos associativos;
- b) Sejam maiores;
- c) Tenham, pelo menos, um ano de vida associativa, salvo se os estatutos exigirem maior prazo.

2 — A inobservância do disposto no número anterior determina a nulidade da eleição do candidato em causa.

Artigo 64.º-C

Mandato dos representantes

1 — O mandato dos representantes é de quatro anos, renovável, não podendo exceder 12 anos consecutivos.

2 — Em caso de impedimento definitivo do exercício de funções de qualquer dos representantes, é chamado ao preenchimento da vaga o candidato inscrito, ainda que como suplente, na mesma lista pela qual foi eleito o titular a substituir e pela respetiva ordem.

Artigo 77.º-A

Regime aplicável

1 — As fundações de solidariedade social regem-se pelo disposto na Lei-quadro das Fundações, aprovada pela Lei n.º 24/2012, de 9 de julho, e, subsidiariamente, pelas disposições do presente Estatuto.

2 — O disposto no capítulo I do presente Estatuto é aplicável às fundações de solidariedade social, com exceção dos artigos 10.º, 12.º, 13.º, 20.º, 21.º e 21.º-C.

Artigo 93.º-A

Convenções coletivas de trabalho

As uniões, federações e confederações podem, querendo, ser consideradas entidades com capacidade para negociação de convenções coletivas de trabalho aplicáveis às instituições nelas filiadas e aos trabalhadores representados pelas associações sindicais outorgantes.»

Artigo 4.º

Alterações sistemáticas

São introduzidas as seguintes alterações à organização sistemática do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85 de 9 de janeiro, 89/85 de 1 de abril, 402/85 de 11 de outubro, e 29/86 de 19 de fevereiro:

a) A secção II do capítulo I passa a denominar-se «Da criação, da organização interna e da extinção das instituições»;

b) A subsecção II da secção II do capítulo I passa a denominar-se «Dos órgãos das instituições»;

c) A subsecção IV da secção II do capítulo I passa a denominar-se «Da fusão, cisão e extinção das instituições»;

d) A secção IV do capítulo III passa a denominar-se «Das associações mutualistas»;

e) O capítulo IV passa a denominar-se «Das uniões, federações e confederações»;

f) O artigo 55.º passa a ter a seguinte epígrafe: «Direitos e deveres dos associados».

Artigo 5.º

Normas transitórias e finais

1 — As alterações introduzidas pelo presente decreto-lei ao Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85 de 9 de janeiro, 89/85 de 1 de abril, 402/85 de 11 de outubro, e 29/86 de 19 de fevereiro, aplicam-se às instituições particulares de solidariedade social atualmente existentes, com ressalva do limite estabelecido no n.º 6 do artigo 21.º-C do mesmo Estatuto, que não abrange os mandatos já exercidos ou os que estão em curso.

2 — Todos os mandatos dos titulares dos órgãos que se iniciem após a entrada em vigor do presente decreto-lei ficam sujeitos ao disposto no artigo 21.º-C do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85 de 9 de janeiro, 89/85 de 1 de abril, 402/85 de 11 de outubro, e 29/86 de 19 de fevereiro, com a redação dada pelo presente decreto-lei, o qual prevalece sobre os estatutos das instituições particulares de solidariedade social.

3 — O disposto no artigo 45.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85 de 9 de janeiro, 89/85 de 1 de abril, 402/85 de 11 de outubro, e 29/86 de 19 de fevereiro, mantém-se em vigor até à entrada em vigor da legislação relativa ao Registo de Pessoas Jurídicas Canónicas.

4 — No prazo máximo de um ano após a entrada em vigor do presente decreto-lei, as instituições particulares de solidariedade social, sob pena de perderem a qualificação como instituições particulares de solidariedade social e o respetivo registo ser cancelado, ficam obrigadas a adequar os seus estatutos ao disposto no Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85 de 9 de janeiro, 89/85 de 1 de abril, 402/85 de 11 de outubro, e 29/86 de 19 de fevereiro, com a redação dada pelo presente decreto-lei.

5 — A adequação dos estatutos das instituições particulares de solidariedade social efetua-se por deliberação dos órgãos competentes, tomada por maioria simples dos votos, sem contar as abstenções, vencendo, no caso de haver várias propostas, aquela que tiver a seu favor maior número de votos.

6 — O disposto no Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 9/85 de 9 de janeiro, 89/85 de 1 de abril, 402/85 de 11 de outubro, e 29/86 de 19 de fevereiro, com a redação

2 — [Revogado].

3 — Não pode ser considerada instituição particular de solidariedade social uma união, federação ou confederação cujo número de instituições representadas seja inferior a 3.

4 — As uniões, federações e confederações devem enviar anualmente ao membro do Governo responsável pela área da segurança social o relatório e contas do exercício findo e prestar as informações que lhe forem solicitadas, sem prejuízo das demais obrigações decorrentes dos acordos ou protocolos celebrados com o Estado e das normas que lhes sejam aplicáveis.

Artigo 90.º

Limites da representação

A representação atribuída às uniões, federações e confederações por este diploma e pelos estatutos próprios não impede que as instituições nelas agrupadas intervenham autonomamente nos assuntos que diretamente lhes digam respeito nem afeta a posição própria dessas instituições perante o Estado.

Artigo 91.º

União de instituições

As uniões são agrupamentos de instituições:

- a) Que revistam forma idêntica;
- b) Que atuem na mesma área geográfica;
- c) Cujo regime específico de constituição o justifique.

Artigo 92.º

Federações de instituições

As federações são agrupamentos de instituições que prossigam atividades congêneres ou afins.

Artigo 93.º

Confederações

1 — As confederações são agrupamentos, a nível nacional, de uniões e federações de instituições.

2 — Os estatutos das confederações podem prever que nelas se inscrevam diretamente as instituições que não pertençam a qualquer união ou federação.

Artigo 93.º-A

Convenções coletivas de trabalho

As uniões, federações e confederações podem, querendo, ser consideradas entidades com capacidade para negociação de convenções coletivas de trabalho aplicáveis às instituições nelas filiadas e aos trabalhadores representados pelas associações sindicais outorgantes.

CAPÍTULO V

Disposições finais e transitórias

Artigo 94.º

Instituições já existentes

[Revogado].

Artigo 95.º

Misericórdias atualmente existentes

[Revogado].

Artigo 96.º

Termo do regime dualista das misericórdias e irmandades

[Revogado].

Artigo 97.º

Manutenção de isenções e regalias

[Revogado].

Artigo 98.º

Legislação revogada

Fica revogada a legislação em contrário, designadamente:

a) O § único do artigo 10.º do Decreto n.º 20285, de 7 de setembro de 1931;

b) O Decreto-Lei n.º 519-G2/79, de 29 de dezembro, com exceção dos artigos 7.º, 22.º e 24.º do Estatuto publicado em anexo e o Decreto-Lei n.º 467/80, de 14 de outubro.

1.ª SÉRIE



Depósito legal n.º 8814/85 ISSN 0870-9963

Diário da República Eletrónico:

Endereço Internet: <http://dre.pt>

Contactos:

Correio eletrónico: dre@incm.pt

Tel.: 21 781 0870

Fax: 21 394 5750

Toda a correspondência sobre assinaturas deverá ser dirigida para a Imprensa Nacional-Casa da Moeda, S. A. Unidade de Publicações, Serviço do Diário da República, Avenida Dr. António José de Almeida, 1000-042 Lisboa