



Vânia Filipa Forte Ferrão

ASSISTENTE SOCIAL E DIRETOR TÉCNICO: COMPLEMENTARIDADE OU DUALIDADE DE FUNÇÕES NO SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO

Dissertação de Mestrado em Serviço Social, apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação sob orientação da Professora Doutora Cristina Maria Pinto Albuquerque

Março de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Vânia Filipa Forte Ferrão

ASSISTENTE SOCIAL E DIRETOR TÉCNICO: COMPLEMENTARIDADE OU DUALIDADE DE FUNÇÕES NO SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO

Dissertação de Mestrado em Serviço Social, apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação sob orientação da Professora Doutora Cristina Maria Pinto Albuquerque

Março de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas e organizações que contribuíram para a realização desta Dissertação de Mestrado:

À Professora Doutora Cristina Albuquerque pelas suas orientações, incentivo e motivações, por facultar conhecimentos e muita disponibilidade para colaborar e auxiliar no desenvolvimento e realização da investigação.

Aos Diretores Técnicos das Organizações Sem Fins Lucrativos, que permitiram a concretização deste estudo, pela cooperação e simpatia, que apoiaram disponibilizando documentos e suporte teórico para a recolha de dados.

À Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra que me proporcionou a oportunidade de realizar este estudo, contribuindo para aprofundar os meus conhecimentos e vivenciar novas experiências úteis para o futuro profissional.

Aos meus amigos, pelo apoio e compreensão de sempre, e muito particularmente à minha família, pilar fundamental em todas as etapas da minha vida, pelo encorajamento permanente e por ter constituído uma fonte inestimável de inspiração na resolução de mais um desafio.

Não poderia também deixar de reconhecer gratidão à direção e coordenação do Centro Social Paroquial Nossa Senhora de Fátima pela oportunidade que me deu ao flexibilizar o meu horário de trabalho para a realização deste mestrado.

RESUMO

No cenário atual de aumento das situações de vulnerabilidade e das necessidades sociais é fundamental que as organizações sem fins lucrativos se afirmem enquanto espaço de transformação social, autónomo e articulado com os outros setores – mercado e Estado - e de garantia dos direitos sociais.

O saber agir do Assistente Social, que se concretiza nas decisões e escolhas no contexto concreto da sua actividade profissional, impõe o dever ético e deontológico de desenvolver a sua capacidade para inovar e aproveitar recursos, para utilizar os contributos das ciências sociais para fundamentar a sua ação, procurar explicações e interpretação mais próximas da realidade sobre fatores e dinâmicas sociais determinantes para os processos sociais a implementar.

Gerir o trabalho das pessoas de acordo com o respeito pelos direitos sociais, numa tentativa de conciliar necessidades de gestão racional com coerência entre princípios e objetivos globais da instituição, direitos dos seus trabalhadores e qualidade dos serviços prestados à população que serve, é uma articulação difícil e pressupõe graus de autonomia necessários, tanto atribuída como conquistada.

Apostar numa gestão coerente com os princípios e os valores do setor e com a missão de cada organização, investir na qualificação dos recursos humanos - um dos recursos mais valiosos de qualquer estrutura organizacional -, permitindo a aquisição de conhecimentos e competências, o desenvolvimento da sua capacidade de análise e reflexão crítica, abertura e capacidade de adaptação à mudança é fundamental.

Palavras – chave: Organizações do Terceiro Setor, Diretor técnico, Desempenho profissional, autonomia, limites institucionais.

ABSTRAT

In the current scenario of increased vulnerability and social needs of situations it is essential that non-profit organizations to claim as an area of social transformation , autonomous and articulated with other sectors - market and state and guarantee of social rights .

Knowing act of the social worker , which is realized in the decisions and choices in the concrete context of their professional activity , requires the ethical and deontological duty to develop their ability to innovate and take advantage of resources to use the contributions of social science to support its action , seek explanations and interpretation closer to reality on factors and determinants social dynamics to social processes to implement.

Manage the work of the people in accordance with respect for social rights in an attempt to reconcile rational management needs with consistency between global principles and objectives of the institution , rights of their workers and quality of services rendered to the population it serves, it is a difficult articulation and assumes degrees of autonomy necessary , both assigned as earned.

Bet on a consistent management with the principles and values of the sector and with the mission of each organization , investing in human resources development - one of the most valuable resources of any organizational structure - allowing the acquisition of knowledge and skills , development of the its capacity for analysis and critical reflection, openness and ability to adapt to change is key.

Keywords: Third Sector Organizations, technical director, professional performance, autonomy, institutional boundaries.

ÍNDICE GERAL

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 9 |
| CAPÍTULO I - DESAFIOS AO AGIR PROFISSIONAL DOS ASSISTENTES SOCIAIS NAS SOCIEDADES CONTEMPORÂNEAS..... | 9 |
| 1. Saber profissional como elemento identitário e garantia da autonomia profissional ... | 9 |
| 2. A dimensão reflexiva e crítica na prática do Assistente Social | 15 |
| 3. Tensão permanente entre o saber e o poder agir: relação entre autonomia profissional e limites institucionais | 20 |
| 4. Inovação e criatividade para a afirmação profissional | 24 |
| 5. Desafios ao Serviço Social na área do envelhecimento | 27 |
| CAPITULO II. GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS E O SERVIÇO SOCIAL..... | 32 |
| 6. Pressupostos teórico-metodológicos para a intervenção profissional do Serviço Social: Particularismos e tendências no Serviço Social nas Organizações..... | 32 |
| 7. O trabalho do Assistente Social nas Organizações Sem fins Lucrativos com resposta social Serviço de Apoio Domiciliário | 36 |
| 8. Desempenho profissional do Assistente Social enquanto diretor técnico do Serviço de Apoio Domiciliário | 40 |
| PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO | 45 |
| CAPITULO III. PROBLEMA DE PESQUISA E OPÇÕES METODOLÓGICAS | 45 |
| 9. Problema de Pesquisa | 45 |
| 10. Modelo de Análise: Objetivos, finalidades e dimensões do Estudo | 46 |

| | |
|---|----|
| 11. Procedimento Metodológico | 47 |
| a. Tipo de Pesquisa | 47 |
| b. População / Amostra | 48 |
| c. Técnicas e Procedimentos de Recolha de Dados | 50 |
| i. Pesquisa Bibliográfica e Documental | 50 |
| ii. Entrevista semi-estruturada | 51 |
| d. Tratamento e Análise de Dados | 53 |
| i. Análise de Conteúdo | 53 |
| CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 53 |
| 12. Prática profissional do Assistente Social | 55 |
| 13. Avaliação da prática profissional do Assistente Social | 60 |
| 14. Diretor técnico: características e articulação de funções | 61 |
| 15. Autonomia profissional do Assistente Social | 65 |
| 16. Conceções de gestão das organizações | 67 |
| 17. Inovação e criatividade na prática profissional | 70 |
| CONCLUSÃO | 73 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 75 |
| ANEXOS | 82 |
| Anexo 1 – CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA | 83 |
| Anexo 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA | 85 |
| Anexo 3 – DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO | 93 |
| Anexo 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS | 95 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

IPSS – Instituição Particular Sem fins lucrativos

OSFL – Organizações sem fins lucrativos

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

INTRODUÇÃO

Em Portugal, o setor da Economia Social é caracterizado por uma forte diversidade, tanto em número, como no tipo de atividades desenvolvidas. Em 2010, este setor era constituído por 55.383 unidades (CIRIEC,2012). Cerca de 50% das organizações da Economia Social desenvolviam a sua atividade na área da cultura, desporto e recreio. Os cultos e congregações e a ação social também apresentavam um peso bastante significativo no universo das organizações da Economia Social (15,8% e 14,0%, respetivamente).

O Projeto Comparativo do Setor Não Lucrativo do *Centre for Civil Society Studies* da Universidade de Johns Hopkins objetiva compreender o âmbito, estrutura e papel do setor não lucrativo, utilizando um quadro de referência e uma abordagem comum e reflete a constatação de que as organizações de carácter associativo e não lucrativo assumem uma crescente relevância económica para a economia mundial e para o emprego, particularmente em alguns setores onde as respostas do setor público e do setor privado lucrativo são insuficientes, nomeadamente a educação, saúde, serviços sociais, serviços culturais e recreativos. É primordial reconhecer que, pelo fortalecimento da identidade do setor e da sua essência enquanto movimento espontâneo e voluntário da sociedade civil na resolução dos problemas sociais, estas organizações cumprem hoje um papel complementar chave na definição e implementação de respostas sociais, participando, de forma cada vez mais ativa, no desenho de estratégias locais de inclusão e proteção social que, pela sua proximidade face aos fenómenos, garantem uma maior eficácia.

A atribuição de crescentes responsabilidades, em termos de intervenção social, às organizações de nível impõe uma nova forma de estar que passará necessariamente por uma aposta séria na formação dos vários atores, e em particular dos líderes das OSFL. Tendo em conta a multidimensionalidade dos problemas sociais e a necessidade de otimizar a alocação de recursos escassos, o trabalho em rede é também fundamental.

Tendo em conta a importância e o papel do terceiro setor e a crescente complexidade da gestão das organizações sociais, reconhece-se a necessidade de adoção de práticas de gestão mais eficazes e eficientes, por parte das OSFL. Se há algum tempo atrás o perfil do/a Diretor /a Técnico/a se encontrava próximo do perfil de competências do/a assistente social e as competências de direção se adquiriam, sobretudo, através da

experiência em contexto de trabalho, agora agora tais tarefas de gestão exigem novas ou renovadas competências de cariz operacional que são distintas das competências e qualificações que tradicionalmente caracterizam a formação e a prática de um assistente social. Assim, como Diretores Técnicos, os Assistentes Sociais precisam de aprofundar ou adquirir conhecimentos de gestão que podem em ultima instância afastá-los do núcleo identitário central da profissão. A identificação das áreas de atuação de uma profissão/cargo é essencial para aferir das competências necessárias para o seu desempenho; logo os diretores técnicos de equipamentos sociais devem ter claramente definidas as áreas de atuação e as competências requeridas.

Interessa, assim, desenvolver um estudo sobre a sistematização da prática do Assistente Social ao qual intitulámos, **Assistente Social e Diretor Técnico: complementaridade ou dualidade de funções no Serviço de Apoio Domiciliário [SAD]**.

A preocupação que orienta esta proposta de investigação surgiu ao nível pessoal e profissional, pois considera-se que estes dois níveis estão interligados na realização de um ser humano. Justifica-se pelo facto da investigadora exercer profissionalmente a função de assistente social e diretora técnica na resposta social Serviço de Apoio Domiciliário desde Fevereiro de 2013, onde todas as questões emergiram e se fazem presentes.

Trabalhar este tema, tornou-se um desafio académico e ao mesmo tempo um compromisso, para tentar suprir uma fragilidade que afeta diretamente a prática e ao mesmo tempo preencher uma lacuna de produção e sistematização de conhecimentos acerca desta temática no Serviço Social ampliando o olhar crítico, reflexivo e plural para futuros debates e contributos.

Assim, a presente dissertação estrutura-se em quatro capítulos. Os capítulos I e II, efetuam um enquadramento teórico das temáticas em análise, com particular enfoque numa breve contextualização aos desafios ao agir profissional dos assistentes sociais nas sociedades contemporâneas e das principais tendências e desafios que se lhe colocam, seguindo-se uma descrição das abordagens teóricas e características associadas à relação entre gestão organizacional e o Serviço Social. No capítulo III, será apresentada a investigação, expondo-se a problemática, os objetivos e o contexto de estudo, seguindo-se a descrição da metodologia utilizada. Para concluir, no capítulo IV procede-se à apresentação e discussão dos principais resultados. Para terminar são apresentadas algumas considerações finais, nomeadamente no que respeita às principais conclusões

resultantes deste estudo, os seus principais contributos para a investigação neste domínio e algumas pistas para investigação futura.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I - DESAFIOS AO AGIR PROFISSIONAL DOS ASSISTENTES SOCIAIS NAS SOCIEDADES CONTEMPORÂNEAS

1. Saber profissional como elemento identitário e garantia da autonomia profissional

O Serviço Social parte dos problemas do indivíduo ou dos grupos sociais mais vulneráveis e visa a sua compreensão e resolução no contexto familiar e social em que se inserem. O exercício profissional dos assistentes sociais dirige-se para indivíduos, grupos e comunidades afetados por processos de vulnerabilidade social gerados por problemas e carências múltiplas que resultam dos problemas sociais.

Por ser uma das profissões que intervém no processo de reprodução social, intervindo diretamente na vida dos sujeitos, o Serviço Social vivencia no seu quotidiano profissional alterações significativas que discernem e complexificam os espaços sócio-ocupacionais, dando novos contornos às condições objetivas de trabalho e às procuras profissionais, com incidência sobre a identidade e a autonomia.

Ander Egg (1985,p.197-199) define como qualidades humanas necessárias ao assistente social,

a mística e vocação para o serviço, a convicção e confiança em que as pessoas têm capacidade para se levantarem da sua situação e terem um papel na sua própria promoção e capacidade para motivar, capacidade de escuta, bom humor, facilidade de comunicação, abertura e disponibilidade para os outros, maturidade emocional e capacidade para vencer dificuldades.

O autor sublinha ainda que, para o assistente social, as qualidades humanas são mais importantes do que as condições intelectuais, porque

...a uma pessoa com muitos conhecimentos e capacidades técnicas, pode ser muito difícil «proporcionar-lhe» ou «ensinar-lhe» um sentido de serviço e missão. Ao contrário, uma pessoa com qualidades pessoais (...) estará sempre fortemente interessada em adquirir habilidades técnicas para servir melhor. (...) Uma pessoa

solidária procurará capacitar-se para ser mais eficaz no seu trabalho, em função do serviço que oferece; nunca poupará esforços para adquirir uma melhor formação para servir melhor (Ander Egg, 1985, p.197).

Vários são os fatores inerentes à profissão de assistente social e considerados por muitos autores como fundamentais para a qualidade da intervenção. Adams, Dominelli e Payne (2005) defendem que o assistente social tem de ter a capacidade de ser sensível, atencioso e preocupado com os utentes com quem trabalha. Os autores relacionam esta qualidade com competências pessoais de sensibilidade e de autoconhecimento. Contudo, a prática profissional dos assistentes sociais é determinada por um jogo de forças e relações sociais das quais não pode dissociar-se, identificando, numa leitura ecossistémica, um conjunto de determinantes políticas e organizacionais que se reflectem na sua prática e no seu enquadramento institucional. Dá-se numa “realidade social concreta inserida num quadro geral que é o contexto sócio-histórico e cultural” (Baptista, 2001, p. 17).

De acordo com Myrian Veras Baptista (2001, p.17-18) a

prática profissional concreta, quotidiana, exprime não apenas a capacidade técnico-operativa de quem a realiza, mas também, e principalmente, [a] sua posição existencial, política e ideológica face às relações da sociedade em que vive. [...] A prática profissional dos assistentes sociais é uma prática que lida fundamentalmente com as políticas sociais: esta é a sua ‘matéria-prima’”, sendo este profissional um “agente político por excelência.

A atividade dos assistentes sociais, direcionada para populações em situação de fragilidade social, é suportada pela estrutura sócio cognitiva e pela forma identitária que alimenta o seu saber agir. Tem uma perspectiva praxeológica, pois estabelece uma dialética permanente entre a ação e o esforço de compreender e conhecer esse saber agir, integra a ação na totalidade do processo social sem ignorar a particularidade, sem perder o(s) sentido(s) construído(s) ou emergente(s), de forma atenta e crítica relativamente aos fins, ainda que sempre provisórios, da ação.

As dimensões constitutivas do Serviço Social são: a dimensão normativa, porque regulada e reguladora; a dimensão estratégica, uma vez que tem objetivos, métodos e meios que se organizam em função de modelos desenhados; a dimensão teleológica, pois tem fins determinados por valores, numa visão do ser humano e do mundo social; a dimensão dramática, porque o profissional é o seu próprio instrumento de trabalho e o seu corpo está presente nos contextos relacionais múltiplos e complexos.

Ao assistente social requer-se que possua um saber, um saber-ser/estar e um saber/fazer sólido, teórico e prático, bem como criatividade que lhe permita agir em contextos instáveis, indeterminados e complexos, caracterizados por zonas de incerteza que cada situação comporta. Não obstante, é-lhe requerida capacidade de diálogo com os diferentes agentes envolvidos na prestação de cuidados e capacidade de encontrar soluções ajustadas a cada utente e sua família.

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

Em contextos complexos e dificilmente encriptáveis, as formas identitárias atribuem sentido à ação concreta, estimulam a atividade sócio cognitiva codificada pelo saber profissional, possibilitam a construção das representações ou hipóteses operatórias, asseguram uma diversidade de escolhas possíveis que permitem decidir em cada momento os procedimentos a usar nos acontecimentos da vida quotidiana com a sua natureza fluida e heterogénea.

Outra das premissas cruciais na prática do Serviço Social é o comportamento ético do profissional. Este comportamento deriva das regras correspondentes à moral, que se complementam com o funcionamento de circunstâncias concretas. O Serviço Social, ao ser orientado pelo comportamento ético, deve ter em atenção o respeito pelas pessoas, pelos seus direitos, opiniões, autonomia, assim como, pelas suas necessidades e possibilidades de integração social.

Os processos de construção de formas identitárias coletivas cruzam o subjetivo, os fenómenos psíquicos aliados aos processos socializadores, os dados biológicos a eles associados como a idade, o sexo e as particularidades dos sujeitos, com as condições objetivas e as suas determinações sociais, com as lógicas diversas que estruturam a ação.

Esta ação insere-se num campo próprio que o profissional reconhece como o seu, com regulações específicas, onde pode escolher os processos e técnicas específicas, utilizar os recursos definidos como necessários a esses contextos de ação em função de objetivos selecionados.

Os assistentes sociais sentem como qualquer grupo profissional a necessidade de estabelecer as suas formas identitárias para atribuírem sentido à ação que desenvolvem, mas as atividades profissionais que se dirigem ao social como o Serviço Social são particularmente complexas no processo de construção da sua identidade.

De acordo com Granja (2008) para ser e agir como profissional é necessária uma base que dê sentido e coerência ao agir no meio da incerteza e da contingência. Esta base é a forma identitária que se constrói e reconstrói pela reflexão individual e coletiva, na formação e nas vivências experienciais da profissão, e ainda pelos resultados da investigação. Esta forma identitária é sustentada por uma estrutura sociocognitiva própria, que serve de plataforma giratória para garantir a energia para o agir e ao mesmo tempo é alimentada e permanentemente transformada pelo agir.

Nos processos de construção da identidade profissional intervêm fatores externos provenientes das condições objetivas, definidos por Kaufmann (2004) como “os porta identidade” como sejam as prescrições normativas, as necessidades sociais que legitimam a profissão, as relações sociais no seio das quais se exerce a atividade, a influência dos atores coletivos, a formação e ainda os processos subjetivos que dependem das opções, da seleção feita pelos indivíduos relativamente às referências disponíveis sobre a forma como querem ser profissionais.

As formas identitárias emergem da dinâmica contínua do grupo profissional, das suas interações concretas relacionais, por isso fluídas e incertas, dependentes de inúmeras variáveis e condições de causa e efeito que se inter influenciam reciprocamente. No entanto são estruturantes para os processos elementares de construção de referências de identificação, a partir da ação no campo profissional, e podem assumir manifestações de autonomia, de inovação mas também de conformismo, de paralisação ou mesmo de demissão (Kaufmann, 2004).

Os recursos para a ação profissional dos assistentes sociais e o quadro normativo correspondente resultam de políticas que procuram gerir as consequências dos problemas sociais dentro de limites socialmente aceitáveis e são por isso reguladoras, legitimadoras e controladoras. Mas, ao mesmo tempo, respondem às reivindicações das

populações e dos atores coletivos e às preocupações sociais sobre as consequências dos problemas. Este binómio indicia desde logo uma tensão permanente nesta construção identitária (Granja, 2008).

A forma identitária permite ao assistente social reconhecer-se como agente profissional, identificar a sua atividade, o seu papel social legitimado e o saber de ação que lhe atribui autoridade e confiança junto das populações e organizações.

Consideram-se fontes identitárias profissionais os recursos disponíveis que o assistente social pode utilizar para fazer as suas escolhas e compor a sua forma identitária. De acordo com Granja (2008) as fontes identitárias profissionais a ter em linha de conta são:

- Um corpo de saberes teóricos que explicam os problemas e contribuem para formar as estruturas sócio cognitivas durante o processo de formação inicial e especializada e posteriormente nas instâncias de investigação e aperfeiçoamento profissional. A formação inicial é uma condição obrigatória para ter acesso e legitimidade profissional através de um diploma oficial.
- Os repertórios construídos nos campos de atividade profissional, que sendo objeto de trocas entre pares, se transformam de individuais em coletivos e são depois transferidos para a ação individual. A sua formação parte da estruturação e objetivação do saber profissional feito em espaços formais ou informais e são articulados com as fontes de saberes diversos. Geram modelos de análise e interpretação dos problemas profissionais e permitem a construção de protocolos e procedimentos de intervenção utilizados nos diversos contextos. Concebem ainda as estruturas sociocognitivas na sua articulação com os saberes teóricos. A submersão na cultura profissional durante a formação, através de um estágio em contexto real de trabalho, é uma característica identitária da formação inicial dos assistentes sociais por se considerar que só esta imergência permite a atribuição de sentido e significado aos códigos especializados da profissão, repertórios e saberes de ação e à identificação dos problemas, contextos e recursos, bem como a formas identitárias que permitem aos futuros profissionais efetuar as suas escolhas.
- As situações problema que surgem nos contextos de ação continuamente mutáveis e dinâmicos, que colocam permanentemente os profissionais em contacto com problemas novos, incertos, intrigantes e paradoxais que desorganizam os repertórios, os saberes já estabelecidos e as representações anteriormente adquiridas. Estas situações problema obrigam à inovação e reconstrução identitária, à estruturação de esquemas e redes

conceituais e a novas pesquisas do sentido para a ação. Transformam mesmo o sistema de referências afetivas articuladas com as emoções, os afetos e os valores que acompanham a ação.

- Os sistemas de crenças, dos valores dos movimentos coletivos organizados em torno de interesses comuns que são modelos de suporte para a construção identitária.

Os assistentes sociais podem também afirmar o seu trabalho e autonomia junto do poder político pela valorização das atividades profissionais, seus resultados, usando o saber técnico específico e o conhecimento de proximidade que detêm sobre problemas sociais, mesmo que o façam de forma indirecta. A afirmação da autonomia também foi feita pela demonstração do saber, pela capacidade argumentativa para valorizar os resultados da atividade dos profissionais, articulando esses resultados com argumentos que procuram convencer outros atores do seu interesse particular em apoiar a intervenção dos profissionais. Esta situação é frequente quando esses outros atores procuram legitimidade, porque têm necessidade dela para sustentar o seu poder próprio como acontece com autarcas ou dirigentes institucionais. O esforço dos profissionais é procurar as lógicas destes atores e argumentar em função delas.

Gerir o trabalho das pessoas de acordo com o respeito pelos direitos sociais, numa tentativa de conciliar necessidades de gestão racional com coerência entre princípios e objectivos globais da organização, direitos dos seus trabalhadores e qualidade dos serviços prestados à população que serve, é uma articulação difícil e pressupõe graus de autonomia necessários, tanto atribuída como conquistada.

A construção identitária significa por isso um percurso de autonomização do profissional que tem necessidade de confiança e segurança para agir, para não reduzir a sua prática ao prescrito e ao refúgio em práticas anteriores sem inovação e adaptação e, portanto, sem verdadeiramente construir a sua identidade.

A autonomia profissional implica a estabilização, pelo menos provisória, de formas identitárias que assegurem confiança e segurança, com uma base constituída por um repertório técnico e, um conjunto de esquemas que configuram um encadeamento de procedimentos práticos nos contextos quotidianos. No entanto, dada a natureza dos problemas profissionais direccionados para a singularidade de situações, isto não pode significar ter modelos rígidos de intervenção; mas é possível generalizar modelos operatórios que Boterf (2004) classifica como esquemas, que se adaptem aos problemas

do mesmo tipo, gerados pelas regularidades sociais, garantindo uma estabilidade relativa que oriente as futuras combinações de recursos a mobilizar na ação.

2. A dimensão reflexiva e crítica na prática do Assistente Social

O Serviço Social caracteriza-se por ter inerente à sua prática a relação de ajuda que é estabelecida entre o assistente social e o utente.

A relação de ajuda é uma relação profissional na qual uma pessoa deve ser assistida para operar o seu ajustamento pessoal a uma situação à qual ele não se adaptava normalmente e que o ajudador seja capaz de duas acções específicas: compreender o problema nos termos em que se coloca para tal indivíduo singular em sua existência singular e ajudar o “cliente” a evoluir pessoalmente no sentido da sua melhor adaptação social (Mucchielli, 1978, p.15).

Na área de atuação do assistente social, coexistem e relacionam-se, diretamente, as dimensões: ético-política, teórico-metodológica e técnico-operacional. Estas dimensões foram sofrendo mudanças ao longo do tempo geradas por transformações na realidade social.

Pode-se observar que todas estas mudanças tiveram impacto tanto no aspeto concreto e material da profissão, como no aspeto subjetivo, gerando reflexão na atuação prática dos assistentes sociais.

Para que os saberes se tornem recursos para a ação não podem ser usados como prescrições; precisam antes de ser mobilizados de forma adaptada e contextualizada num permanente vai e vem entre teoria e ação para garantir ao profissional a sua competência profissional, eficácia, legitimidade do processo de trabalho e segurança relativamente às atividades que desenvolve.

Porque se atua em contextos reais dinâmicos e em mutação, se utiliza recursos escassos e inevitavelmente se interfere na vida de pessoas concretas, a segurança para agir não se consegue pela estabilidade das análises, pelas rotinas e procedimentos instalados; pelo contrário, é garantida pelo questionamento sustentado nos saberes de ação de vários tipos, com esforço de objetivação e formalização na elaboração dos diagnósticos, estratégias, intenções e procedimentos.

Mas a articulação entre conhecimento teórico e atividade profissional é variável. Como afirma Baptista (2001), o profissional pode construir um problema teórico prático, colocando hipóteses explicativas que orientam e condicionam as hipóteses operacionais para o agir; pode partir de uma teoria para justificar a sua ação, as suas escolhas e

estratégias, pode usar parte de uma teoria como instrumental técnico para maior eficácia na ação, ou pode recusar a teoria não lhe reconhecendo nenhuma relação com a prática. No caso dos assistentes sociais a negação da teoria pode estar implícita quando não conseguem identificar os contributos teóricos que fundamentam a sua prática e muito menos conseguem adquirir capacidade para estruturar discursos sobre a sua atividade, o que provoca a sua marginalização pela comunidade científica.

Mas esta aprendizagem do saber agir dos assistentes sociais, para garantir a afirmação e reconhecimento da profissão, precisa treinar e consolidar uma cultura profissional que valorize o esforço de construção epistemológica sobre a prática profissional do Serviço Social. Ao intervir nas situações problema, é necessário movimentar e utilizar de forma não rotineira nem mecânica os saberes de ação provenientes de diversas fontes de saberes, porque embora os problemas tenham origem em regularidades sociais, manifestam-se sempre nos seres humanos concretos, por isso, individuais.

As ações específicas dos assistentes sociais analisam e interpretam a situação total que envolve as pessoas, avaliam as relações de força existentes, os recursos e fragilidades, os fatores que estão na origem dos problemas (Crozier, 1995).

Utilizam a sua margem de autonomia para, com base nas normas, procedimentos e recursos instituídos e disponibilizados pelas políticas sociais desenvolverem a sua atividade sócio cognitiva para criar, gerir e usar os meios para converter os problemas profissionais - o saber agir profissional que lhes confere uma identidade e que os distingue de outros grupos profissionais (Granja, 2008).

Uma das grandes questões colocadas contemporaneamente ao Serviço Social é esta necessidade de aprofundar a sua capacidade reflexiva e, conseqüentemente do mundo em que se insere. Assim, torna-se urgente a capacidade de interpretação das novas problemáticas que pautam os quotidianos profissionais dos assistentes sociais e a sua relação com os clássicos problemas objeto de intervenção, distanciando-se de uma prática tida como imediatista e baseada apenas na intuição e no senso comum.

A dimensão discursivo-interpretativa e a reflexividade sobre a práxis adquire, desta forma, especial relevância. Na verdade, a necessidade de agir, não raras vezes sob a pressão do momento, destaca a importância da capacidade reflexiva dos assistentes sociais como integrante da própria ação. Deste modo é possível avaliar a pertinência relativa dos vários elementos em confluência numa dada situação e as formas de combinação destas na construção de uma dada resposta ou parecer.

De acordo com Dominique Bondu (1998), a capacidade de construir pertinência e estratégias de ajustamento ao meio constitui-se, de facto, como o fundamento da competência do assistente social e decorre, para o autor, da combinação de diversas operações provenientes de três níveis estratégicos:

- a) um nível cognitivo, enquadrando os conhecimentos necessários sobre os fatores da situação e dos processos de modo a conceber ações ajustadas;
- b) um nível normativo, pressupondo a articulação entre as finalidades da ação desenvolvida e os sistemas de valores e expectativas dos diferentes atores, parceiros e populações, de forma a tornar perceptível e reconhecível a ação e, por fim,
- c) um nível político ou de visibilização, pressupondo a capacidade do assistente social para demonstrar a sua eficiência e eficácia, ao salientar, nomeadamente, junto das instâncias políticas e dos seus mandatários, a validade da ação por referência a regras.

Assim sendo, a reflexividade implica não apenas características pessoais e profissionais do assistente social, mas também, o conhecimento do contexto, assumindo uma postura flexível, crítica e prospetiva, bem como a mobilização pertinente dos elementos de retorno da experiência (Albuquerque, 2011).

A reflexão sobre a ação é uma componente da construção e reconstrução identitária profissional. A ação tem uma lógica de percurso, com passado, presente e futuro que se inter influenciam, e desperta inevitavelmente confrontos entre o agir profissional e o crescente conhecimento científico acumulado; obriga a articular as lógicas do agir profissional com as lógicas dos sistemas e atores onde e com quem interage; e constrange os profissionais a escolhas e decisões que desencadeiam afectos e emoções num processo contínuo e dinâmico que se desenvolve no tempo e em vários espaços (Almeida, 1995).

A reflexão proporcionada pelo debate interno ao grupo profissional, na e sobre atividade profissional, quer nos contextos de trabalho quer nos meios académicos ou de regulação da profissão, é fundamental para tomar distância, contestar e comparar, verificar a coerência entre variáveis reguladoras dos problemas e as estratégias de ação para os resolver. Assegura as referências identitárias que o profissional adopta ou recusa, para adquirir confiança, suporte e segurança psicológica para agir.

Portanto, a prática reflexiva explicita o pensamento pela mediação de conceitos que permitem nomear e reconstruir os problemas e (re)construir a experiência e repertórios profissionais, consolidar o saber de acção como esquemas de racionalidade específica

do grupo com as suas representações operatórias conscientes e infra conscientes. A reflexão é um processo que significa tomar distância, contestar e comparar, verificar a coerência entre variáveis reguladoras dos problemas e as estratégias de ação para os resolver, explicita o pensamento pela mediação de conceitos que possibilitem nomear e reconstruir os problemas. Refletir no e sobre o exercício profissional é ao mesmo tempo uma atividade emocional e cognitiva que o ser humano tem condições para desenvolver e lhe permite voltar aos seus atos para se compreender, construir sentido e coerência, que implica memória, objetivação e estruturação. Neste processo as emoções jogam um papel central na seleção e eliminação dos problemas que são objeto de reflexão pois, como afirma Charlot (2004), construir conhecimento é observar, refletir, dar sentido à experiência, aprender a agir em situação a sentir e gerir os sentimentos, as emoções a vida e as relações com as pessoas.

Para desenvolver um diálogo reflexivo o assistente social necessita de dominar os suportes da linguagem e os reportórios estruturados de experiência para descrever a realidade, interpretá-la e construir representações operacionais (Perronoud, 2005).

Segundo Schön (1994) um profissional é reflexivo quando toma a sua atividade como objeto de reflexão.

A reflexividade permite fazer montagem a partir dos contextos que produzem a ação, num processo de auto regulação subjetiva que pode compreender e explicar o processo do Serviço Social nas relações complexas em que se realiza. Mas a reflexividade não pode ter apenas por base a sistematização das práticas, nem basear-se no empirismo do “faz-se e logo se vê”.

Schön (1994) propõe a reflexão como uma nova forma de construir conhecimento sobre a ação. Esta construção parte do ângulo de visão do profissional, da sua leitura e interpretação dos problemas particulares e da relação que estabelece com os fenómenos sociais mais globais e evolução da sociedade. Esta reflexão deve ser feita para poder decidir sobre os dados pertinentes dos fenómenos, com base numa atividade analítica que permita o recorte dos objetos de conhecimento e intervenção, reconheça os padrões regulares verificados na atividade profissional para que possam ser reconhecidos, explicitados e transmissíveis, constituindo então uma fonte do saber profissional.

As articulações entre construção identitária e reflexão são imprescindíveis para compreender os dois processos, e sem dúvida a postura reflexiva do assistente social

depende da sua ética, da sua visão do erro e aperfeiçoamento de competências bem como da responsabilidade.

Neto (2000) acrescenta que a observação da ação profissional não pode ser só a análise do saber fazer dos procedimentos profissionais que se desenvolvem na atividade. A análise da atividade integra a descrição do que os profissionais sabem fazer dos seus processos reflexivos e críticos, dos processos de aprendizagem do saber agir e tem que ultrapassar a leitura empirista da própria atividade, onde a teoria não está desvinculada da ação mas explica a dinâmica social e orienta as possibilidades da ação nos processos sociais.

As ações profissionais, as reuniões, os encontros formais e informais proporcionam sequências de reflexividade aberta que, embora ocupem tempos limitados, funcionam como grelhas de filtragem identitárias, onde as escolhas são orientadas pelo saber fazer profissional.

A prática reflexiva pode, assim ocorrer durante a atividade ou posteriormente e pressupõe as seguintes considerações:

- A reflexão na ação realiza-se sempre em condições precárias, sujeita ao *stress*, sem distância, é implicada e rápida para apoiar a decisão, mas é imprescindível à ação profissional e à sua eficácia;
- Uma reflexão após a ação é mais tranquila mas já não pode modificar a ação. Obriga a rigor nos registos, memória, tempo e coragem porque a ação está sempre a exigir continuidade e a tomada de micro decisões, que são depois objeto de avaliação.

De acordo com Jacques Ion (1994), os assistentes sociais que melhor conseguiram adaptar-se às exigências das sociedades hodiernas, conquistando maior reconhecimento, foram aqueles que souberam usufruir e ampliar, por meio de uma dinâmica reflexiva e argumentativa, firme e estável, os limites dos contextos institucionais em que se enquadravam. Uma prática encerrada em contextos delimitados (v.g., que pode nem sequer ultrapassar o gabinete de trabalho), não possui, por mais qualidade que comporte, visibilidade pública e, como tal, não pode constituir-se como referência para outras práticas e como âncora de mudança social e política.

Afirma-se, assim, a necessidade da prática se visibiliza e de ser reconhecida para além de um nível que só o assistente social conhece e domina. A superação (que não pressupõe neutralização) da idiosincrasia e da familiaridade na construção da situação é fundamental (Albuquerque, 2011).

3. Tensão permanente entre o saber e o poder agir: relação entre autonomia profissional e limites institucionais

Os assistentes sociais estão hoje sob tensões identitárias diversas: processos de formação inicial e contínua em mudança e muito diversificados; divisão social do trabalho incoerente e com sobreposição de fronteiras; (des) regulação e instabilidade dos sistemas sociais com que interagem; mudança acelerada dos problemas e das tecnologias profissionais; crescente incerteza nas trajetórias individuais e coletivas dos profissionais e dos grupos populacionais com quem trabalham.

Existem também fatores de tensão relacionados com os contextos de atividade, tais como: a maior ou menor legitimação social das políticas que aplica; o maior ou menor grau de autonomia nas interações no interior de um tecido social complexo; o grau de poder real explícito ou implícito de que dispõem nas relações de poder, dentro e fora das instituições, relativamente aos sentidos da ação, e o uso dos recursos que mobilizam e precisam para a sua atividade (Granja, 2008).

O profissional convive, ainda, com motivações, interesses, necessidades, expectativas e lógicas de ação que podem complementar-se ou convergir, sobrepor-se ou opor-se nas relações sociais presentes na intervenção.

Embora o Assistente Social possua uma autonomia relativa na realização do seu trabalho, está dependente das exigências da entidade empregadora, bem como dos recursos materiais, financeiros, humanos e técnicos. O Assistente Social tem que possuir capacidade para articular os objetivos institucionais com as necessidades dos utentes. De acordo com Yamamoto (2002, p. 123-124) na prática profissional do Serviço Social, dentro de todas as perspectivas teórico-metodológicas e ético-políticas adotadas, sempre houve dificuldades e desafios a serem trabalhados, destacando-se:

- O fatalismo e o messianismo presentes na ação profissional, seja pelas raízes cristãs da profissão que delimitam o perfil do profissional como um missionário / salvador; seja pelas posturas ingénuas do Assistente Social que acredita que transforma o mundo sozinho, apenas a partir das suas intervenções pontuais, sem um conhecimento teórico-metodológico consistente que norteie as suas ações;
- O pragmatismo / tecnicismo - muito intenso e significativo na prática do assistente social, caracterizado pela supremacia da técnica, das atividades burocráticas em detrimento do papel pensante-político do profissional;

- O “politicismo” - privilegia apenas o aspeto político, em detrimento de um conhecimento teórico-metodológico que possibilite uma maior apreensão da realidade.

Fortemente ancorado a um contexto histórico e social conturbado e pelo seu posicionamento institucional e do conhecimento que é socialmente afirmado, “a organização empregadora investe o assistente social de determinados poderes, necessários ao desempenho das funções estabelecidas pelas sociais e organizacionais” (Iamamoto, 2002, p.124). Esta delegação inclui uma capacidade constituinte, que só é possível, porque é apoiada num referencial teórico-metodológico, ético e político, bem como pela vinculação do Assistente Social a projetos.

Estes surgem no contexto societário onde se situam os projetos institucionais. Desde logo emerge, uma dupla atribuição de poderes ao assistente social, são-lhes conferidas autonomia e possibilidades, assim como restrições e constrangimentos (Andrade, 2001, p.227).

Davies (1998) identifica como constrangimentos atuais do Serviço Social os sistemas administrativos obstativos, restrições financeiras e orientações técnicas confusas resultantes de legislação e procedimentos em constante mutação.

Para alterar o próprio discurso e questionar algumas das medidas definidas pelo contexto institucional é também necessário deter saber e poder sobre a natureza dos constrangimentos que se exercem sobre o campo profissional (Andrade, 2001).

Pode ainda observar-se que a prática do Serviço Social se encontra intimamente ligada às instituições. Souza (1995) menciona que o assistente social como agente institucional, no seio das relações criadas entre a organização/população ou nos serviços de bem-estar social, age sobre as condições globais da ação da organização, guia aprofundadamente aspetos gerais e a relevância de observá-los. Assim, a instituição, a organização, são temas fulcrais de estudo para que se compreenda o significado social da prática do serviço social.

Atualmente, o Serviço Social defronta, o aumento e reconfiguração dos marcos organizacionais e profissionais em diversos âmbitos de intervenção e com diferentes públicos. Os assistentes sociais movem-se com frequência em outras áreas, colaborando com diversos profissionais, equipas multidisciplinares e organizações sociais. A diversidade das vidas das pessoas e a premência em conhecer os fins que configuram as nossas práticas, “no ato de incluir ou excluir profissionais e utentes, significa que os

assistentes sociais têm que desenvolver novas formas de pensar e agir” (Canhão, 2005, p.140).

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

Assiste-se, desta forma a um momento de alterações significativas, de um profissional executor de políticas sociais para um profissional habilitado na execução, gestão e formulação de políticas sociais públicas, com uma postura reflexiva, criativa e prepositiva. “Um profissional que possa responder, em seu exercício profissional, com ações qualificadas que detete tendências e possibilidades impulsionadoras de novas ações, projetos e funções, rompendo com as atividades rotineiras e burocráticas” (Sarmiento, 2002, p.118).

Segundo este prisma a reedificação da prática profissional do assistente social, no seu espaço sócio ocupacional, conduz a uma reconfiguração dos valores ético-políticos na ligação estabelecida com profissionais, instituições/organizações e população.

Outra tensão permanente é a situação contraditória vivida pelos profissionais no quotidiano numa dualidade permanente «de estar entre dois», num contexto de crise e mutações sociais, como afirma Autès (1999).

Esta dualidade permanente é uma marca estruturante e manifesta-se nos diferentes aspetos da atividade profissional: entre as finalidades das políticas, das instituições que as aplicam e das populações que são abrangidas; entre as competências atribuídas por instituições e políticas e as que são pretendidas pelos profissionais; entre as diferentes dimensões dos papéis que assumem e sua especificidade no confronto inter profissional; entre as margens de manobra para a ação quotidiana abertas nas instituições e as regulações do campo da política social; entre um estatuto que pode ser desvalorizado pelo tipo de intervenção social que executa junto de populações frágeis e vulneráveis, e o seu poder real, mesmo que seja um micro poder, junto dessas populações; entre os saberes necessários provenientes das ciências sociais e a imposições do senso comum

presentes em toda a ação humana; entre as suas perspectivas de evolução social e a força das determinações sociais e estruturas sociais sempre presente; entre os recursos escassos disponíveis para a resolução dos problemas e a sua racionalização e a amplitude das carências a que precisam de responder; entre o tempo limitado e prescrito e as dinâmicas imprevisíveis dos processos sociais (Granja, 2008).

Mas no momento da ação, o Assistente Social, apesar desta desestabilização e das incertezas, tem que escolher e definir estratégias, tomar decisões a partir de combinações múltiplas e lógicas diversas e efetuar procedimentos. É imprescindível planificar um futuro desejável e possível, encontrar os recursos para o realizar, mas concomitantemente, agir na urgência, ajudar as pessoas em dificuldade apesar da falta de recursos e do desafio que constituem os efeitos perversos e inesperados das políticas sociais.

Estes podem intervir sobre alguns fatores geradores de vulnerabilidades, mas a sua ação é sempre convocada pelas consequências dos problemas sociais e não têm geralmente poder para agir diretamente sobre as condições estruturais, sociais, económicas, políticas e culturais que geram a exclusão, a pobreza, a doença e o sofrimento.

Dubar (2000) afirma que todas estas tensões na construção identitária dos assistentes sociais exigem dispositivos de mediação que acompanhem a reconstrução identitária permanente e em tensão; que estabeleçam o diálogo entre formas identitárias já consolidadas e as novas formas em gestação; que determinem a articulação entre, por um lado, as condições objetivas e as interações sociais causadoras de tensão e a experiência pessoal e coletiva dos profissionais e, por outro, a comunidade científica no âmbito da disciplina profissional, os dispositivos formativos, as organizações profissionais. O Serviço Social, como construção identitária em tensão, acarreta mediações entre os sujeitos profissionais, o grupo profissional e os seus atores coletivos nas suas diferentes configurações, como as escolas e os investigadores.

A atualidade atribui, assim, novos contornos ao exercício profissional nas organizações, intensificando exigências profissionais, tais como: qualificação, competência, criatividade, dinamismo e flexibilidade. A exigência do domínio de conhecimentos emerge como característica essencial neste processo nas organizações, sendo valorizados a informação sobre a área particular de atuação, o diagnóstico social sobre o público-alvo, não descurando a preeminência das questões administrativo-financeiras, o que

justifica a procura crescente de profissionais para a gestão e a coordenação institucionais.

Nesse conjunto também se inserem exigências direcionadas para a leitura e análise dos programas públicos, para a identificação de alvos e metas, bem como para os recursos disponíveis, visando à captação de recursos e o planeamento e execução de ações e projetos. Portanto, a ênfase está na área de atuação, bem como na gestão e coordenação da organização e dos seus projetos sociais. Tal exigência ganha espaço e cria um grupo de profissionais qualificados com conhecimentos específicos sobre projetos sociais, captação de recursos, prestação de contas e gestão de pessoal.

É oportuno destacar que as particularidades e tendências quanto a exigências profissionais, identidade e autonomia são tecidas pelas transformações contemporâneas de âmbito mundial e pelas especificidades do espaço sócio-ocupacional das organizações.

No campo da identidade e da autonomia profissionais, a ideologia da organização, envolve e confunde o profissional de Serviço Social, que, muitas vezes, sintoniza o seu projeto de profissão com o objetivo/projeto institucional e, assim, compromete o reconhecimento mais crítico da identidade e as possibilidades da autonomia relativa.

O caminho consiste em pensar ações e concretizar alternativas inovadoras e ousadas diante das exigências (im) postas, da afirmação da identidade profissional do Assistente Social e da procura da autonomia relativa nos espaços sócio ocupacionais, particularmente nas OSFL.

4. Inovação e criatividade para a afirmação profissional

Num sentido lato, podemos dizer que a inovação social se refere ao desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços que permitam a inclusão social, geração de trabalho e de rendimentos e, sobretudo, promovam a qualidade de vida de indivíduos ou grupos. Este conceito é muito antigo, mas foi nos anos 80, que se debruçou sobre os domínios do desenvolvimento socioeconómico (André & Abreu, 2006).

Atualmente, a inovação social tornou-se uma necessidade, face às transformações da estrutura social. Como refere Bassand, o capitalismo criou desigualdades e áreas de risco, que no entanto podem ser potencialmente inovadoras (Bassand, 1986).

São nessas áreas de incerteza que se criam os contextos para que vários tipos de organizações utilizem os seus recursos de forma a aproveitar oportunidades e enfrentar desafios.

A inovação social é, assim, entendida como um processo de transformação, de rutura com as normas, regras ou valores vigentes. Pressupõe uma nova forma de pensar ou fazer, cujo objetivo final será a inclusão, capacitação, cooperação e mudança social. Pode ser vista como uma alternativa, ou até mesmo uma rutura face aos processos tradicionais (André & Abreu, 2006).

Por isto mesmo, existe uma necessidade de pensar nas políticas públicas em conjunto com a comunidade e nas formas de articulação dos vários tipos de inovação.

A mudança social pretendida na inovação social tem mais probabilidade de ocorrer quando a intervenção social não visa apenas a resolução de um problema de determinado grupo, mas sim quando é pensada com o grupo, para que, apareça de dentro para fora e não o inverso. Segundo Monteiro (2012), este esforço só existe se houver trabalho em rede entre as organizações e colaboração com outras entidades e parceiros. Ou seja, a preocupação da inovação social vai para além de fazer surgir e crescer uma ideia, mas acarreta fomentar as redes por forma a difundi-la.

Ao nível de resultados, dever-se-á medir através da escala (e.g., número de pessoas, área geográfica); o alcance que obteve, não só na resolução do problema mas nas várias dimensões sociais que o integram e qual o impacto que teve nos indivíduos para que favoreça a sua reprodução (Nilsson, 2003).

Desta forma, o desenvolvimento de uma iniciativa de inovação social é um longo processo evolutivo com avanços e retrocessos, mediante as dinâmicas e capacidade de resposta dos sistemas sociais face à evolução dos problemas sociais.

Segundo Mulgan (2007), o desenvolvimento de um processo de inovação social assenta em pilares estruturantes do sistema socioeconómico: o primeiro designa-se pela procura efetiva, que se descobre no reconhecimento da necessidade; depois virá a ideia para responder a essa necessidade; as estratégias, que correspondem aos financiamentos, os agentes envolvidos e as metodologias de aplicação que favorecem a absorção da inovação social.

Esta parte, então, de um pensamento criativo que requer, método, organização e planeamento. Deste modo, Murray e Mulgam (2010) conceberam o ciclo de inovação social, onde se identificam seis etapas desde o surgimento da ideia até à mudança.

No primeiro estágio – problema - a inovação social pode aparecer da identificação de um problema e sendo o maior desafio chegar às suas causas, serão utilizados métodos, análise de sistemas, que em última observação poderá levar ao culminar de uma ideia.

No segundo estágio, Propostas e ideias, surgem as propostas de solução através de várias fontes (e.g., comunidade, indivíduos, estudos, instituições).

O terceiro estágio - Teste e protótipo - caracteriza-se pelo teste à ideia concebida, que pode ser elaborado de diversas formas, nomeadamente através de diagnósticos, experiências ou estudos piloto. O que importa é demonstrar que de facto a ideia funciona.

Por sua vez o quarto estágio, Sustentação, reside em garantir a sustentabilidade da ideia testada, nas suas diversas componentes organizacionais, institucionais, sociais e económicas. Será neste estágio que haverá mais investimento.

O quinto estágio, Escalabilidade, corresponde à difusão do projeto ou trabalho e existem vários métodos para o fazer, nomeadamente, através do crescimento de uma organização, *franchising*, entre outros. Torna-se importante demonstrar que a solução se adapta a diferentes tipos de economia e contextos.

Por último, no sexto estágio, Mudança Sistémica, é concebida uma nova ordem, produzida pelo processo de transformação estrutural organizado, de modo contínuo e planeado. Esta mudança envolve alteração nos conceitos, mentalidades e comportamentos em larga escala.

Moulaert (2005) indica que subsistem dois tipos de atividades inerentes à inovação social. A primeira, baseia-se em formas inovadoras de satisfazer as necessidades de um indivíduo ou grupo, ou seja, os mecanismos da crise e suas recuperações podem acelerar a inovação social, cujos principais responsáveis são as associações e poder local. A segunda perspetiva do autor passa pela inovação social baseada nas relações sociais entre a comunidade e o poder local. Para o autor, a junção destas duas forças potencia o desenvolvimento local, pois é visto como uma alternativa à lógica capitalista e ambiciona formas alternativas como a solidariedade e reciprocidade entre a comunidade.

A organização deverá, ao definir os seus objetivos, considerar imprescindível atuar no mercado de forma inovadora, desfrutando das oportunidades que ele oferece, assim como as suas necessidades concretas e satisfazê-las de modo a que se expressem num valor positivo para os utentes e para a própria organização.

Kraan et al (1993) consideram que “a mais moderna noção de inovação nas políticas sociais para a terceira idade em Portugal caracteriza-se por programas descentralizados, desenvolvidos no âmbito local mas que têm implicações a nível central”. Porém, em Portugal a política caracteriza-se pela sua centralização completa no desenho de políticas num organismo central. Desta forma, revela-se fundamental descentralizar as políticas relacionadas com a terceira idade, em termos de esboço, implementação e avaliação de cada uma das medidas para este setor. É com a concreta descentralização que, a partir da elaboração de diagnósticos sociais efetuados a nível local, se vão inovando pouco a pouco algumas respostas sociais que futuramente inspirarão as políticas de envelhecimento (Martim et al, 2008).

A inovação social nesta área centra-se na intervenção para a cidadania ativa, em que o envelhecimento é encarado com atitudes positivas que permitem consignar a não perda de direitos e a não desvalorização social do idoso. Esta intervenção centra-se na comunidade para desenvolver projetos de partilha comunitária de participação intergeracional (Mouro, 2013).

5. Desafios do Serviço Social na área do envelhecimento

A intervenção com pessoas idosas no âmbito do Serviço Social enquadra ações de apoio, de controlo social e de emancipação. Com o aumento do número de idosos, o fenómeno social do envelhecimento não é uma realidade escondida e a intervenção nesta faixa etária, que se caracterizava por se centrar na assistência, é considerada atualmente uma questão de direitos humanos, sociais e políticos (Carvalho, 2014).

De acordo com Clark (2002), o Serviço Social está necessariamente relacionado com os direitos individuais e com a justiça social. Uma boa prática implica a satisfação de direitos individuais do cidadão, como sejam o respeito, a autonomia e a consideração pelos seus interesses.

Segundo Dominelli (2009), as pessoas idosas constituem um importante grupo com necessidades de serviços de cuidados sociais, mas que tem sido desvalorizado socialmente. Trata-se de uma diversidade de necessidades que podem ir desde as de natureza física à psicológica, da financeira à social. Para que estas necessidades possam ser satisfeitas é necessário ter em conta a etnia, raça, género, incapacidade, idade, religião, referencial cultural e estrato socioeconómico das pessoas idosas. Os Assistentes Sociais são assim estimulados a promover a sua participação social para que

estes possam expressar as suas opiniões. A autora defende ainda que todos estes requisitos só serão possíveis se os Assistentes Sociais se tornaram interventores críticos, pró-ativos e reflexivos, comprometidos com a transformação das relações sociais de desiguais para igualitárias. Tal requer o desenvolvimento de novos modelos de prática que promovam a justiça social.

Para García e Jiménez (2003, p.48) o Serviço Social fornece importantes contribuições para a intervenção com pessoas idosas.

Participa na elaboração e implementação de políticas públicas, traduzidas em planos, programas e projetos, que geram mudanças pessoais ou de condições ambientais, com orientação preventiva, assistencial ou promocional.

Ao nível do exercício profissional com pessoas idosas, o Assistente Social deve valorizar a proximidade e o recurso a modelos de intervenção que suportem a ação profissional em função das evidências e do particularismo de que se reveste a atuação, necessitando do recurso ao conhecimento em função das características da situação. Traduz-se assim, em saber aplicar a intervenção de emergência (v.g., ação condicionada pelo tempo e que tem como finalidade encontrar respostas céleres que reduzam de imediato situações de sofrimento social) quando estão em causa situações de abandono, de negligência ou de maus-tratos; a intervenção em crise (v.g., utilização de estratégias de aconselhamento social) quando se está perante uma situação de catástrofe emocional gerada por desenraizamento, dificuldades de integração institucional ou de corte violento dos laços sociais; a intervenção sistémica quando se detetam falhas nas redes de suporte emocional originadas por distanciamentos familiares ou dentro do contexto vivencial; ou a intervenção psicossocial quando se utiliza a gestão de caso como estratégia de acção, implicando o recurso à mediação, ao aconselhamento social ou ao *coaching* social (Mouro, 2013).

O objetivo da intervenção do Serviço Social no âmbito da resposta social SAD é envolver o utente na definição dos seus próprios objetivos, na tomada de decisões e na responsabilidade pelo seu próprio cuidado, tomando consciência do seu autopoder, controlo e potencial para a promoção do seu próprio bem-estar e qualidade de vida.

Nesta área do envelhecimento importa propagandear uma ação baseada na resiliência, tendo em conta a comum vulnerabilidade desta população nos vários âmbitos da vida pessoal e social, de forma a desenvolver a confiança, o otimismo e o sentimento de esperança; a autonomia e a independência (v.g., a capacidade de se esforçar, de saciar as suas próprias necessidades); a resistência e a capacidade de combater o *stress*; a

sociabilidade (e.g., habilidade para se relacionar com os outros e comunicar positivamente); as relações sociais existentes, ainda que frágeis; atitudes positivas que permitem enfrentar problemas e resolvê-los, bem como conjecturar as suas consequências.

Quão melhor entenderem os indivíduos, quer as dificuldades que apresentam na sua adaptação ao processo de envelhecimento, quer as estratégias de *coping* que utilizam para lidar com tais dificuldades, melhor intervêm os profissionais.

É imprescindível ter sempre em ponderação fatores como a individualidade para um discernimento claro das necessidades dos indivíduos; ter igualmente em conta a contextualização porquanto como intervenção específica que se processa no âmbito da intimidade e do espaço individual, tem que se ter presente a diversidade com que vai conviver, nomeadamente: hábitos pessoais, cultura, condições habitacionais, meio envolvente, etc.; bem como o fator da intersectoralidade, na medida em que esta multiplicidade dos contextos incumbe a respostas também elas diversificadas, suportadas numa lógica de diversidade dos serviços adequados à heterogeneidade das situações e, por isso, a estratégia tem que ser holística e interdisciplinar.

Quaresma (1999, p.88) salienta que

enquanto serviço de primeira linha deve ser concebido em função da intervenção precoce, na base da flexibilidade e da intersectoralidade necessários, garantindo assim uma ação preventiva de inestimável importância na valorização da autonomia das pessoas idosas.

O SAD, sendo distinto das demais respostas “(...) carece de novos dinamismos que o projetem para o surgimento de conteúdos menos homogêneos, mais flexíveis e diversificados” (Quaresma, 1999, p.88).

Esta resposta social deve ser gerada em função de uma intervenção precoce, na base da flexibilidade e da intersectoralidade necessárias, acreditando assim uma ação preventiva de grande relevância na autonomia das pessoas idosas, e não intervir maioritariamente sobre estados graves de dependência. Esta visão traz, sobretudo, uma mudança de paradigma, porque quebra com a intervenção que apenas busca responder às necessidades básicas de higiene, saúde e alimentação, as chamadas funções assistencialistas. Logo, a ênfase nas medidas reparadoras não deve ser menosprezada, nem o investimento na prevenção das doenças, das incapacidades e da perda das competências. Há que envolver no funcionamento do SAD um processo de manutenção de capacidades, quaisquer que elas sejam, desde as simplesmente funcionais, até as

basicamente sensoriais, através do reconhecimento do potencial existente, e promovendo a capacidade de criar objetivos individuais, em aspectos que poderão primitivamente ser associados à manutenção de práticas quotidianas, de modo a que o sujeito possa manter e/ou melhor o seu funcionamento, concebendo assim um espaço para a manutenção da autonomia através da ênfase na privacidade e com a ambição de poder vir a ser cada vez melhor.

Para tal há que ter em conta alguns aspetos, como:

- Ter em consideração o superior interesse das pessoas em situação de dependência, particularmente quando se planifica o trabalho, o que exige uma articulação muito próxima com os utentes, pessoas próximas dos mesmos e entidades parceiras;
- Enquadrar a pessoa face às suas características e face ao meio em que está inserida;
- Compreender o grau de autonomia da pessoa e quando viável, ajudá-la a considerar o seu estado, não como fator restritivo, mas antes como potenciador da realização de tarefas que de outro modo não realizaria;
- Perspetivar com a pessoa os seus gostos pessoais e encontrar tarefas que possam ir ao encontro dos mesmos, fomentar na pessoa um processo de evolução ou manutenção das suas capacidades atuais;
- Desenvolver os cuidados ao nível da qualidade das relações que o utente vai criar com os colaboradores do serviço de apoio domiciliário e entidades parceiras;
- Admitir que todos os utentes necessitam de se sentir incluídos, de ter um sentimento de pertença, de se sentir valorados e importantes para aderir ao processo de cuidados. Este sentimento é possível de ser construído através do respeito mútuo e através de relações afetivas calorosas e recíprocas entre o utente, colaborador de referência e os cuidadores;
- Compreender a individualidade e personalidade de cada utente, de forma a conceber um ambiente que facilite a interação, a criatividade e a resolução de problemas por parte dos utentes. Só desta forma se pode sentir bem no âmbito dos cuidados a conferir pelo serviço de apoio domiciliário, se os mesmos tiverem em conta a sua maneira de ser e estar. Isto implica pensar o utente como um ser afetivo e ativo que gosta de ser respeitado na sua forma de ser e estar; conceber um ambiente calmo, flexível e responsável que possa ser ajustado aos interesses e necessidades de cada utente, promovendo o acesso a um leque de oportunidades de escolhas e que lhe permita continuar o seu crescimento individual, de forma confiante e com iniciativa; instituir

relações que encorajem o utente a participar de forma ativa nas atividades selecionadas para a prestação de cuidados, de entre as disponíveis internamente; criar condições para a prossecução das ações que forem escolhidas pelo utente ou proporcionar oportunidade de acesso a atividades desenvolvidas por entidades externas; dinamizar ações que facultem oportunidades para que o utente possa transmitir os seus sentimentos e pensamentos;

- Descobrir com a pessoa alternativas para a execução de tarefas, que apesar de serem indicadas para aquela pessoa, possam não surtir o efeito desejado.

A intervenção do Assistente Social desenvolve-se através de um processo contínuo, coerente, lógico, racional, flexível, dinâmico, crítico e dialético onde a ação profissional se realiza através das seguintes etapas inter-relacionadas:

- Conhecimento da realidade social: realização da primeira entrevista ou visita domiciliária do Assistente Social, onde a preocupação principal é estabelecer uma relação empática com a pessoa idosa, sem atitudes paternalistas, nem assistencialistas, estabelecendo as bases da relação profissional. O objetivo é obter informações sobre a pessoa, os seus recursos, classificando o (s) problema (s) apresentado (s) e detetando eventuais situações de risco social;

- Diagnóstico social: estabelece-se nesta etapa a natureza e magnitude das necessidades e problemas que afetam a pessoa idosa e a sua família, procedendo ao seu estudo com vista à elaboração de um plano de intervenção;

- Planificação: a tarefa do profissional é de em conjunto com a restante equipa multidisciplinar elaborar um plano de intervenção, respondendo às questões: “O que se quer realizar?”; “Porquê?”; “Para quê?”; “Quando?”; “Como?”; “Com que meios?”; “Com quem?”; “Onde?” e “Quanto?”;

- Execução: intervenção profissional nas problemáticas diagnosticadas, através de diversas técnicas e segundo a linha de ação planificada;

- Avaliação: análise e comprovação dos resultados obtidos e do trabalho realizado. Esta etapa fornece a possibilidade de modificar a estratégia de ação profissional no que se considerar necessário em função da avaliação (García, 2003).

Esta intervenção tem que agrupar cuidados de saúde e cuidados sociais, em redes locais interinstitucionais e interpessoais. As próprias pessoas idosas devem, se assim o desejarem, ser capacitadas para se tornarem agentes de apoio a dependentes, através da

criação de grupos voluntários, onde a formação, o acompanhamento, a orientação técnica e a dinamização devem ser feitos por diferentes técnicos e serviços.

CAPITULO II – GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS E O SERVIÇO SOCIAL

6. Pressupostos teórico-metodológicos para a intervenção profissional do Serviço Social: Particularismos e tendências no Serviço Social nas Organizações Sem fins Lucrativos

As organizações do Terceiro Setor atuam num contexto de grande incerteza e dado que, como são direcionadas para uma missão social, devem promover o desenvolvimento social e humano; por outro lado, como dependem em grande medida de apoio (v.g., financeiro) externo, devem atuar no sentido de captar recursos (e.g., financeiros, humanos, materiais) públicos e privados, facto que as obriga a (re) pensar-se astuciosamente para garantir a sua sustentabilidade financeira e axiológica para, assim, poderem continuar a concretizar a sua missão. Uma gestão que tem sido difícil de granjear, atendendo à natureza sem fins lucrativos da atividade destas organizações e à sua filosofia de ação, que se distingue das lógicas de mercado e que, portanto, deve orientar-se por outros princípios e estratégias. Porém, a falta de estudos nesta área e a situação de “asfixia” em que estas Organizações vivem, dado o surgimento de novas necessidades sociais e a escassez de recursos para colmatá-las, pode remete-las para a adoção de estratégias de gestão próximas das utilizadas no sector lucrativo, o que pode desvirtuar a sua missão social.

Donna Dustin (2009) na sua obra *“The McDonaldization of Social Work”* analisa a gestão dos cuidados como um exemplo da aplicação de uma gestão de eficiência, previsibilidade e controlo para a prática do Serviço Social. Estes princípios utilizados em organizações que produzem resultados tangíveis através do lucro estão a ser cada vez mais utilizados em organizações sem fins lucrativos em que os resultados são intangíveis, como por exemplo as relações profissionais. A ideia subjacente a este conceito é a da racionalização do processo de trabalho, a assunção de uma lógica “mecânica” e “alienante” (v.g., por via de técnicas, procedimentos, rotinas, controlo, rapidez, eficiência), dos contextos laborais aos processos de interação e às identidades.

Esta argumenta que o Serviço Social deve interligar valores de justiça social e direitos humanos, e que os profissionais devem estabelecer laços mais estreitos com os utentes, e aprender e valorizar as suas ideias e experiência.

De acordo com Leirião (s/d, p.4) a gestão de organizações sociais é atualmente uma função de

(...) elevada exigência, complexidade e multidisciplinaridade sendo a atualização de competências dos dirigentes e técnicos um requisito fundamental para o desempenho de relevante sucesso, no entanto, verifica-se que essa atualização de competências não tem sido prática corrente.

Ainda segundo este autor, a típica gestão das organizações sociais privilegia o isolamento na ação e apoia-se no saber-fazer, estando ausente, em muitas organizações, a utilização de técnicas de gestão modernas e profissionais. Este considera que

o atual paradigma de relacionamento entre os principais atores (e.g., Segurança Social, Instituição Particular de Solidariedade Social [IPSS], Municípios, Sector privado) tem privilegiado a ação isolada de cada entidade, estando ausente, em geral, uma relação colaborativa com o objetivo partilhado e comum de atingir o máximo do potencial do conjunto das entidades envolvidas ao nível da comunidade local (...)(Leirião, s/d, p.4).

Ainda nesta lógica de pensamento, para este autor as respostas acarretam um pensamento estratégico, colaborativo e inovador e uma atitude e prática permanente de mudança.

As estratégias tradicionais, não raras vezes, desconsideram ou subavaliam a complexidade, pois esta é difícil de compreender e de prever, uma vez que a formulação de estratégias para problemas complexos deve compreender um enquadramento para a ação, aprendizagem e melhoria contínua, o que exige a utilização de pensamento estratégico e técnicas modernas de planeamento e de gestão. Desta forma, o desafio é a mudança para o novo paradigma que se caracteriza por alterações aos seguintes níveis: da relativa abundância para a insuficiência dos apoios; do isolamento para a relação colaborativa e trabalho em rede com pares e outras partes interessadas; do uso exclusivo e isolado para a partilha de equipamentos e outros recursos; da aquisição isolada de bens e serviços para organização central de compras reduzindo os custos dos produtos; de ambiente concorrencial para a cooperação poupando recursos fazendo chegar ajuda a mais necessidades e ser mais solidário.

Um processo estratégico e global de gestão passará necessariamente pela participação ativa de organizações, dos beneficiários ou utilizadores e dos restantes *stakeholders*, quer na definição de conceitos e modalidades de desenvolvimento, quer nas formas,

prazos e compromissos para tal tarefa. E não se pode qualificar o Terceiro Setor sem a consensualização de objetivos e metas entre o Estado e o próprio setor.

O plano estratégico é, assim, um documento importante na orientação da vida da organização, com base no qual se torna depois possível definir, anualmente, um ou mais planos de ação (v.g., que poderão ser concebidos ao nível de cada resposta social ou departamento), e que serão instrumentais para, no curto prazo, a organização ir cumprindo os objetivos definidos.

Importa, contudo, ressaltar desde já, que mais importante do que o plano estratégico é que a organização incorpore uma forma de pensar estratégica. Isto é, mais importante do que o plano estratégico é o pensamento estratégico que está na sua base.

Adotar um pensamento estratégico numa organização significa que se tem bem interiorizada a missão e que esta se adapta ao contexto da intervenção da organização, que se antevê com alguma clareza um rumo para a organização nos anos que se seguem, materializado em objetivos que estão de acordo com essa missão, que se delineou um percurso para os alcançar (v.g., identificando as estratégias), e que esse percurso se vai concretizar por um sem-número de ações, sem nunca descurar o papel fundamental que joga a avaliação. Se, no percurso da execução do plano estratégico surgem imprevistos, é necessário que o pensamento estratégico se mantenha e que se reequacionem os objetivos, ou as estratégias, ou as ações, ou todas elas, conforme a natureza dos imprevistos. Integrar esta forma de pensar é muito mais relevante do que ter apenas um documento escrito. Com toda a certeza que este plano é importante, mas mais importante do que ele é a incorporação, pela organização, e sobretudo pelos seus órgãos dirigentes, deste modo de pensar. Em contextos dinâmicos como são os das organizações sem fins lucrativos, nem sempre vai ser possível implementar o plano estratégico (v.g., ou os planos de ação) tal qual foi delineado. Isto significa que as estratégias planeadas vão ter que ser revistas e alteradas e que os gestores destas organizações vão ter que reagir sem guião ou roteiro, mas que irão fazê-lo pensando estrategicamente. Assim, à partida, as estratégias que as organizações levarão a cabo – as estratégias realizadas – serão fruto de estratégias planeadas, mas serão também fruto de estratégias emergentes, aquelas que os seus órgãos diretivos foram tendo que ir promovendo, não num tom de improviso desconexo e desinformado, mas com uma base de pensamento estratégico que é fundamental para que a organização não perca o rumo nem a sua razão de ser.

Apesar disto, sublinha-se que em qualquer organização é importante a elaboração de um plano estratégico. O seu nível de detalhe e profundidade dependerá da dimensão da organização. Quer no plano estratégico, quer no plano de ação, há que definir um calendário e um orçamento para as ações a desenvolver, assim como medidas e indicadores de avaliação que permitam determinar se foi feito aquilo que estava planeado, e com os resultados esperados. É ainda fundamental a definição clara dos responsáveis pelas várias ações.

Naturalmente, ambos os documentos (v.g., e, em particular, o plano estratégico, uma vez que se trata de um documento relativo a um período de tempo mais longo) não são rígidos e podem ser revistos e alterados sempre que o contexto (v.g., interno ou externo) o justifique.

Contudo, na realidade existe uma clara tendência para orientar todos os esforços para a resolução de problemas de curto prazo, em prejuízo de uma preocupação com o planeamento estratégico, a que não é estranha a crónica dificuldade de garantir a auto-sustentabilidade das organizações, agravada pelo facto das fontes de financiamento serem pouco diversificadas, assentando fortemente nos acordos com a Segurança Social. Acrescenta-se a isto o facto de não existir nestas organizações uma cultura generalizada de envolvimento e fomento da participação dos utilizadores e outros *stakeholders* (v.,g., ou partes interessadas) nas tomadas de decisão.

Ora, este setor, especificamente no que à prestação de serviços diz respeito, é de vital relevância em termos de proteção e inclusão social, para além do seu potencial enquanto mercado de trabalho.

De acordo com Azevedo *et al.* (2010, p. 168-169), gerir estrategicamente uma organização sem fins lucrativos significa zelar para que:

1. se tenha conhecimento na organização tanto do ambiente em que esta se insere como da organização em si;
2. a organização tenha bem definida a sua missão, ou a sua razão de ser, e tê-la sempre como referência (Missão=Razão de Ser);
3. sejam fixados objetivos a vários níveis (Objetivos= o Quê?);
4. sejam definidas estratégias que conduzam à concretização dos objetivos definidos (Estratégias= Como?);
5. a implementação, através da concretização das estratégias aos vários níveis da organização, seja bem concretizado; e

6. existam medidas de avaliação do desempenho que permitam que a organização acompanhe a implementação das estratégias e o seu resultado no curto prazo e impacto a médio e longo prazo.

Ou seja, nesta perspetiva gerir estrategicamente significa que as estratégias conduzam a organização para o alcance dos objetivos definidos, que os objetivos concorram para a missão da organização, e que a missão esteja em consonância com o ambiente.

Drucker (1994) faz referência à importância das organizações do terceiro setor perfilharem o planeamento estratégico formal, com definição de metas objetivas e um plano de ação para a implantação das estratégias definidas no planeamento. O autor destaca a necessidade de uma missão clara, que fomente o envolvimento e o comprometimento de todos os intervenientes da organização, como também que incorpore os interesses da organização, dos seus beneficiários e financiadores.

Mintzberg (2000) ressalva que independentemente do tamanho da organização, aquela que emprega o planeamento estratégico ostenta um maior nível de financiamento e melhor desempenho social do que aquelas que não utilizam esses processos.

O planeamento estratégico no terceiro setor deve garantir o entendimento claro dos pressupostos da organização, uma melhoria de comunicação interna e identificação de imagem por agentes externos, desenvolver compromisso, permitindo melhor coordenação e alinhamento de prioridades, e permitir atuações mais autónomas e pró-ativas guiadas pelas metas propostas.

De acordo com Carvalho (2005), o planeamento estratégico reside no processo de gestão do desenvolvimento e manutenção de uma adaptação viável entre os objetivos, capacidades e recursos de uma organização e as suas oportunidades num mercado em mutação, isto é, manter a atividade da organização adaptada ao ambiente antecipado.

O mesmo autor define planeamento estratégico como processo de sistematização de procedimentos que coadjuvam a organização a atingir de forma mais concentrada e controlada os seus objetivos. Refere ainda que o seu processo de elaboração deve implicar todos os membros de uma organização, na medida das possibilidades de cada um, em termos de conhecimento e de capacidade inovadora.

7. O trabalho do Assistente Social nas Organizações Sem fins Lucrativos com resposta social Serviço de Apoio Domiciliário: afirmar o saber profissional na gestão das organizações

As novas diretrizes da política dos cuidados domiciliários em Portugal enfatizam a necessidade da mesma ser integrada entre a área da saúde e a área social, articulada entre os vários atores com responsabilidade nesta área: estado, sociedade civil solidária e famílias; orientada para as expectativas das pessoas idosas dependentes e familiares cuidadores no sentido de promover a autonomia e a qualidade de vida destes. Estes princípios exigem coordenação local, de base comunitária, planificação, gestão e avaliação do processo de prestação de cuidados, profissionalização e direção por objetivos, técnicas de gestão, indicadores para o controlo da gestão, trabalho em equipa, multidisciplinaridade, formação e investigação. Estas novas orientações colocam questões ao Serviço Social que tanto podem constituir-se como desafios e ou constrangimentos face à exigência da melhoria da intervenção através do trabalho em equipa e da utilização de instrumentos que permitam aferir as necessidades das pessoas idosas dependentes e dos seus familiares cuidadores e simultaneamente integra-las no plano de cuidados, na sua execução e monitorização, construindo mecanismos de proteção efetiva. Mas também na mobilização de recursos, de modo a que os mesmos possam responder à multiplicidade de necessidades neste âmbito (Lucas, 2009).

Esta política de cuidados domiciliários é um meio privilegiado para aumentar a qualidade de vida e a autonomia dos indivíduos.

Uma primeira abordagem à qualidade de uma organização é a medição da sua eficácia que, de um modo geral, é definida como a capacidade de se atingir os efeitos desejados. Num setor em que as organizações existem para cumprir a sua missão, os serviços oferecidos devem ser, em cada momento, os mais adequados para a satisfação das necessidades dos beneficiários ou utilizadores aí identificados. Se a missão é a razão de ser da organização, então a capacidade de ir ao seu encontro pode ser encarada como uma medida de eficácia. Por outras palavras, não basta prestar os serviços certos - há que prestá-los às pessoas certas, e não basta servir as pessoas certas - há que prestar os serviços certos. No limite, através da observação da comunidade onde se insere, a organização pode mesmo verificar a necessidade de atualizar a missão. Convém, pois, impedir que dirigentes e colaboradores a percam de vista, sob pena de perderem o rumo e de serem incapazes de responder adequadamente às necessidades da comunidade.

Uma vez definidos os serviços a prestar, há que garantir que tal é feito mediante a utilização dos mínimos recursos possíveis – ou seja, há que garantir a máxima eficiência na utilização dos recursos. Para tal, é necessário que a organização crie o ambiente e

selecione os meios humanos, técnicos e materiais mais adequados. Num setor onde os recursos são escassos, e as necessidades (quase) ilimitadas, uma organização não pode aspirar à qualidade se não procurar também ser eficiente, porque recursos desperdiçados implicam necessidades não satisfeitas.

Em última instância, um serviço é dito de qualidade se permitir a obtenção dos resultados desejados. Os indicadores de resultado podem medir o efeito imediato do serviço no beneficiário individual ou coletivo (v.g., nomeadamente, através do seu nível de satisfação) ou, tendo em conta que o serviço é um mero instrumento para o cumprimento da missão, o impacto de médio e longo prazo no indivíduo ou na comunidade que a organização pretende servir. A título de exemplo, os resultados de uma organização com resposta social Serviço de Apoio Domiciliário podem ser medidos por indicadores de curto prazo como o número de utilizadores em cada momento ou o seu nível de satisfação com os serviços recebidos, ou podem ser medidos pela capacidade de promover que, no futuro, estes idosos sejam cidadãos de pleno direito plenamente incluídos na sociedade em que vivem e seja tida em conta o seu poder de decisão e participação em todo o processo de intervenção.

Naturalmente, não basta observar que os resultados são bons num dado momento. Há que assegurar que são consistentemente bons – isto é, que o seu nível de qualidade não varia aleatoriamente ao longo do tempo. Para tal, é necessário compreender a forma como os serviços são prestados, uma vez que é isso que determina, em grande parte, os resultados – e só é possível fazer melhor no futuro sabendo como se faz no presente. Assim, há que ter a preocupação em implementar os processos e procedimentos mais adequados, procurando que os serviços sejam prestados de acordo com o “estado da arte”. Isto obriga a que sejam definidos métodos de trabalho e regras de funcionamento, e que estes estejam escritos e sejam conhecidos por todos os envolvidos na prestação dos serviços.

Balser e McClusky (2005) consideram que as organizações podem ser tomadas como eficazes quando têm capacidade de responder às necessidades do público-alvo, quando disponibilizam uma rede de informação sobre as atividades desempenhadas, e quando atingem os objetivos propostos. Por seu turno, Grant (1999) acrescenta que para uma organização ser eficaz, esta deve usufruir de uma grande flexibilidade organizacional, gerar uma contínua inovação e ter sentido de responsabilidade.

De acordo com Graham (1992) o envolvimento e motivação dos colaboradores podem reforçar a eficácia organizacional. Parnell e Bell (1994) consideram que a participação dos trabalhadores nos processos de decisão (v.g., *empowerment*) conduz a resoluções de maior qualidade e produtividade, promovendo concomitantemente a liderança democrática e a comunicação entre os agentes envolvidos. Na mesma linha de pensamento Schmitt e Pulakos (1985) afirmam que a satisfação dos colaboradores é um indicador que está patentemente interligada com a eficácia organizacional, pois este é um fator determinante numa organização influenciando a prestação do serviço.

Por outro lado, Chiavenato (2001) e Bargerstock (2000) enfatizam que a promoção do conhecimento e do capital intelectual são aspetos que têm cada vez mais impacto na eficácia organizacional, devido à maior capacidade dos colaboradores resolverem problemas, criarem novos serviços, desenvolverem novos processos e analisarem e satisfazerem as necessidades dos utentes.

Mas, dado que um serviço resulta da interação entre quem o presta e quem o recebe, não basta assegurar a qualidade técnica, sendo fundamental a preocupação com a qualidade da relação interpessoal, procurando-se sempre estabelecer uma relação de empatia ou, pelo menos, de simpatia e disponibilidade. Comummente, o que distingue uma organização tecnicamente boa de uma realmente boa é a capacidade desta última adaptar a sua qualidade técnica em cada momento ao perfil de cada utilizador, cujos interesses devem sempre estar no centro de toda a atividade.

Uma organização que queira oferecer serviços de excelência não pode contentar-se com o cumprimento do enquadramento legal mínimo no qual atua, devendo para além disso intentar esforços para compreender e responder às expectativas dos seus *stakeholders*.

Terá ainda que respeitar os padrões mínimos locais, nacionais e mesmo internacionais quanto à forma de bem-fazer, tendo naturalmente em conta as especificidades da sua cultura organizacional e do seu público-alvo. Uma vez que estes padrões estão em permanente evolução, isto obriga a uma grande atenção e abertura ao que é feito por outros, nomeadamente através da promoção de parcerias, pois só assim podem ser partilhadas e disseminadas as melhores práticas.

No que se refere às atribuições profissionais, os Assistentes Sociais estão a ser procurados nestes novos espaços profissionais para atuar na gestão de organizações sociais, o que implica o desenvolvimento de competências no campo do planeamento, formulação e avaliação de políticas sociais. Sendo assim, há uma grande tendência de

crescimento das funções socioinstitucionais do Serviço Social para o plano da gestão de organizações sem fins lucrativos, o que requer do profissional o domínio de conhecimentos e saberes, tais como: legislação social corrente, numa atualização permanente; análise das relações de poder e da conjuntura; pesquisa, diagnóstico social e de indicadores sociais, com o devido tratamento técnico dos dados e das informações obtidas, no sentido de estabelecer as procuras e definir as prioridades de ação; leitura dos orçamentos públicos e domínio de captação de recursos; domínio dos processos de planeamento e a competência na gestão e avaliação de programas e projetos sociais (Alenquar, s/d).

Teoricamente os Assistentes Sociais prestam apoio psicossocial e atenção individualizada, centrada na pessoa idosa em situação de dependência, no grupo família e na comunidade mais alargada. Neste processo consideram as dimensões psicológicas, sociais, culturais e espirituais e o modo como se podem constituir em fatores de risco, fatores protetores impeditivos ou favorecedores de um envelhecimento ativo ou de um envelhecimento bem-sucedido. A intervenção profissional deve promover a autonomia, não de uma forma restrita relacionada com os aspetos funcionais, mas de uma forma mais ampla enquanto direito à participação e livre escolha relativamente às decisões que lhe dizem respeito (Saleebey, 2009).

Decorrente da análise das situações, o Assistente Social elabora um plano de cuidados sob a forma de contrato de prestação de serviços. Este inclui vários componentes: o serviço prestado; a organização dos cuidados; a identificação da pessoa que o presta; o custo dos cuidados; as expectativas dos utilizadores e a avaliação do processo.

8. Desempenho profissional do Assistente Social enquanto diretor técnico do Serviço de Apoio Domiciliário

Para ser eficiente, a Organização terá de assentar num bom desempenho, ou seja, terá de concentrar os recursos disponíveis onde seja possível obter resultados. Esta terá de dirigir a sua atividade para os resultados, dando conta aos seus beneficiários, à sociedade e aos doadores dos objetivos atingidos em termos simples e claros. Haverá igualmente que distinguir entre a qualidade que é percebida por cada um dos utilizadores e subjetivada em função dos seus desejos e expectativas.

Para ganharem valor, estas organizações terão de possuir uma equipa de gestão coesa à volta da missão da organização e dos objetivos a atingir, deliberada na qualidade dos

serviços a prestar e com um “supervisor” que dê exemplo e que leve os membros da organização a atingir os objetivos definidos.

A atribuição de maior autonomia aos colaboradores liberta os dirigentes de funções rotineiras, permitindo-lhes concentrar o seu tempo e energia no desenvolvimento de uma visão estratégica que oriente as decisões da organização, visando o cumprimento da missão, e tendo em conta os valores e princípios que regem a sua atividade. Compete à gestão de topo definir quais são os objetivos de médio e longo prazo, e determinar quais devem ser os objetivos e as atividades de curto prazo que devem ser utilizados como instrumentos para os atingir.

Denota-se que só há *empowerment* mediante a delegação de funções e poderes, por parte da liderança, em colaboradores formados e informados, e a simultânea criação das condições necessárias para que essas funções e poderes possam ser efetivamente exercidos. Naturalmente, isto pressupõe que as ações dos colaboradores são guiadas por uma visão comum, assegurada pelos dirigentes.

Este estudo em particular foca a função de Diretor Técnico das organizações sociais sem fins lucrativos desempenhada pelo Assistente Social, uma função que, embora obrigatória no mapa de pessoal dos mesmos pelo Instituto de Segurança Social, não existe no Contrato Coletivo de Trabalho que as rege, ou seja não é reconhecida como Categoria Profissional. Com efeito, segundo enquadramento legal do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, a Direção Técnica das IPSS deve ser assegurada por um técnico com a formação adequada, nomeadamente formado na área das Ciências Sociais e Humanas, como sejam os Técnicos Superiores de Política Social, Técnicos Superiores de Serviço Social, Sociólogos, Psicólogos, entre outros, conforme a lei vigente.

De um modo geral, ao Diretor Técnico incumbe dirigir o estabelecimento; programar as atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal técnico e não técnico. Porém, tendo em conta a necessidade de estabelecer um modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento da organização, compete-lhe essencialmente

Promover reuniões técnicas com o pessoal; sensibilizar os colaboradores para a problemática dos utentes da organização; planear e promover a formação inicial e contínua dos colaboradores; planificar e coordenar as atividades sociais, culturais, recreativas e ocupacionais dos utentes (Grupo de Coordenação do Plano de Auditoria Social e CID, 2005, pp. 108)

Em muitas organizações, os Assistentes Sociais, que desempenham o cargo de Diretor Técnico da organização ou de apenas uma resposta social, consoante a dimensão da organização e o seu poder económico, são polivalentes e realizam tarefas que estão fora do âmbito para o qual foram contratados. Em muitas organizações, o Diretor Técnico é responsável pelas funções administrativas (v.g., questões de pessoal, equipamento e logística), uma vez que não tem administrativo que o faça.

Relativamente a projetos em que as organizações se envolvam, regra geral, dificilmente há tempo destinado para lhes dedicar; quando o projeto contempla verbas é que existe um responsável, caso contrário será algum técnico, normalmente o Diretor Técnico que acumula funções.

De modo a que o Diretor Técnico atinja os objetivos delineados, é necessário que os recursos humanos com quem trabalha executem as tarefas que sejam necessárias ao alcance do objetivo final, logo, o Diretor Técnico terá de administrar a equipa.

Segundo Stoner (1985) administrar é um processo de planeamento, organização, liderança e controle do trabalho dos seus colaboradores, ou seja, uma forma sistemática de se fazer as coisas de determinado modo para se alcançar um determinado objetivo. Com efeito, cada uma das funções do Diretor Técnico enquanto administrador de uma equipa significa concretamente:

1. Planear – «implica que os administradores pensem previamente os seus objetivos e nos seus atos (...);
2. Organizar – (...) os administradores coordenam os recursos humanos e os materiais da organização (...);
3. Liderar – (...) os administradores dirigem e influenciam os subordinados, fazendo com que outras pessoas executem tarefas essenciais (...);
4. Controlar – (...) os administradores procuram assegurar que a organização caminhe em direção aos seus objetivos(...) (Stoner, 1985, p.6).

Considerando o Diretor Técnico como um administrador, está subentendido nas suas tarefas diárias o que foi apresentado anteriormente. E, para o substantificar, terá de fazer uso de todos os recursos da organização, nomeadamente, dos recursos financeiros, dos seus equipamentos, das suas informações, bem como do seu pessoal.

Sendo assim, o Diretor Técnico enquanto administrador desempenha uma série de papéis. Trabalha com um conjunto de pessoas, desde colaboradores, à direção, passando por utentes e fornecedores, entre outros, tudo com um ímpar propósito, o de atingir os objetivos da organização.

O Director Técnico é responsável por tudo o que se passa na organização, não só pelos atos dos seus colaboradores, como também tem de prestar contas dos seus próprios atos e das suas próprias decisões.

Teoricamente cabe a este o papel principal, no entanto, na realidade, a divisão e atribuição de funções entre os elementos da equipa deverão ser deliberadas com base na preparação e na experiência de cada um dos elementos.

A função principal do Director Técnico será a de coordenar a equipa, usufruindo ao máximo das capacidades dos diversos indivíduos apoiando-os, ao mesmo tempo que procura a sua coadjuvação para atingir os melhores resultados na orientação técnica do estabelecimento. O Director Técnico está perduravelmente perante muitos objetivos, problemas e necessidades de organização plena, recorrendo aos recursos (v.g., humanos e materiais) e ao seu tempo. Dado que todos estes são limitados, obriga-se a organizar as tarefas do dia-a-dia numa escala de prioridades, sendo que, as coisas mais importantes são resolvidas de imediato e as menos importantes são analisadas posteriormente (Stoner, 1985).

Este terá ainda que decidir quem faz o quê, ou seja, cada colaborador deverá ser indicado para desempenhar uma tarefa específica, o que poderá causar alguns conflitos, porque poderá acontecer que nem todos os colaboradores recebam a tarefa que mais gostam de desempenhar, mas sim aquela para a qual têm capacidades.

Desta forma, o Director Técnico tem de tomar decisões difíceis, isto porque cabe-lhe a ele procurar soluções para os problemas que vão surgindo constantemente e tomar as decisões para os mesmos, assumindo-as perante a Direção da organização. Pode-se então subentender que o Director Técnico «é o que ele faz» (Stoner, 1985, p.10).

No entanto, em algumas organizações, quer pelas condições de trabalho, quer pelo modo como determinados diretores coordenam os recursos humanos e os técnicos, ou mesmo pelo isolamento em que alguns caíram, é fácil instalar-se a rotina, a falta de vontade de inovação, o desencanto.

A Direção Técnica deve ser atenta, disponível, flexível, assertiva, competente, autocrítica. A esta compete ainda a organização do equipamento; melhorar os apoios técnicos disponíveis pela organização para maior conforto dos seus utentes; criar espaços que promovam cada vez mais a privacidade das pessoas; difundir o cumprimento da legislação em vigor, ao nível dos acessos, das sinaléticas, extintores, detetor de incêndios, planos de emergência; existirem boas condições ao nível da

orientação para os utentes; executar supervisão ao nível das condições de higiene e segurança de todo o equipamento nomeadamente ao nível dos serviços de apoio (e.g., tratamento de roupas, confeção de alimentos, limpeza e manutenção das instalações, prestações de serviços, etc.) (Oliveira, 2005).

Ao Diretor Técnico é exigido um desempenho não só eficiente mas também eficaz. Isto é, tem de ter a capacidade de fazer as coisas corretamente, mas também a de escolher as coisas certas a serem feitas – escolher objetivos apropriados.

Agrupado à função de administrador, o Diretor Técnico tem ainda a de supervisão. E, se há algum tempo a supervisão era vista como uma atitude de controlo e vigilância de todos os colaboradores, hoje poderá ser vista como uma forma de melhorar a qualidade do serviço prestado, de melhoria da formação e atualização de conhecimentos de todo o pessoal. Só assim se poderá alcançar melhores resultados no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados e a uma melhor gestão de todo o pessoal.

O Diretor Técnico enquanto supervisor controla a equipa de trabalho, ajuda-a a alcançar os resultados pretendidos pela organização e deverá ter as seguintes qualidades:

compreensão e empatia pelos colaboradores; saber escutar e comunicar (v.g., *feedback*); ser capaz de inspirar autoconfiança; ser justo e leal para com os companheiros de trabalho; ser optimista, ser uma pessoa que delega com boa disposição e ter um interesse genuíno em desenvolver as capacidades das outras pessoas (Bounds, 2003, p.11).

É concretizando tal função que surgem, com maior clareza, as contradições e os problemas vividos na prática. Isto permite, entre supervisor e supervisionado, desenvolver-se uma função crítica, a auto-análise objetiva, a revisão dos progressos, retrocessos profissionais teórico-práticos realizados, os procedimentos de trabalho, as mudanças (Sobreiro, 2011).

Seja o Diretor Técnico enquanto supervisor elemento de gestão da organização, ou exerça outra função de gestão intermédia, cumpre sempre um papel de maior importância. Compete-lhe combater tendências de isolacionismo dos profissionais e apoiá-los nos esforços e nas iniciativas de cooperação entre colegas. É da sua responsabilidade coordenar os esforços dos profissionais na implementação de um clima colegial de colaboração e de apoio.

As OSFL em Portugal são um importante campo de trabalho para os Assistentes Sociais. Neste âmbito, estes profissionais exercem sobretudo funções de direção técnica destas estruturas associativas de solidariedade social, sendo por isso responsáveis pela

coordenação e administração de equipamentos e serviços sociais, uma vez que pela sua formação de base possuem conhecimentos, capacidades e competências:

- Teóricas que permitam desvendar e interpretar, através do movimento de construção e desconstrução, as questões estruturais e conjunturais, objetivas e subjetivas das problemáticas em estudo;
- Técnicas - traduzidas num agir teoricamente fundamentado e tecnicamente coerente e informado, com relevo para a elaboração de diagnósticos, de programas e projetos, e de outros suportes instrumentais próprios da profissão;
- Éticas – correspondendo à atitude de negação das evidências do senso comum e da emissão de juízos de valor no respeito pelos valores dos direitos humanos e da justiça social;
- Relacionais - na capacidade e qualidade na relação e comunicação interpessoal, utilizando a linguagem adequada às circunstâncias, a forma eficiente de produzir e transmitir a mensagem e a de captar as diferentes formas de *feedback*.
- Capacidade de reconhecer e/ou superar limites, desenvolver a auto-estima, contrariar juízos de valor, reconhecimento do trabalho de equipa, controle de riscos, desejo de se superar e de formação permanente.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

CAPITULO III. PROBLEMA DE PESQUISA E OPÇÕES METODOLÓGICAS

9. Problema de Pesquisa

O SAD pela sua estrutura e planeamento incorpora uma intervenção diferenciada das outras respostas sociais, surgindo como opção para inverter a situação de centralização evidenciada anteriormente pelas políticas sociais relativas aos idosos.

Este é um serviço de proximidade, uma vez que corresponde a uma resposta social estruturada a que as pessoas em situação de dependência podem ter acesso para satisfação de necessidades básicas e específicas, tendo ajuda nas atividades instrumentais da vida quotidiana e atividades sócio-recreativas. (VVAA, 2005).

Com a melhoria das condições de vida houve um incremento da procura destes serviços e similarmente o aparecimento de outros, na medida em que as necessidades por saciar são, de dia para dia, mais variadas, exigindo respostas cada vez mais inovadoras.

As díspares alterações que se têm verificado na sociedade atual, sobretudo ao nível da constituição e funções do grupo familiar, da solidariedade intergeracional e social e da escassez de respostas adaptadas ao controlo das situações de dependência, possibilitam verificar que grande número de pessoas em situação de dependência continua a encontrar no serviço de apoio domiciliário uma resposta que contribui para colmatar algumas das dificuldades com que elas próprias e/ou o seu agregado familiar se debatem diariamente.

Ao instaurar legalmente a resposta social de serviço de apoio domiciliário, no âmbito de medidas de política destinadas à população em situação de dependência, procurou-se que a mesma possibilitasse uma oferta de serviços diversificada, cujo acesso correspondesse à concretização de direitos de cidadania (Pimentel & Mesquita, 2003).

Esta resposta é considerada por muitas pessoas em situação de dependência como uma forma de prosseguirem inseridas no seu meio habitual de vida, rodeadas dos seus afetos e pertences, com possibilidade de novos relacionamentos proporcionados pelos colaboradores, incluindo voluntários, que se deslocam ao domicílio, podendo constituir para muitas dessas pessoas o único elo de ligação com o exterior, donde a qualidade da intervenção deve ser uma exigência a ter em conta ininterruptamente na gestão desta resposta social.

10. Modelo de Análise: Objetivos, finalidades e dimensões do Estudo

O Assistente Social atua de forma expressiva em instituições particulares de solidariedade social e assume muitas vezes cargos de direção técnica, e nem sempre os princípios orientadores da gestão se conjugam com o projeto profissional do Serviço Social, pelo que se torna pertinente compreender a relação entre o Serviço Social e a direção técnica, neste contexto organizacional, e em concreto na resposta social serviço de apoio domiciliário.

Nesta investigação, pretende-se realizar uma análise da relação entre o Serviço Social e a direção técnica e explorar o desenvolvimento de práticas profissionais no agir do assistente social, no contexto de IPSS com a resposta social serviço de apoio domiciliário no concelho de Águeda, seus significados e perspetivas. Isto é, procura-se estudar como é que o Assistente Social desenvolve funções de direção técnica nas IPSS's e se e como a relaciona com a prática profissional do Serviço Social. Estes objetivos traduziram-se numa questão central orientadora da investigação: De que forma

o assistente social, no contexto de IPSS com SAD, desenvolve funções e concilia funções de diretor técnico e assistente social?

Os objetivos da investigação decorrem do problema de investigação e do seu quadro teórico ou conceitual e determinam as outras etapas do processo, ou seja, orientam a investigação para um método apropriado a fim de se obter a informação pretendida. Fazem a ponte entre a fase conceitual e a fase metodológica (Fortin, 2006).

Os objetivos gerais da presente investigação são:

- Avaliar a eficácia da prática profissional do assistente social enquanto diretor técnico do serviço de apoio domiciliário ao nível da melhoria das suas competências e desempenho e, conseqüentemente, o seu impacto na organização;
- Analisar a relevância do trabalho em equipa para a determinação de funções do assistente social e a importância de cada função no seu desempenho profissional.

Os objetivos específicos são:

- Definir e sistematizar os elementos transversais do quotidiano profissional, na perspectiva dos profissionais;
- Analisar, a partir da ótica dos profissionais, as associações ou dissociações existentes entre o papel do assistente social e o desempenho de funções de direção técnica do serviço;
- Percecionar a visão dos pares relativamente ao papel desempenhado pelo diretor técnico;
- Identificar o impacto da estruturação das funções de diretor técnico na relação com os utentes.

11. Procedimento Metodológico

a. Tipo de Pesquisa

O estudo realizado é descritivo, pois é um estudo que tem como principal objetivo conhecer e descrever as características de uma determinada população, neste caso os assistentes sociais e diretores técnicos do serviço de apoio domiciliário do concelho de Águeda. Como defende Vilelas (2009), os estudos descritivos servem para aumentar os conhecimentos das características e dimensão de um problema, de forma a obter uma visão mais completa. Este tipo de estudo pretende delimitar os fatores que suportam o problema de investigação, ou seja: estabelecer as características demográficas da unidade

investigada; investigar as formas de conduta e as atitudes das pessoas que se encontram no universo da investigação; estabelecer comportamentos concretos e descobrir possíveis associações entre as variáveis de investigação.

O investigador tem o propósito de descrever uma situação e o modo como determinado fenómeno se manifesta, descrever o funcionamento da resposta social serviço de apoio domiciliário e identificar a forma como a prática profissional do assistente social enquanto diretor técnico é percebida, por exemplo, na coesão interna da organização e na relação com os utentes.

b. População / Amostra

Esta etapa implica a escolha de um método e de uma técnica de colheita e análise de dados e tem como objetivo determinar a forma como a questão de investigação será integrada num desenho, o qual indicará as atividades a realizar no decurso da investigação (Fortin, 2006).

A escolha do meio onde o estudo se irá realizar é de grande importância e, por isso, o investigador deve-se empenhar em obter das instâncias que lhe dizem respeito, a colaboração e as autorizações necessárias para realizar o estudo (op.cit).

Para a realização da presente investigação, escolheu-se como campo empírico as treze instituições particulares de solidariedade social do concelho de Águeda com a resposta social serviço de apoio domiciliário e cujo diretor técnico é assistente social.

No que refere ao modo de pesquisa, optou-se pelo método qualitativo de investigação, pois concorda-se com Vilelas (2009), quando este refere que nos estudos qualitativos há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números.

Tendo em conta os objetivos de estudo, fará todo o sentido optar por um método que se centra no modo como os assistentes sociais interpretam e dão sentido à sua experiência como diretores técnicos de uma resposta social e ao quotidiano profissional. Pretende-se explorar a estruturação do seu trabalho, o impacto da estruturação do quotidiano profissional com a relação com o utente e a percepção dos pares relativamente à prática profissional do assistente social enquanto diretor técnico.

Segundo Boyd (1993), citado por Vilelas (2009), a investigação qualitativa refere-se a uma panóplia de métodos e desenhos de investigação. Contudo, existem vários elementos comuns nessas diferentes abordagens. São eles:

- O reconhecimento de que as realidades humanas são complexas;
- O *focus* está dentro da experiência humana;
- As estratégias de investigação utilizadas mantêm normalmente um contacto com as pessoas nos contextos onde elas se encontram;
- Há um alto nível de envolvimento do investigador com os sujeitos;

A população é o conjunto de todos os indivíduos nos quais se desejam investigar algumas propriedades. Este conjunto tem uma ou mais características comuns e encontram-se num espaço ou território conhecido (Vilelas, 2009).

A amostra é a fração de uma população sobre a qual se faz o estudo. Deve ser representativa desta população, ou seja, algumas características da população devem estar presentes em todos os elementos da população. Esta pode variar segundo o objetivo procurado, os constrangimentos que exercem no terreno e a capacidade de acesso à população estudada (Fortin, 2006).

No que refere ao tipo de amostra, esta será uma amostra não probabilística. Neste tipo de amostra, os vários elementos da população não possuem a mesma probabilidade de fazer parte da amostra. São métodos de carácter pragmático ou indutivo e extremamente utilizados, pois possibilitam um estudo mais rápido e menos dispendioso (Vilelas, 2009).

Dentro da amostra não probabilística, optou-se pela amostragem por seleção racional. Esta amostragem parte do julgamento do investigador para constituir a amostra de sujeitos, em função do seu carácter típico (Fortin, 1999). São amostras muito úteis e utilizam-se frequentemente nos estudos qualitativos, sendo que a probabilidade de generalizar as conclusões que se retiram, a partir delas, seja nula em termos de rigor (Vilelas, 2009).

Optou-se por este tipo de amostra¹, pois o objetivo é investigar especificamente assistentes sociais diretores técnicos do serviço de apoio domiciliário e não de outra resposta social, além da questão do consentimento tanto das instituições como dos próprios assistentes social e dos seus pares.

¹ Vide Anexo 1: Caracterização da Amostra

Depois de elaborados os elementos teóricos e definido o tipo de estudo, é necessário escolher as técnicas de recolha necessárias para construir os instrumentos que nos permitem obter os dados da realidade. Um instrumento de recolha de dados refere-se a qualquer recurso ao qual o investigador pode recorrer para conhecer os fenómenos e retirar deles a informação. Sintetiza todo o trabalho prévio da investigação, resume as aproximações do marco teórico ao fenómeno que se pretende estudar, bem como as variáveis ou conceitos utilizados (Vilelas, 2009).

No sentido de responder às questões e objetivos de investigação, os instrumentos de recolha de dados utilizados foram a entrevista semidiretiva e diretiva.

c. Técnicas e Procedimentos de Recolha de Dados

Após a elaboração dos elementos teóricos e definido o tipo de estudo, é necessário aclarar quais as técnicas de recolha necessárias para construir os instrumentos que nos permitem obter os dados da realidade pretendida. Um instrumento de recolha de dados é “qualquer recurso que o investigador pode recorrer para conhecer os fenómenos e extrair deles a informação” (Vilelas, 2009, p.265), sintetizando, através das técnicas de recolha de dados, o objeto de estudo que foi escolhido para a investigação.

Nesta investigação, foram utilizadas como técnicas de recolha de dados a análise documental e a entrevista semidiretiva aos assistentes sociais diretores técnicos da resposta social Serviço de Apoio Domiciliário. A técnica de tratamento de dados foi a análise de conteúdo.

d. Pesquisa Bibliográfica e Documental

A técnica de pesquisa bibliográfica e documental é indispensável para pesquisas em ciências sociais e humanas, na medida em que utiliza fontes que fazem parte e complementam a base de qualquer investigação. Neste sentido, esta técnica é geralmente realizada através de livros, artigos e documentos considerados cientificamente autênticos e relevantes.

A pesquisa documental é uma técnica que pode utilizar desde fontes com tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, documentos informativos arquivados em associações, sindicatos entre outros (Santos, 2000).

Visto que a presente investigação é de caráter qualitativo, a pesquisa documental constitui uma técnica importante, no sentido de complementar as informações obtidas por outras técnicas. Com base nesta técnica, foram utilizados alguns documentos, ao nível do enquadramento teórico.

Segundo Pierre Georges (2005), sem a pesquisa documental corre-se o risco de perder-se em pistas falsas. Para o autor, a análise documental define-se como um método de recolha e de verificação de dados, que visa o acesso a fontes pertinentes, escritas ou não, de forma a maximizar a informação, com a máxima pertinência para o investigador e fazem parte integrante da heurística da investigação.

A revisão da literatura foi mais intensiva na primeira fase da investigação, para enquadrar a discussão nos debates teóricos e para estruturar o desenho da investigação.

Porém, a revisão da literatura foi sendo uma atividade contínua ao longo de todo o processo de investigação para aprofundar também questões que iam surgindo no decorrer das entrevistas.

e. Entrevista semi-estruturada

A entrevista é o principal método de recolha de dados nas investigações qualitativas. É um modo particular de comunicação verbal que se estabelece entre duas pessoas, isto é, entre um entrevistador e um entrevistado. As três grandes funções da entrevista são: examinar conceitos e compreender o sentido de um fenómeno tal como ele é percebido pelos participantes; servir como principal instrumento de medida e servir de complemento a outros métodos de colheita de dados (Fortin, 2006).

Através das entrevistas foi possível fazer com que os assistentes sociais se exprimissem o mais livremente possível e fornecessem informações completas e precisas acerca do assunto tratado.

As entrevistas divergem segundo o grau de liberdade, ou seja, podem ser diretivas, semidiretivas ou não diretivas. A entrevista diretiva é realizada com base num questionário, as questões são padronizadas, inclui questões fechadas ou abertas, mas para as quais se esperam respostas curtas. Na entrevista semidiretiva, situada num nível intermédio, o investigador elenca um conjunto de temas a abordar, formula questões relacionadas com os temas e apresenta-os ao entrevistado numa ordem apropriada (Albarello et al., 2005).

Na investigação realizaram-se entrevistas diretivas, de modo a ter controlo sobre a seleção e sequência dos temas abordados. Realizaram-se 6 entrevistas a assistentes sociais diretores técnicos de Serviços de Apoio Domiciliário de Organizações Sens Fins Lucrativos do concelho de Águeda.

A técnica de entrevista semiestruturada integra questões constituídas num guião de entrevista que é organizado e estruturado com base em teorias e hipóteses abordadas na parte teórica de uma investigação, ou seja, são questões que estão relacionadas com o tema da pesquisa que se pretende investigar na prática (Tuckman, 2002).

Nesta técnica, o objetivo principal é através das questões propostas obter tanto a verificação de teorias já estudadas por outros autores mas também novos conhecimentos e hipóteses que surgem ao longo da entrevista com o entrevistado.

Segundo Coutinho (2011), a entrevista semiestruturada é um instrumento de investigação que permite ao investigador não só descrever como também explicar e compreender fenómenos sociais em relação ao seu objeto de estudo. O processo de recolha de dados de opinião da entrevista semiestruturada está centrado num guião de perguntas consideradas principais para o estudo em causa, mas possível de serem acrescentadas novas questões à medida que estas vão ocorrendo durante a entrevista, contribuindo assim para o surgimento de novos conhecimentos relacionados com o estudo principal. Pode-se considerar que a entrevista semiestruturada não está totalmente condicionada ao padrão de perguntas estipuladas inicialmente (Tuckman, 2002).

Em relação aos procedimentos, no guião de entrevista², as questões basearam-se nas dimensões da prática, autonomia profissional e direção técnica, focando aspetos positivos e negativos na perspetiva dos entrevistados, revelando-se um momento muito rico para a reflexão. As entrevistas foram aplicadas aos diretores de cada organização na sede da mesma com uma duração de cerca de 40 minutos, sendo registadas com um gravador de áudio, após autorização dos mesmos³, respeitando sempre o anonimato em relação aos nomes da organização e dos próprios entrevistados. Posteriormente foram transcritas e sujeitas à análise de conteúdo.

² Vide Anexo 2: Guião de entrevista

³ Vide Anexo 3: Declaração de consentimento informado

A opção por entrevistas semiestruturadas revelou-se muito útil para organizar o pensamento sobre um tema pouco conhecido e para focar questões relevantes, e algumas sensíveis, designadamente, no que toca à avaliação e à participação no processo de decisão, necessárias para atingir os objetivos definidos. Dois aspetos que poderiam ser difíceis de alcançar através de entrevistas abertas, tendo em conta as suas características. Porém, importa salientar que os guiões apenas serviram de base à discussão, não tendo sido seguidos de forma rígida. Em alguns momentos, foram colocadas outras questões que não constavam no guião de entrevista, face às especificidades de cada IPSS e para explorar situações que se diferenciam da norma (e.g., práticas criadas pelas IPSS que na sua ótica trazem benefícios para a sua intervenção). Durante as entrevistas houve um esforço constante, por parte da investigadora, para não condicionar o discurso dos entrevistados, em particular perante questões mais sensíveis. Por vezes, optou-se por parafrasear e resumir o discurso do entrevistado no intuito de garantir que a investigadora estava a interpretar bem a ideia que o entrevistado pretendia transmitir e, em alguns casos, para retomar ideias que não tinham sido concluídas.

d) Tratamento e Análise de Dados

i. Análise de Conteúdo

Após a recolha dos dados, é necessário processá-los, através da organização e ordenação para que se possam retirar conclusões gerais, de forma a esclarecer o problema formulado no início da investigação.

De acordo com Vilelas (2009), na metodologia qualitativa, desde o texto literário, passando pelas entrevistas e discursos, tudo pode ser analisado. Minayo (1994) adianta que o método de análise mais frequentemente utilizado nas ciências sociais e humanas é a análise de conteúdo. Este pode ser definido como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos, ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. (Bardin, 2004, p.33).

Segundo Bardin (2009) a análise de conteúdo é definida como um conjunto do qual fazem parte os tratamentos de informação em relação a técnicas de análise de “comunicações”, objetivando essencialmente o rigor. Procura-se com esta análise de

conteúdo e pressuposto tratamento de dados evitar a heterogeneidade do objeto de estudo. Esta técnica está associada a um procedimento sistemático e objetivo como forma de tratar a recolha de dados de informação e opinião, isto é, a descrição de técnicas (v.g., entrevistas).

Segundo Guerra (2006), a análise de conteúdo “pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito” (Guerra, 2006, p.69). Para a autora, perante uma investigação empírica, é necessário descrever os fenómenos, descobrir as suas associações e, ainda, descobrir relações de causalidade ou de interpretação das dinâmicas em estudo.

De acordo com Coutinho (2011), a codificação dos dados recolhidos nas entrevistas corresponde a uma transformação, que deve ser efetuada segundo regras precisas, dos dados “brutos” do texto que através de várias formas (v.g., por recorte, agregação e enumeração) possibilita adquirir uma representação do conteúdo que permite ao investigador identificar as principais características do “discurso”.

Por consequente, após a leitura da transcrição das entrevistas a investigadora procurou transformar a informação obtida em cada caso, em categorias de análise tomando em consideração a necessidade de se adaptar as mesmas ao conteúdo e problema do presente estudo.

Depois de efetuada a análise de categorias, destacam-se os eixos que dizem respeito aos principais temas abordados pelos vários grupos de perguntas do guião de entrevista, que foram transformados em categorias anteriormente. Deste modo, organizou-se o conteúdo das entrevistas caso a caso por eixos e categorias. Após esta definição e identificação de eixos e categorias, verificou-se necessário definir dimensões (v.g., organização dos principais tópicos que subdividem os temas representados nos eixos) e subdividir as categorias em subcategorias, com o intuito de obter uma categorização mais pormenorizada e concreta do conteúdo das entrevistas.⁴

Por último, o momento de tratamento dos resultados, consistiu na interpretação dos dados obtidos com base nos marcos teóricos identificados na revisão da literatura, onde se procurou explorar em maior profundidade a mensagem expressa no discurso dos entrevistados. A interpretação dos dados foi depois articulada com outros estudos, com

⁴ Vide Anexo 4: Análise de conteúdo das entrevistas semidiretivas.

eixos comuns a este, para enriquecer a discussão dos dados e identificar linhas de investigação futuras.

Atendendo à natureza descritiva deste estudo, identificam-se algumas limitações do ponto de vista metodológico no que se refere à transferibilidade e consistência da investigação. A transferibilidade (v.g., equivalente à validade externa nas investigações quantitativas) reporta-se à possibilidade de aplicar os resultados obtidos num determinado contexto a outro contexto. A consistência (v.g., fidelidade) refere-se à precisão dos instrumentos utilizados e à capacidade de replicar o estudo, dos instrumentos produzirem resultados estáveis independentemente de quem os aplica e em que circunstâncias (Coutinho, 2011). A este respeito, salienta-se que nas investigações qualitativas, a consistência não tem tanto a ver com os instrumentos em si, como ocorre nas investigações quantitativas, mas “com a consistência do estilo interativo do investigador, do tipo de registo e análise dos dados e da interpretação que este faz dos significados individuais, captados durante o trabalho de campo com os participantes” (McMillan & Schumacher, 1989; cit. por Vieira, 1999, p. 93). De acordo com o referido anteriormente, os dados foram recolhidos num contexto particular, pelo que a sua aplicação noutros contextos pode ser limitada, bem como a replicação do estudo. Porém, no sentido de minorar estas limitações, a investigadora procura fornecer uma descrição “compacta” (*thick descriptions*) (Stake, 1995; cit. por Coutinho, 2011, p. 207) do quadro de referência conceptual, do processo de investigação de recolha e análise dos dados e dos resultados obtidos, que demonstram a diversidade de perspetivas dos participantes neste estudo, de modo a proporcionar informação suficiente a quem pretender aplicá-los a outro contexto ou a replicar o estudo para aferir devidamente a sua semelhança e pertinência.

CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

12. Prática profissional do Assistente Social

A prática profissional do Assistente Social é desenvolvida numa Organização, que por sua vez está inserida numa determinada realidade, cuja dinâmica é orientada por normas, regras, valores, princípios morais, questões políticas e ideológicas que refletem e fortalecem a estrutura da mesma.

Esta estrutura envolve um conjunto de atores concretos, subordinados a uma determinada hierarquia que também seguem essas regras, normas e formas de atuação. Este formato estrutural é identificado pelos profissionais entrevistados demonstrando que o quotidiano das organizações é atravessado pela correlação de forças que envolvem, de um lado, a direção da organização: direção - delegam as funções e exercem poderes; e de outro, os colaboradores, assim como os utentes que recorrem à mesma, a fim de beneficiarem dos serviços oferecidos.

Nós temos uma parte de Assistente Social que nos leva a perceber não só os clientes, famílias, como colaboradores e colegas, mas depois também temos a outra parte que é tentar resolver as questões que não estão tão bem, para que as coisas funcionem em pleno. (...) É difícil tentarmos combater perante a direção uma decisão e posteriormente comunicá-la. (...) Nós temos a nossa parte social, sabemos o que é correto e o que muitas vezes queremos fazer enquanto tal mas temos a outra parte da gestão da casa em que temos que gerir, apoiar e temos que dar resultados.
Organização A

Ao ser contratado por uma Organização, o Assistente Social deverá inteirar-se de todos estes aspetos que envolverão o seu quotidiano profissional compreendendo que a sua prática será marcada por interesses distintos, muitas vezes opostos, face aos objetivos da organização e aos objetivos dos utentes que a ela recorrem.

É consensual entre os entrevistados que presentemente o Serviço Social se exerce numa realidade mais complexa do que no passado e que, por isso mesmo, há uma exigência maior do desempenho dos profissionais. *“Enquanto há uns anos atrás saiam as portarias e duravam anos, neste ano houve constantes alterações de legislação. Nós estamos a aplicar uma e já está a haver alterações.”* Organização B

O arcabouço teórico dos profissionais é tido como um aspeto crítico para o posicionamento do Serviço Social na atualidade, para o reconhecimento da profissão como uma prática sólida e eficiente na resposta aos problemas que se lhe colocam e para apetrechar os profissionais com capacidade de discernimento do mundo em que atuam.

Os profissionais sentem que contam com menos apoio para realizarem o volume de trabalho cada vez mais elevado, o que conduz a uma prática estandardizada e, conseqüentemente pouco reflexiva e pouco transformadora das situações. *“O tempo é muito pouco. São muitos clientes. São muitas respostas. O tempo é muito pouco para fazer este acompanhamento social. O principal problema é a gestão do tempo.”*
Organização C.

No entanto, a opinião generalizada é a de que será através da aquisição de um corpo mais amplo de conhecimentos que o Serviço Social terá capacidade de responder às novas situações que se lhe colocam. Estes enfatizam, ainda, a importância da interdisciplinaridade na análise e encaminhamento das diferentes situações sociais e a interligação entre a teoria e a prática, sendo indissociáveis para um sério e competente exercício profissional.

A prática profissional constrói-se com o envolvimento de todos – equipa técnica, colaboradores, utentes. Só com a partilha de conhecimento e a colaboração de todos se consegue adquirir competências a título profissional. (...) é construída no dia a dia. O trabalho do assistente social não dá para mostrar grandes feitos a olho nu, mas temos que sentir enquanto profissionais que fizemos grandes coisas. O muito torna-se pouco e o pouco torna-se muito neste trabalho. Organização B

Denota-se, contudo, uma falta de tradição de cooperação interinstitucional e que, por isso, as OSFL, no seu conjunto, têm ainda um caminho a percorrer no sentido de consolidar uma verdadeira prática de trabalho em rede.

Hoje em dia o trabalho em equipa e em parceria são fundamentais. Não há hipóteses de trabalharmos sem ser em equipa e parceria, de modo a rentabilizar os recursos. Contudo, as instituições focam-se só no seu umbigo. Mas isso é histórico. O futuro é o trabalho de parceria, em rede. Há entidades que pretendem dinamizar este trabalho. Organização B

Embora esta esteja presente no discurso, é através de exemplos como este que se verifica que nos aspetos mais sensíveis e fundamentais da intervenção, não existe uma articulação concertada entre as organizações.

Promover um trabalho numa lógica do diálogo, compreensão e regulado numa postura investigativa exige do Assistente Social uma capacidade de superação com vista à construção de um projeto de intervenção social que dê um novo significado à profissão a fim de responder, de forma não apenas coerente teoricamente, mas também com competência, às exigências profissionais que lhes são colocadas. Desta forma, apreende-se que se o quotidiano profissional for justificado teoricamente é uma fonte permanente de conhecimento capaz de gerar práticas sociais inovadoras. Este processo de construção do saber profissional a partir de uma dinâmica deliberada de investigação e discussões fundamenta-se no pressuposto de que um conhecimento sistematizado e rigoroso pode concretizar-se pela via da reflexão. Os Assistentes Sociais tendo uma ação investigativa nas suas práticas quotidianas, leva-os a fugir do imediatismo das resoluções dos problemas e avançar no desenvolvimento de estratégias aliadas ao pensamento crítico e contemporâneo.

A relação do Assistente Social com a pessoa utilizadora do serviço apresenta-se também como um dado a salientar, sendo fundamental e inquestionável na prática profissional do mesmo. Observa-se, assim, que na perspectiva teórica adotada pelos assistentes sociais entrevistados a relação é valorizada por estes, sendo privilegiada pela abordagem centrada na pessoa.

(...) as metodologias utilizadas na prática profissional passam por tratar o idoso como pessoa e único. Tratar cada pessoa tendo em conta a sua história de vida. Depois de conhecê-lo é que podemos intervir, e ir ao encontro das suas necessidades. O pior que se pode fazer no serviço social é massificar. Organização B

Segundo Howe (2009) a abordagem teórica pode ser diversa, dependendo do conhecimento base do Assistente Social, da personalidade da pessoa utilizadora dos serviços, mas o centro da prática é a relação. Quando o Assistente Social se cruza com a pessoa o profissional tem de “se ligar”, ser empático e procurar a compreensão, pois “a pessoa necessita de sentir-se compreendida, tem de haver uma procura de sentido, e com ele vem o controle, a recuperação da esperança, a construção da resiliência e a capacidade para lidar com a situação”(Howe, 2009, p.195).

A relação sempre foi uma configuração essencial da prática profissional e “durante anos os assistentes sociais enfatizaram a importância da relação de ajuda e o uso do “eu” como meio para obter a mudança e o crescimento”. (Shulman, 1992 cit. por Saleebey, 2009, p.95). O mesmo autor afirma que Carl Rogers (1951) demonstrou que as verdadeiras relações que asseguravam a cura nasciam das qualidades de cuidar, empatia, olhar positivo, autenticidade e respeito.

O profissional tem de escutar a pessoa, valorizar o que é dito e sentido, ter em conta a sua vontade. A relação que se estabelece passa pelo reconhecimento do valor da pessoa, pela importância do seu conhecimento, confrontados depois com outras fontes de conhecimento.

A forma como os Assistentes Sociais respondem às necessidades da pessoa afeta a relação, e o facto de o profissional ouvir com respeito a pessoa, reconhecendo os seus desejos para o futuro favorece uma reação positiva por parte desta e aumenta o sentimento de autenticidade por parte do profissional. Num estudo realizado por Fischer (1978) este conclui que para serem eficazes os assistentes sociais devem ser bem-sucedidos em duas áreas:

- Devem criar condições pessoais para conseguir estabelecer uma relação de confiança, cuidado e aceitação que facilita a influência;

- Os procedimentos devem ser claros e explícitos. O propósito da intervenção deve ser compreendido pelo utilizador do serviço e pelo profissional. Os bons profissionais devem articular teoria e métodos de modo a organizar, ordenar e orientar a prática num sentido que seja reconhecido pela pessoa utilizadora do serviço e pelo profissional.

Na prática profissional do Assistente Social identificamos diferentes tipos de conhecimento:

- Conhecimento comum, do tipo explicativo baseado na vida quotidiana do sujeito de intervenção;
- O conhecimento teórico fundamentado em teorias específicas, que suportam a intervenção na dimensão subjetiva da vida quotidiana do sujeito;
- E o conhecimento científico baseado na investigação, consistindo este num processo sistemático e rigoroso que se realiza com o propósito de recolher informação sobre a realidade social ou problemas sociais.

Segundo Parson (2003), o conhecimento em Serviço Social possibilita ao Assistente Social, uma intervenção ao nível:

- Organizacional, governança e atividades de regulação do Serviço Social;
- Da prática do dia-a-dia, integrado num determinado contexto;
- Dos sujeitos, obtido através da experiência;
- Da investigação: obtido de forma sistemática e na base de uma estratégia metodológica.

Nesta efetivação da sua ação e dos procedimentos profissionais, os Assistentes Sociais utilizam um conjunto de instrumentos e técnicas. No Serviço Social, os instrumentos e técnicas são elaborados e organizados por diferentes disciplinas no âmbito das Ciências Sociais, sendo utilizados por diversas práticas sociais com o objetivo de “modelar o comportamento humano, para racionalizar as relações entre os homens, atendendo a diferentes interesses sociais” (Trindade, 2001, p. 25).

As técnicas de intervenção neste tipo de resposta não só incluem o acesso aos recursos existentes para prevenir e reabilitar, mas também implicam uma intervenção de proximidade, de avaliação e de reflexão sistemática da concretização das respostas. Exigem uma intervenção profissionalizada e de preferência multidisciplinar que permita avaliar as necessidades, os problemas e as capacidades e definir planos de intervenção compatíveis. Os profissionais que concretizam os cuidados – ajudantes familiares –

necessitam cada vez mais de formação especializada, dada a complexidade dos cuidados a prestar, sobretudo a pessoas dependentes e/ou com problemas de demência.

Santos (2006) considera que para o desenvolvimento de um exercício profissional qualificado, na articulação com os instrumentos e técnicas, o Assistente Social deve apreender o seu objeto de ação, as determinações que o envolvem; deve utilizar uma teoria que lhe permita analisar a realidade, e que sustente a definição das suas escolhas, finalidades e meios necessários ao seu exercício profissional.

13. Avaliação da prática profissional do Assistente Social

Os mecanismos de avaliação procuram compreender e analisar o desempenho organizacional e os resultados obtidos, com vista à sua melhoria. Os mecanismos mais comuns nas OSFL entrevistadas são as reuniões de direção e de equipa.

Mensalmente fazemos uma reunião de equipa e isso acaba por funcionar como a nossa avaliação porque trocamos ideias entre todos, acabamos por falar dos constrangimentos que foram acontecendo ao longo do mês, ouvimos opiniões e acaba por ser a forma de irmos avaliando o nosso trabalho. Organização A

Com a população-alvo, as OSFL utilizam questionários de avaliação de satisfação (organizações em processo de certificação da qualidade) “(...) fazemos a avaliação dos clientes anualmente. Se o cliente está satisfeito significa que o nosso trabalho está a ser bem desenvolvido.” Organização E

Estes processos, por norma, são conduzidos por iniciativa das OSFL, e são mais irregulares, comparativamente aos mecanismos que se destinam aos parceiros. Os mecanismos de avaliação destinam-se essencialmente para a Segurança Social, verificando-se uma lacuna em relação aos restantes *stakeholders*.

O conteúdo da avaliação não permite uma análise efetiva e completa sobre a qualidade e o impacto dos serviços prestados, na ótica dos cidadãos que deles beneficiam, nem uma aprendizagem e mudança significativas, devido ao processo unidirecional das OSFL para a Segurança Social em que são elaborados os relatórios, não existindo *feedback* sobre os mesmos por parte da Segurança Social, e uma parca auscultação dos parceiros e cidadãos, através dos questionários de satisfação, pois embora já sejam uma prática em várias organizações, ainda não são a norma.

Estes resultados podem estar relacionados com a carência de recursos humanos, quer nas OSFL para fazerem outro tipo de avaliação mais crítica e aprofundada, quer na Segurança Social para analisar os relatórios e dar *feedback* sobre os mesmos “ Não

realizo a avaliação da minha prática profissional. Nós não temos muito tempo para o fazer. É tudo tao rápido (...) a instituição tem uma grande dimensão e nós não ficamos só com uma resposta. Eu tenho o centro de dia, tenho o SAD e tenho o lar.”

Organização C; alguma resistência por parte das organizações em se abrirem à indagação dos parceiros e da comunidade em geral, possivelmente por questões de poder, por receio de as suas decisões serem questionadas, por quadros valorativos e conceções de sucesso distintas; e, o quadro normativo em que os processos de avaliação decorrem. Por todas estas razões, a avaliação acaba por ser subaproveitada, quando comparada com o potencial que na sua essência pode representar para as organizações, no que concerne ao planeamento estratégico e à avaliação de impacto da sua intervenção.

Recolher dados pouco avaliadores e centrados nos resultados a curto prazo limita a capacidade das OSFL de inovar, de tomar decisões e mudar no sentido de se tornarem mais eficazes.

14. Compatibilidade entre funções diferenciadas: Diretor técnico e Assistente Social

Reportando de uma forma abrangente as funções dos assistentes sociais nas organizações, são estas:

- identificar e analisar os problemas e as necessidades de apoio social dos utentes, elaborando o respectivo diagnóstico social;
- proceder ao acompanhamento do apoio psicossocial dos utentes e as respetivas famílias, no quadro dos grupos sociais em que se integram, mediante a previa elaboração de planos de intervenção social;
- proceder à investigação, estudo e concepção de processos, métodos e técnicas de intervenção social;
- participar na definição, promoção e concretização das políticas de intervenção social a cargo dos respectivos serviços ou organização;
- . definir, elaborar, executar e avaliar programas e projetos de intervenção comunitária na área de influencia dos respectivos serviços ou organização;
- analisar, seleccionar, elaborar e registar informação no âmbito da sua intervenção profissional e investigação científico-social;

- assegurar a continuidade dos cuidados a prestar, em articulação com os parceiros da comunidade;
- envolver e orientar os utentes, famílias e grupos no auto-conhecimento e procura de recursos adequados às suas necessidades;
- articular com os restantes profissionais do serviço ou organização para melhor garantir a qualidade, humanização e eficiência na prestação dos cuidados; e
- relatar, informar e acompanhar, sempre que necessário e de forma sistemática, situações sociais problemáticas (Conceição, 2007).

Tal pode ser observado pelo discurso dos entrevistados

As funções desempenhadas enquanto assistente social, realizamos o acompanhamento das situações, acompanhamento a todos os níveis, quer a um nível dos serviços que prestamos através das colaboradoras, quer ao nível do planeamento dos serviços e a gestão dos serviços.” Organização C ou ainda, *“Enquanto assistente social faço todo o processo desde a admissão, atribuição de mensalidades, encaminhamento de situações que não consigamos dar resposta para outros serviços. Todo o acompanhamento social.* Organização E

Relativamente às funções direção técnica são estas:

- definir a organização da prestação de cuidados e emitir orientações técnicas na observação das normas emitidas pelas entidades competentes;
- promover processos de garantia e melhoria continua da qualidade de cuidados prestados;
- promover a atualização e valorização profissional dos colaboradores da organização, estruturando e supervisionando as atividades de formação e investigação;
- convocar e presidir reuniões de serviço;
- planear, coordenar e dirigir as atividades do respetivo serviço, sendo responsável pela correção e prontidão dos cuidados a prestar aos utentes, bem como pela utilização e eficiente aproveitamento dos recursos postos à sua disposição;
- participar no processo de admissão dos recursos humanos;
- articular com a Direção da Organização;
- colaborar com o Órgão de Direção da organização na compatibilização dos planos de ação e na promoção da existência de condições de humanização dos serviços;
- avaliar o desempenho profissional do pessoal a cargo;
- participar no processo de aquisição de equipamento do serviço; e
- detém ainda as competências que lhe sejam delegadas ou subdelegadas (Conceição, 2007).

Pela sua posição, este membro faz a ligação entre a Direção e o resto da organização, sendo um dos ativos que transporta a informação.

As questões que mais preocupam a direção técnica referem-se sobretudo aos recursos humanos relativamente à admissão, à gestão de carreiras, formação e definição de funções e estabelecimento de mecanismos de controlo para o funcionamento da organização “*Ao nível das funções de diretor técnico é mais ao nível da gestão de recursos humanos, elaboração de horários, a gestão do serviço desde programar a alimentação, organizar as higiènes, deixar as coisas programadas para o fim-de-semana.*” Organização C

Deste modo, o profissional responsável pelo SAD tem competências de intervenção indireta e de intervenção direta integrada. A primeira diz respeito à coordenação da equipa e à organização das respostas, a segunda à intervenção e controlo da concretização dos cuidados. A coordenação da equipa, função enunciada por todos os entrevistados, engloba a organização e planificação do trabalho de equipa, a recolha de informação essencial à equipa alargada (ajudantes familiares), o acompanhamento da prestação dos cuidados na reunião de equipa. Quanto à organização da resposta, esta refere-se à elaboração de instrumentos indispensáveis à organização do serviço, à avaliação da qualidade do serviço, à elaboração de plano de actividades, à gestão do orçamento e à procura de fontes de financiamento.

A intervenção junto dos utentes dos serviços e seus familiares inclui um pré-diagnóstico inicial determinante para a admissão, ou não, dos sujeitos. A admissão implica o preenchimento de instrumentos de sistematização da informação. Por vezes também inclui a visita domiciliária, a articulação com os recursos da comunidade e a supervisão dos cuidados prestados. A coordenação tem uma relativa autonomia na coordenação e na intervenção mas existem procedimentos que são da responsabilidade dos órgãos directivos das instituições.

A intervenção do Serviço Social no SAD centra-se na gestão de necessidades, tendo em conta os recursos humanos e logísticos existentes nas organizações.

A maior dificuldade é gerir recursos humanos. Uma parte do tempo passo a gerir conflitos. A maior dificuldade é gerir conflitos. Eu tento trabalhar em equipa mas infelizmente há muito individualismo mas já fizemos progressos enquanto equipa. Temos trabalhado isso em reuniões. Organização B

O acompanhamento da prestação de cuidados é realizado à distância, valorizando-se as reuniões com as ajudantes de apoio domiciliário e também as reuniões com os familiares.

De facto, esta função, para além de todas as responsabilidades que lhe estão inerentes, deverá também promover a qualidade quer nos serviços que a organização presta, quer na satisfação de todos os seus intervenientes.

Os Assistentes Sociais, ao assumirem a direção técnica, passam a ter que articular como parte das competências profissionais, além da direção, também a execução do serviço, o que muitas vezes faz com que o profissional realize atividades que não fazem parte das funções do cargo, visto que, por serem as responsáveis pela organização e responderem pelo seu funcionamento, não podem deixar que o serviço pare de funcionar.

Por um lado a gestão das organizações sociais é um obstáculo à prática do Serviço Social sem dúvida. Um bom diretor técnico nunca pode ser um bom assistente social. Ou é bom numa coisa ou é bom noutra. Organização B

O acumular das funções de direção técnica e de Serviço Social por parte dos assistentes sociais que são diretores técnicos deve-se pelo menos a dois fatores:

- A ausência de quadro técnico, o que gera sobrecarga de trabalho pela carência de contratação de profissionais técnicos administrativos, psicólogos, educadores sociais e assistentes sociais “Sinto que este modelo diminui o tempo de estar com os utentes, porque acabamos por nos fechar muito mais num gabinete concentrados a fazer esse tipo de serviço do que a estar com os idosos, a realizar visitas domiciliárias ou a acompanhar as funcionárias”. Organização D;

- Pela incompreensão do espaço do planeamento e da gestão dos serviços como campo próprio do exercício profissional, reforçando a ideia de que o atendimento direto aos utentes é o campo que identifica a intervenção profissional do assistente social

Os constrangimentos no desempenho da tarefa de director técnico são vários e vão no seguimento de não conseguir conciliar as duas funções – de diretor técnico e de assistente social. Nós temos uma parte de assistente social que nos leva a perceber não só os clientes, famílias, como colaboradores e colegas, mas depois também temos a outra parte que é tentar resolver as questões que não estão tão bem, para que as coisas funcionem em pleno. (...) Mas a conjugação destas duas funções vai-se modelando com o tempo. Organização A ou “*Por um lado a gestão das organizações sociais é um obstáculo à prática do Serviço Social sem dúvida. Um bom diretor técnico nunca pode ser um bom assistente social. Ou é bom numa coisa ou é bom noutra.*” Organização B

Não se afirma com isto que os assistentes sociais não estão a assumir funções de direção técnica que envolvam competências e atribuições voltadas para o eixo de processos de

planeamento e gestão, mas sim que essas funções devem ser qualificadas e valorizadas pelos assistentes sociais que as desempenham e que as ações neste eixo devem ser compreendidas como parte do exercício profissional do profissional como algo integrante da formação profissional específica

Tem de ter conhecimentos de gestão e contabilidade. Deve também ter conhecimento da gestão da qualidade. Pois, se as pessoas conseguirem ter ação social, sistema de gestão de qualidade e um bocadinho de gestão e contabilidade são excelentes diretores técnicos. Organização F.

De um modo geral, constata-se que apesar dos Assistentes Sociais inquiridos demonstrarem ser bastante polivalentes no que respeita ao desempenho de funções dentro de uma organização, acaba por conciliar o investimento do seu tempo sobre a área para a qual se sentem verdadeiramente preparados, a da intervenção técnica e a direcção técnica da resposta social.

A gestão social é uma função que se conjuga com o Serviço Social. O trabalho em equipa, em parceria e em rede são metodologias que beneficiam a eficácia da resposta social. A multidisciplinaridade é uma mais-valia para este trabalho. Organização D e *“Estes princípios de gestão podem conjugar-se com os princípios do Serviço Social. A gestão é uma forma de potenciar a prática do Serviço Social e considero-a muito importante.”* Organização E

15. Autonomia profissional do Assistente Social

Como o mote desta investigação se baseia sobre a prática do Assistente Social enquanto diretor técnico da resposta social SAD, considerou-se pertinente, na organização da análise de dados elencar esta categoria, para perceber a relação entre autonomia profissional e limites institucionais. Tendo em conta que “(...) a prática do Serviço Social no seu duplo carácter de autonomia e subordinação, como prática que se caracteriza por uma autonomia relativa” (Nunes, 1995, p.52).

Sendo a autonomia para Faleiros (2001) a capacidade, a competência de possuir um certo talento para se fazer o indivíduo na história e no quotidiano, mediante forças de poder e recursos próprios e de se fazer presente e participativo. A palavra competência deriva do latim *competens*, que significa: “o que vai com; o que é adaptado a...”. Logo a competência profissional está intimamente ligada à interatividade e ao quotidiano e, concomitantemente é a finalidade do processo de intervenção profissional. Assim, a competência profissional é um processo em construção, inserido no processo de formação pessoal e profissional, que envolve os sujeitos que nele integram necessitando

de relações diversificadas do Assistente Social com outros atores. Neste sentido, o desenvolvimento da autonomia para Faleiros (2001), além de implicar a competência, acarreta a necessidade de verificar as relações de poder, o acesso, as relações de controlo e uso da palavra, dos horários, dos temas, dos encaminhamentos.

De facto, o público-alvo desta investigação quando confrontado com as questões que estão de uma forma geral inerentes à autonomia profissional, como por exemplo autonomia para planear, executar e avaliar o próprio trabalho, meios que dispõem para desempenhar as funções, participação no processo de decisão demonstram subtilmente nos seus discursos, que na sua prática, não usufruem de total autonomia profissional. *“Não posso dizer que tenho autonomia total. Isso poucas instituições o têm ou pelo menos eu falo pela minha. A direção da nossa instituição antes de eu tomar decisões mais importantes tem sempre que passar por ela. Não posso ser eu a decidir”.*

Organização E

Granja (2007) refere que a autonomia profissional do Assistente Social nunca é plena, porque a sua ação está sempre dependente e coordenada com os outros e condicionada por circunstâncias objetivas.

Sinto que tenho autonomia para planear, organizar e executar o trabalho. Sempre com o acompanhamento da direção. A direção está dentro de tudo o que é feito na instituição e, portanto quer mesmo as situações que nos surgem a direção é informada dessas situações. Tenho autonomia em termos de gestão com as funcionárias, de gerir os serviços diretamente mas há outras questões, por exemplo mensalidades, tudo isso é acompanhado pela direcção. Organização C

Assim, considera-se que está patente um desafio para estes profissionais ultrapassarem na sua prática.

Perante estas respostas, com influências mútuas, percebe-se que as dificuldades que alegam estão ligadas a algumas limitações institucionais que advêm da burocratização e consequentemente da dificuldade de gestão de tempo no desenvolvimento da “*praxis*” por parte do Assistente Social, ou seja, uma ação refletida. E para Faleiros, “o saber é *praxis*”, é a forma da “concepção do mundo em conflito, relativo às relações de classes e forças sociais.” (Faleiros, 1991, p.8). Neste sentido, só o saber é capaz de defender uma prática realmente convincente, bem como, a relação entre os diferentes conhecimentos é então essencial, como cita Faleiros “saber resolver problemas é resultado da correlação de forças, dos enfrentamentos e da luta pelo poder. Saber e poder são meio e fim que se articulam em cada conjuntura. Saber para poder e poder para saber.” (Faleiros, 1991, p.10).

Denota-se que os entrevistados sentem falta de tempo para refletirem a sua prática, quando transmitem que “*nós não temos muito tempo para o fazer. É tudo tao rápido (...) a instituição tem uma grande dimensão e nós não ficamos só com uma resposta. Eu tenho o centro de dia, tenho o SAD e tenho o lar.*” Organização C.

A prática do Assistente Social deve ser constantemente refletida e repensada devido ao movimento complexo e constante da realidade social, pois as alterações conjunturais e estruturais que a sociedade sofre dia-a-dia e o agravamento das questões sociais interferem no desenvolvimento da sua ação.

A participação na tomada de decisão por parte dos profissionais foi outra dimensão analisada. A tomada de decisão refere-se ao processo de escolha de “algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as ações a serem realizadas” (Veiga et al., 2012, p.47). Uma das características associadas às OSFL refere-se à sua autonomia de decisão de acordo com princípios democráticos (Lei n.º 30/2013). Quando os problemas são identificados e transmitidos à Direção, geralmente é neste órgão que são tomadas as decisões, sob apresentação de propostas de solução por parte do profissional.

Não posso dizer que tenho autonomia total. Isso poucas instituições o têm ou pelo menos eu falo pela minha. A direção da nossa instituição antes de eu tomar decisões mais importantes tem sempre que passar por ela. Não posso ser eu a decidir. As minhas sugestões apresentadas para resolver um problema são bem recebidas. Nós aqui quando recebemos uma reclamação passa pela técnica da qualidade e em conjunto a direção, a responsável pela qualidade, a diretora técnica e a diretora de serviços tomam as medidas que acham adequadas para resolver esse problema.
Organização E

A análise dos processos de tomada de decisão permite obter conclusões sobre o modo como as organizações se estruturam internamente, uma vez que remetem para um modo de governação democrático participativo, resultado das decisões de responsabilidade partilhada entre órgãos sociais e direção técnica.

Apesar dos Assistentes Sociais se confrontarem, frequentemente, com a “autonomia relativa” no espaço profissional, é exatamente nele que se configuram as possibilidades de serem criativos, planeando, discutindo, analisando e executando programas e projetos. É neste espaço que podem efetivar uma intervenção crítica sustentada pelas particularidades teórico-metodológicas da profissão.

16. Conceções de gestão das organizações

A literatura sugere que o tamanho das organizações e a profissionalização dos seus dirigentes e colaboradores parecem estar positivamente relacionados com a gestão estratégica das organizações (Minkoff & Powell, 2006). Aquelas que são de média/grande dimensão e/ou são dirigidas por pessoas com elevado grau de escolaridade, tendem a apresentar uma estrutura orgânica mais complexa e organizada, nomeadamente para a gestão dos recursos humanos e para a divisão do trabalho por áreas de atuação e um planeamento mais estratégico que define objetivos específicos para cada serviço, que perspetivam a intervenção da organização a médio e longo prazo. Nas organizações de pequena dimensão, estes processos tendem a ser mais informais, quicá porque o reduzido número de técnicos não exija uma estrutura orgânica tão complexa, porque a relação entre os técnicos e a direção tende a ser mais próxima e informal, e também pela menor capacidade operacional das organizações, o planeamento tende a ser definido a curto prazo.

Perante o acesso cada vez mais restrito ao financiamento estatal, as OSFL começam a sentir necessidade de diversificar as suas fontes de financiamento para poderem continuar a concretizar a sua missão.

A questão da sustentabilidade financeira das OSFL tem conduzido a várias discussões que se prendem com a sua articulação com a missão organizacional. Por um lado, a excessiva dependência de financiamentos externos (principalmente estatais) pode desviar o foco das organizações para atender às expectativas e aos interesses dos principais *stakeholders*/financiadores, o que pode condicionar a sua autonomia e desvirtuar o sentido de eficácia na concretização da sua missão. Por outro lado, a procura de maior auto-sustentabilidade financeira pode levar as organizações a aproximarem-se do funcionamento das lógicas de mercado, nomeadamente através da venda de produtos e serviços aos utentes com poder de compra para os mesmos, o que pode conduzir, se ultrapassados determinados limites, ao desvio da sua missão organizacional, que é também social, pelo facto de não cobrir as necessidades daqueles que não têm poder de compra para lhes aceder. Um dos profissionais entrevistados salienta uma maior responsabilização pelo orçamento e pela racionalização e alocação de recursos, necessários à sustentabilidade da organização. *“O que nos é pedido da parte da direção é conseguirmos chegar ao maior número de pessoas e ao maior nível de resolução de problemas com o mínimo custo.”* Organização A

Desta forma, os profissionais são chamados a integrar preocupações e funções ao nível da gestão. Para além de serem responsáveis por promover serviços de qualidade, na procura de maior eficácia, são também responsáveis por parte da gestão dos recursos, na procura de maior eficiência.

As crescentes exigências por parte da sociedade, a existência de serviços alternativos e a necessidade de prestações de contas perante organismos financiadores têm contribuído para que as Organizações do Terceiro Setor dêem uma gradual importância às questões de qualidade. Os entrevistados referem que para obter uma gestão de eficiência e eficácia, as organizações devem implementar sistemas de gestão da qualidade [SGQ], isto é, vários componentes independentes que se unem em torno de um objetivo comum *“Este modelo possibilita a eficácia e qualidade do serviço.”* Organização E

Com efeito, a necessidade de prestação de serviços de qualidade nas Organizações do Terceiro Setor foi reforçada por todos os entrevistados

Possuímos certificação do Sistema de Gestão da Qualidade há cerca de 2 anos e este modelo promove a qualidade e eficácia da resposta social e consegue-se supervisionar melhor a prestação dos serviços. Mais responsabilidade porque a pessoa está a assinar em como fez este trabalho e está a comprometer-se, está a assumir uma responsabilidade. Organização D

Segundo Silva (2008) será objetivo do modelo de gestão da qualidade das respostas sociais assegurar resposta a três desafios, nomeadamente:

1. Qualificar os agentes e as respostas sociais, para que estas sejam eficazes na resposta às necessidades do público-alvo;
2. Permitir a auto sustentabilidade da organização através de uma gestão estratégica, onde o conceito de melhoria contínua se encontra fortemente enraizado;
3. Possibilitar uma competitividade salutar entre as organizações do terceiro setor.

Guterres et al (2010) consideram ainda um outro desafio pertinente a concretizar num futuro próximo, designadamente a definição de indicadores para avaliar a implementação de um sistema de qualidade das respostas sociais, os resultados obtidos e impacto no funcionamento da organização, a qualidade dos serviços prestados por esta, e ainda potenciais alterações resultantes do sistema que possam vir a ocorrer no processo de implementação.

Estes desafios constituem oportunidades de mudança para que a prestação de serviços se desenvolva através de uma cultura da qualidade com valores orientados para as pessoas, para a sua dignidade, para a defesa dos seus direitos, para a solidariedade, para o profissionalismo e para a arte de saber fazer bem (...) (Silva, 2008, p. 3).

Quando enumeram os benefícios da implementação do SGQ, os entrevistados classificam o envolvimento de todos os colaboradores, a uniformização das metodologias e práticas da organização, a celeridade da intervenção, a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos utentes, a melhoria contínua, aprendizagem e uniformização e a melhor orientação para os resultados como os benefícios mais visíveis na resposta social Serviço de Apoio Domiciliário “*Acho que ajudou a organização e o SAD e a darmos de forma mais célere resposta aos problemas.*” Organização E ou “*Diminuímos o tempo de intervenção. Atualmente esta é muito rápida.*” Organização F

17. Inovação e criatividade na prática profissional

O papel da inovação social também é desempenhado pelas organizações para dar resposta às necessidades sociais. De facto, o surgimento de novas necessidades veio provocar a consciência de diversos atores que viram a inovação social como forma de fazer face aos problemas, situando-se este papel sobretudo no âmbito do Terceiro Setor (André & Abreu, 2006). Estes problemas apresentam características muito específicas necessitando de abordagens diferenciadas. Assim, a inovação social é encarada como uma forma de pensar em respostas/ projetos com modos diferentes de fazer as coisas, ainda que sejam respostas replicadas ou criadas desde raiz, sendo implementadas por indivíduos que não se encontram motivados pelo lucro. Este papel é desempenhado devido às características próprias deste setor, tal como refere *Salamon et al.* (2000, p.6), as OSFL são “*potentially more flexible and adaptable than other types of organizations and more able to take risks*”. Ainda que apresentando algumas dificuldades financeiras, com os poucos recursos de que dispõem e com a boa vontade dos técnicos/ voluntários conseguem garantir o funcionamento dos projetos.

O SAD enquanto serviço social de primeira linha que continua a expandir-se quantitativamente, torna visível nos países da União Europeia sinais de um significativo entusiasmo inovador (Walker, 1996). No entanto, esses mesmos propósitos não se vislumbram como preocupação manifesta para todos os responsáveis dos SAD objeto deste estudo como se pode observar nos seguintes discursos “*Os modelos atuais são resposta.*” Organização A ou “*A ideia que as instituições comecem a auto-sustentar-se e sejam mais independentes da Segurança Social, mas isto eu não concordo.*” Organização B. Esta situação sendo uma fragilidade constitui-se ao mesmo tempo num

desafio. O não reconhecimento da necessidade de inovação não gera impulsos criativos. Este conformismo, não previne as consequências do aumento da longevidade e de outros fatores importantes nas mudanças demográficas e nas da própria estrutura familiar com a qual está diretamente correlacionada.

O aproveitamento das potencialidades locais, o investimento em formação e organização de equipas de voluntários, poderá libertar tempo para o estudo e formulação de propostas inovadoras aproveitando recursos disponíveis na comunidade.

Na análise das respostas/ projetos de inovação social, verifica-se que estes apresentam uma componente de inovação, pois visam dar resposta a uma necessidade ainda não satisfeita, ainda que tenham sido criados de raiz ou assentes no que já existe, sujeito a melhorias.

A criatividade e a inovação utilizadas no processo de intervenção do serviço social são uma mais-valia para a sustentabilidade das instituições. Cada vez mais as pessoas são mais exigentes. As pessoas procuram outro tipo de serviços, de acompanhamento. Considero que a inovação social pode constituir uma ferramenta específica de gestão das IPSS's. Nós não nos podemos basear num modelo antigo. A sociedade muda, as necessidades mudam, portanto há que reformular até mesmo os serviços. Eu penso que as instituições estão a ir por esse caminho. Não havia também outra hipótese. Hoje em dia, a concorrência é muita e temos de procurar novas formas de intervir. Dar um serviço novo, dar uma sugestão nova. Organização C

A este propósito, Mulgan (2012) distingue as inovações sociais incrementais, que permitem às organizações replicarem as respostas que já existem ou como forma de dar continuidade à intervenção já iniciada, com algumas melhorias.

Mulgan (2012) também identifica as inovações sociais radicais, referindo-se às respostas que apresentam novos modelos, produtos ou serviços. Neste caso, é possível exemplificar com várias respostas desenvolvidas pelas organizações.

A [organização] (...) tem tentado inovar a sua prática apostando na formação, nas novas tecnologias. Realizamos intercâmbios com outras instituições analisando a prática profissional das ajudantes familiares, pois é muito importante ir para outras realidades e perceber o que se lá passa de forma a melhorar a nossa prática interna e a prática de outras instituições. Organização F

Outro aspecto relevante é a sustentabilidade.

Hoje em dia uma instituição que esteja parada e que só preste os serviços tradicionais não vai sobreviver. Cada vez mais temos que ser inovadores, tentarmos por vezes prestar os mesmos serviços mas de forma diferente. A inovação pode constituir uma ferramenta para facilitar a sustentabilidade da resposta social. Organização E

A inovação social tem que consolidar-se ganhando capacidade de auto-sustentação progressiva. Tal não será possível em todos os campos, mas é fortemente desejável e

condição, muitas vezes, para que o esforço despendido não se esgote rapidamente. Tal implica a consideração de complementaridade de ações e de capacidades de gestão sustentável.

De acordo com Neves (s/d) a inovação social pressupõe também o desenvolvimento de parcerias entre diversos atores, nomeadamente públicos e privados, com compromisso recíproco, em função da missão e responsabilidade de cada um. A co-responsabilização, assente num forte sentido de cidadania com maior participação dos cidadãos na gestão da coisa pública, e no desenvolvimento do sentido de responsabilidade social das empresas, são condições essenciais de reforço da inovação social, sem descuidar o papel do Estado.

CONCLUSÃO

O profissional de Serviço Social, integrado em organizações prestadoras de serviços no âmbito das políticas sociais, utiliza e articula os sistemas sociais existentes, cria e gere serviços, influencia, adapta e singulariza as políticas sociais sempre limitadas pelos constrangimentos da realidade.

Estes exercem, assim a atividade no seio de políticas e organizações com finalidades estabelecidas e recursos socialmente atribuídos. Podem intervir sobre alguns fatores geradores de vulnerabilidades, mas a sua ação é convocada pelas consequências dos problemas sociais e não tem geralmente poder para agir diretamente sobre as condições estruturais sociais, económicas, políticas e culturais que geram problemas sociais.

Este constitui-se como um profissional cuja prática se exerce no domínio das relações interpessoais, uma vez que para além da relação com a pessoa utilizadora do serviço, estabelece relação com outros profissionais, no domínio da interdisciplinaridade e da articulação entre organizações, numa construção de parcerias. O assistente social reconhece igualmente a necessidade de um trabalho em rede, com parcerias com outras organizações que permita responder de uma forma global e articulada, em que as sinergias de tempo e recursos beneficiam quer os profissionais como as pessoas utilizadoras dos serviços.

A autonomia profissional implica a estabilização, pelo menos provisória, de formas identitárias que assegurem confiança e a segurança, com uma base constituída por um repertório técnico, um conjunto de esquemas que configuram um encadeamento de procedimentos práticos nos contextos quotidianos. No entanto, dada a natureza dos problemas profissionais direcionados para a singularidade de situações, isto não pode significar ter modelos rígidos de intervenção.

Gerir o trabalho das pessoas de acordo com o respeito pelos direitos sociais, numa tentativa de conciliar necessidades de gestão racional com coerência entre princípios e objetivos globais da organização, direitos dos seus colaboradores e qualidade dos serviços prestados à população que serve, é uma articulação difícil e pressupõe graus de autonomia necessários, tanto atribuída como conquistada.

Nas organizações geridas por Assistentes Sociais, a avaliação da eficácia nos serviços, a coordenação das equipas e gestão de tempos e percursos dependem quase sempre da gestão direta ou mediada pelos Assistentes Sociais.

Estes devem analisar a realidade social atual e a questionar o seu saber e conhecimento de forma a sustentar uma matriz de intervenção adequada aos princípios do Serviço Social no contexto atual das políticas públicas e sociais.

O grande desafio das organizações sem fins lucrativos é a sua sustentabilidade a médio e longo prazo. Estas existem para promover transformações sociais, pelo que, necessitam de competências técnicas para além do profundo conhecimento sobre a realidade em que intervêm. Para a sustentabilidade, as organizações precisam de profissionalização, aliada à inovação e à criatividade.

Para ser sustentável, uma organização precisa, de forma constante, de ser e inventar e de ter visão estratégica e criatividade, não concentrando toda a sua energia organizacional nas atividades-fins. Cabe às organizações iniciar uma fase nova de pensamento e de gestão: encantar-se com as descobertas de novos processos e com as várias possibilidades na resolução das desigualdades e injustiças sociais. Isto significa estar atento para identificar oportunidades e explorar alianças estratégicas.

Em termos objetivos releva-se, nomeadamente a premência de: (i) estratégias de gestão das organizações abertas, dinâmicas e participadas pelos diferentes atores do processo; (ii) instituições com planos de ação, assentes nas realidades locais, com propostas de iniciativas concretizáveis que contemplem a exigência da avaliação dos respetivos resultados.

Assim, o desafio diário na prática destes Assistentes Sociais entrevistados é ultrapassar os limites institucionais recorrendo a estratégias inovadoras e criativas do Serviço Social, como uma competência teórica, metodológica e técnica cientificamente apreendidos no seio académico, numa ligação de saberes e poderes, para decifrar e superar uma sociedade em constante mutação, para reinventar e responder às dificuldades apresentadas, de modo a não ficar envoltos nas formas complexas dos limites institucionais, valendo-se da sua competência profissional que advém de um processo contínuo, que inclui o seu percurso pessoal, académico e profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, C. (2011). Legitimidade e reconhecimento da prática de serviço social. Abordagem construtivista. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Almeida, M. S. P. (1995). Representações e práticas do serviço social em contexto educativo e processos de mudança: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado.

Almeida, V. (2010). Governação, Instituições e Terceiro Sector – As Instituições Particulares de Solidariedade Social (Dissertação de doutoramento não publicada). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

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

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

André, I., & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da Inovação Social. *Finisterra XLI*, 81, 121-141.

Autès, M. (1999). *Les paradoxes du travail social*. Paris : Dunod.

Azevedo, C. (2010). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social*. Porto: VidaEconómica.

Biestek, F. (1960). *O relacionamento em Serviço Social de Casos*. Porto Alegre: Pontífice Universidade católica do Rio Grande do Sul.

Bordalo, F., Borgato, C., Dolores, A., & Oliveira, J. (2008). A Gestão Social na Perspectiva Democrática: O Profissional de Serviço Social Como Gestor. *Seminário Integrado*, Vol.2. São Paulo: Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo.

[Disponível em URL

<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/SeminarioIntegrado/article/viewFile/882/8> 61, 20-07-10].

Balser, D. & McClusky J. (2005). Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15, 295-315.

Bardin, L. (2009). Análise do Conteúdo. Retirado de

<http://www.slideshare.net/guestc028f7/anlise-do-contedo-slides>

Bargerstock, A. (2000). The HRM Effectiveness Audit: A tool for Managing Accountability HRM. *Public Personnel Management*, 29, 78-98.

Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.

Charlot, B. (2004). Educação, trabalho, problemáticas contemporâneas convergentes. *Formação, identidades e práticas profissionais*. Porto: Afrontamento, 9-25.

Chiavenato, I. (2001). Advances and Challenges in Human Resource Management in the new Millennium. *Public Personnel Management*, 30, Nº 1, 35-54.

Clark, C. (2002). Identity, Individual Rights and Social Justice. In R. Adams (eds.), *Social Work* (pp. 38-45). New York: Palgrave Macmillan.

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

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

Conceição, A. (2007). Relatório de Estágio IPOCFG – EPE. (Dissertação de Licenciatura não publicada). Instituto Bissaya Barreto: Coimbra.

Crozier, M. (1995). *La crise de l'intelligence: essai sur l'impuissance des élites à se réformer*. Paris : InterEditions.

Cruz, M. (2010). *Gestão de IPSS*. Braga. Célula 2000.

Davies, R. (1998). *Stress in Social Work*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Dominelli, L. (2009). *Introducing Social Work*. Cambridge: Polity Press.

Faleiros, V. (2001). *Estratégias em Serviço Social*. São Paulo: Cortez.

Fischer, J. (1978). *Effective Casework Practice*. New York: McGraw Hill.

García, M., Jiménez, J. (2003). Trabajo Social Social gerontológico. Aportacions del trabajo social a la gerontología. In M. Garcia (eds.). *Trabajo Social en Gerontologia* (pp.41-74). Madrid: Síntesis,.

García, M. (2003). *Trabajo Social en Gerontología*. Madrid: Síntesis.

Graham, J. (1992). Quality of Working life and total Quality Management. *International Journal of Manpower*, 13,76-85.

Granja, B. (2008). Assistente Social – Identidade e Saber (Dissertação de doutoramento não publicada). Universidade do Porto: Porto.

Grant, R. (1999). Transforming Uncertainty into Success: The Strategic Leadership Forum 1999. *Strategy e Leadership*, 27.

Guterres, C., Silva, C., & Santos, P. (2010). Um caminho para melhores Respostas Sociais. Os últimos cinco anos. *Revista Pretextos*, 5, 6, 7 e 8.

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

Howe, D. (2009). *A Brief Introduction to Social Work Theory*. London: Palgrave.

Kaufmann, J. (2004). *L'invention de soi : une théorie de l' identité*. Paris : Colin.

Lucas, F. & Pereira, H. (2009). Gestão das IPSS com Valências Diversificadas: Proposta de um Modelo de Referência de Atuação Estratégica dos Dirigentes. *Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social*. Santarém. Consultado a 10 de Setembro, 2016 em:

http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/74/1/FernandoLucas_CICES_Santarém2009.pdf.

Magalhães, Ó., Moura, M., Teixeira, L., Silva, M. & Junior, J. (2004). Especificidades da Gestão de Empreendimentos na Economia Solidária: Breve Estado da Arte Sobre o Tema. *Cadernos do SepAdm*, 1, 69-78.

Matias, J. (s.d). *Sector não Lucrativo ou de Economia Social*. Consultado a 15 de Outubro de 201, em:

http://www.caritas.pt/cr/index.php?option=com_content&view=article&id=189:sector-nao-lucrativo-ou-de-economia-social-&catid=52:economia-social&Itemid=41.

Meneses, J. (2010). Liderança Nas Organizações Sem Fins Lucrativos. In C. Azevedo, R. Franco & J. Wengorovius (eds.), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O Desafio da Inovação Social*. Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Monteiro, A. (2012). Relocalização e Inovação Social: Um estudo Exploratório- O caso de Balle. (Tese de Mestrado não publicada). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Moulaert, et al. (2005). Towards alternative model(s) of local local innovation. *Urban Studies*, 42, 1969-1990.

Mouro, H. (2013). Envelhecimento, Políticas de Intervenção e Serviço Social. In M. Carvalho (eds.), *Serviço Social no envelhecimento* (pp. 17-33). Lisboa: Pactor.

Mucchielli, R. (1978). *A entrevista Não-Directiva*. São Paulo: Martins Fontes.

Mulgan, G. (2012). Inovação Social. In C. Azevedo, R. Campos, & J. Wengorovius (eds.), *Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos- o desafio da inovação social* (pp51-98). Porto: Vida Económica.

Murray, R. et al. (2010). *The processo f Social Innovation, The open book of social innovation*. London: The yong Foundation/Nesta.

Neto, J. (2000). Método e teoria nas diferentes matrizes do serviço social. In E. Borgianni, C. Montano (eds.), *Metodologia y servicio social* (pp.51-92). São Paulo: Cortez.

Nilsson, O. (2003). *Social Innovation. An exploration of the literature*. London: McGill University.

Nunes, M. (1995). A Prática de Assistentes Sociais: Uma Conversa Heurística. *Intervenção Social*, 11/12,109-121.

Oliveira, F. (2005). Seminário: *Boas práticas nas instituições, alguns desafios para o director técnico*. Samora Correia.

Omnisinal, F. (2011). *Como Gerir bem a sua Instituição*. Porto. Omnisinal.

Parnell, J. & Bell, E. (1994). The propensity for participative Decision Making Scale: a Measure of Managerial Propensity for participative decision. *Making, Administration & Society*, 25, 4.

Perrenoud, P. (2005). Adosser la pratique réflexive aux sciences sociales, condition de la professionnalisation. *Éducation Permanente*, 160, 35-60.

Pimentel, A. & Mesquita, A. (2003). Serviços de Proximidade. *Edição do Instituto do Emprego e Formação Profissional*.

Ronconi, L. (2003). Gestão Social e Economia Solidária: Desafios Para o Serviço Social. (Tese de Mestrado não publicada). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Sá, P. (2004). A gestão das organizações sem fins lucrativos. In J. Lisboa et al. (eds), *Introdução à Gestão de Organizações*. Porto: Vida Económica.

Saleebey, D. (2009). The Strengths Perspective. In *Social Work Practice*. Boston: Pearson education.

Schmitt, N. & Pulakus E., (1985). Predicting Job Satisfaction from life Satisfaction: Is there a general Satisfaction Factor?. *International Journal of Psychology*, 20, 104-121.

Salamon, L. et al. (2000). The Nonprofit Sector: For What and for Whom. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, 37.

Schön, D. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Québec: Editions Lógicas.

Silva, C. (2008). A Qualidade das Respostas Sociais, um futuro sustentável. *Revista Pretextos*, 3 e 4.

Veiga, F. et al. (2012). *Um retrato das ONG's de solidariedade social em Portugal*. Porto: Cadernos EAPN 16.

VVAA. (2005). Gestão da Qualidade das respostas Sociais no serviço de Apoio Domiciliário. *Manual de Processo-chave Serviço de Apoio Domiciliário*, 1.

ANEXOS

ANEXO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Caracterização da Amostra: Organizações

| Organização | Década da Constituição | Dimensão | Serviço de Apoio Domiciliário | | Âmbito territorial de intervenção | Fontes de financiamento |
|---------------|------------------------|--|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--|
| | | | Capacidade | Funcionamento | | |
| Organização A | 2000 | Pequena dimensão [-5 técnicos superiores] | 20 Utentes | 2.ª F a Domingo, Feriados | Rural | Transferências e subsídios; produção de serviços e bens; donativos |
| Organização B | 1987 | Média/grande dimensão [+ 10 técnicos superiores] | 25 Utentes | 2.ª F a Domingo, Feriados | Rural | Transferências e subsídios; produção de serviços e bens; donativos |
| Organização C | 1995 | Média/grande dimensão [+ 10 técnicos] | 45 Utentes | 2.ª F a Domingo, Feriados | Rural | Transferências e subsídios; produção de |

| | | | | | | |
|---------------|------|---|------------|---------------------------------|-------|--|
| | | superiores] | | | | serviços e bens; donativos |
| Organização D | 1979 | Média/grande dimensão [+ 10 técnicos superiores] | 50 Utentes | 2.ª F a Domingo, Feriados | Rural | Transferências e subsídios; produção de serviços e bens; donativos |
| Organização E | 2009 | Média/grande dimensão [+ 10 técnicos superiores] | 25 Utentes | 2.ª F a Domingo, Feriados | Rural | Transferências e subsídios; produção de serviços e bens; donativos |
| Organização F | 2004 | Pequena dimensão [-5 técnicos superiores] | 30 Utentes | 2.ª F a Domingo, Feriados | Rural | Transferências e subsídios; produção de serviços e bens; donativos |

ANEXO 2 – GUIÃO DE ENTREVISTA

Guião de entrevista semi-estruturada

Tema: “Assistente Social e director técnico: complementaridade ou dualidade de funções no Serviço de Apoio Domiciliário”

Entrevistadas: Assistentes sociais e diretores técnicos da resposta social SAD

Objectivo: pretende-se recolher opiniões dos Assistentes Sociais em exercício de funções de direção técnica nas organizações sem fins lucrativos do concelho de Águeda.

Asseguramos o anonimato e absoluta confidencialidade dos dados obtidos, os quais servirão apenas para o fim indicado.

A sua opinião é muito importante, pelo que lhe solicitamos que responda a todas as questões com sinceridade. Caso pretenda receber informações adicionais sobre o estudo ou sobre os resultados, por favor envie um e-mail para vaniafilipa17@hotmail.com

Obrigada pela sua disponibilidade e colaboração.

Vânia Filipa Forte Ferrão

| Dimensões | Objectivos específicos | Formulação de questões | Observações |
|---|---|--|--|
| Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados . | Contextualizar a entrevista; Motivar os entrevistados. | <ul style="list-style-type: none"> - Informar os entrevistados sobre o trabalho a desenvolver e os seus objetivos; - Solicitar a sua colaboração para a continuação do mesmo; - Garantir a confidencialidade dos dados e o anonimato dos entrevistados; - Solicitar a autorização para gravação áudio da entrevista; | Tempo médio: 2 minutos. |
| Dados gerais e descrição da resposta social SAD. | <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer a dimensão da referida resposta social; - Conhecer a situação atual da mesma. | <p>Solicitar aos entrevistados que falem sobre os seguintes aspetos do SAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Origem; - Recursos financeiros; | <p>*Obstáculos que o S.A.D enfrenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos financeiros/ humanos; - Insuficiência/ inadequação das instalações ou equipamentos; |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos; - Funcionamento; - Obstáculos que o SAD enfrenta;* - Em que medida o SAD contribui para a melhoria da qualidade de vida dos seus utentes; - Projetos futuros. | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de colaboração interinstitucional; - Dificuldade de acesso a informação. |
| Conceções da prática do Serviço Social. | - Refletir criticamente sobre a prática profissional do Assistente Social. | <p>Solicitar aos entrevistados que falem sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conceitos/ procedimentos teóricos usados; - Metodologias mais adequadas à intervenção; - Princípios orientadores da | <p>Questões de reforço:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como constrói a sua prática profissional? (em co-construção com os utentes, colegas de equipa, órgãos de direção, etc) - Quais os referenciais teóricos utilizados na sua prática profissional? / Quais as teorias |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>intervenção;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação dos idosos; - Funções desempenhadas enquanto assistente social e diretor técnico; | <p>que orientam a sua ação profissional?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais as dificuldades/obstáculos em articular a teoria com a prática? - Quais as técnicas utilizadas que se adequam aos objetivos da organização? Estas são definidas pelo técnico ou pré-determinadas pela organização? - Como avalia a sua prática profissional? (periodicamente e coletivamente nos espaços institucionais) - Que características, deve, na sua opinião, ter um diretor técnico? - Quais as ações e tarefas desempenhadas pela função de |
|--|--|---|--|

| | | | |
|---|---|--|---|
| | | | <p>Assistente Social? E de Diretor Técnico?</p> <p>Como conjuga as duas funções?</p> <p>Quais os problemas com os quais um diretor técnico se depara ao tentar desempenhar as suas funções?</p> |
| <p>Autonomia profissional do assistente social.</p> | <p>- Apurar se o saber profissional se identifica como um elemento identitário e de autonomia profissional.</p> | <p>Solicitar aos entrevistados que falem sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meios que dispõe para desempenhar as funções; - Participação no processo de decisão; - Autonomia para planejar, executar e avaliar o próprio trabalho; - Participação na apresentação | |

| | | | |
|--------------------------------|--|--|---|
| | | <p>de sugestões que visam melhorar o funcionamento da Organização;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relação entre autonomia profissional e limites institucionais. | |
| Gestão de organizações sociais | - Relacionar a prática de gestão de organizações com o Serviço Social. | <ul style="list-style-type: none"> - Construção do quotidiano; - Política, missão e valores; - Gestão Técnica de Recursos Humanos; - Gestão de tempo, crises, conflitos; - Gestão de parcerias, responsabilidade social, sustentabilidade e incentivos; - Sustentabilidade das OSFL; | <p>Questões de reforço:</p> <p>Considera estar a comunicar, com eficácia, a missão e ação do SAD que dirige?</p> <p>Quais os traços centrais do modelo de gestão utilizado no SAD?</p> <p>Considera que o modelo de gestão utilizado nesta organização é capaz de promover a qualidade e eficácia da resposta</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>- Relação entre gestão de organizações sociais e os valores /princípios da ação do Serviço Social.</p> | <p>social?</p> <p>Que aspectos gostaria de ver modificados na forma como a organização é gerida?</p> <p>Como podem as organizações ser mais efetivas em projetar e sustentar a mudança?</p> <p>Considera a gestão coerente com os princípios, valores e missão da resposta que dirige?</p> <p>Na sua opinião é possível os diferentes atores assumirem o seu papel e aceitarem trabalhar em conjunto para maximizar a utilização dos recursos que são escassos?</p> <p>Como gere as relações que se estabelecem entre a equipa</p> |
|--|--|---|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | multidisciplinar que dirige? |
| Inovação e criatividade. | - Identificar processos de inovação e criatividade que surgem do saber agir como forma de afirmação identitária. | - Dinâmicas de inovação nos processos de trabalho e na prática profissional; - Identificar as melhores práticas; | A inovação social pode constituir uma ferramenta de gestão específica das OSFL? Quais as potencialidades da inovação social no processo de intervenção das organizações da economia social? |
| Dados de caracterização dos entrevistados. | - Recolher os dados gerais sobre a dimensão pessoal e profissional dos assistentes sociais. | Solicitar aos entrevistados: - Idade; - Tempo de experiência enquanto assistente social e diretor técnico. | Tempo médio: 1 minuto. |

ANEXO 3 - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Declaração de consentimento informado

Eu, Vânia Filipa Forte Ferrão, aluna do Mestrado em Serviço Social, ministrado pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra estou a desenvolver, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Albuquerque, um estudo intitulado “Assistente Social e director técnico: complementaridade ou dualidade de funções no Serviço de Apoio Domiciliário”. Com este estudo pretende-se explorar questões sobre a relação entre o Serviço Social e a direção técnica, e explorar o desenvolvimento de práticas profissionais no agir do Assistente Social, num contexto das OSFL com a resposta social Serviço de Apoio Domiciliário no concelho de Águeda, seus significados e perspetivas. Isto é, procura-se estudar como é que o Assistente Social desenvolve funções de direção técnica nas OSFL e a relaciona com a prática profissional do Serviço Social.

Os dados a recolher serão utilizados apenas no âmbito da presente pesquisa, sob garantia de anonimato e de fidedignidade às informações prestadas.

A sua participação é voluntária e poderá retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

A preencher e assinar em duplicado (um dos exemplares ficará com o investigador, o outro com o participante).

.....

Eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo intitulado “Assistente Social e director técnico: complementaridade ou dualidade de funções no Serviço de Apoio Domiciliário” elaborado pela aluna Vânia Ferrão, no âmbito da dissertação de Mestrado em Serviço Social.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre relação entre o Serviço Social e a direção técnica, e explorar o desenvolvimento de práticas profissionais no agir do

Assistente Social, num contexto das OSFL com a resposta social Serviço de Apoio Domiciliário no concelho de Águeda, seus significados e perspetivas.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão implique qualquer prejuízo para mim.

Autorizo/Não Autorizo (riscar o que não interessa) que a entrevista seja gravada em áudio e estou informado/a que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial, sendo garantido o anonimato em qualquer relatório ou publicação, ou junto de qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo.

A Responsável pelo estudo:

Nome: Vânia Filipa Forte Ferrão| e-mail: vaniafilipa17@hotmail.com| tel.: 917856270

Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / ____

O/A Participante:

Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / ____

Contacto telefónico ou outro (facultativo): _____

ANEXO 4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Quadro de Análise de Conteúdo das entrevistas semi-diretivas

Eixo 1 – Prática profissional do Assistente Social

| Dimensões | Categorias | Sub-categorias | Unidades de contexto | Unidades de registo |
|---|-------------|-----------------------|--|---------------------|
| Princípios orientadores da prática profissional | Proximidade | Visitas domiciliárias | <p><i>“As técnicas utilizadas na prática profissional passam pelas visitas domiciliárias sempre que há necessidade. Por norma, tentamos cumprir um calendário de visitas estipulado anualmente em plano de atividades.”</i></p> <p>Organização A</p> <p><i>“Faço visitas domiciliárias quinzenalmente. Uma vez vou sozinha, outras vezes vou com as ajudantes familiares também para as poder avaliar.”</i></p> <p>Organização E</p> <p><i>“Há muitas visitas domiciliárias, não só por parte da</i></p> | |

| | | | | |
|---|--------------------|--|--|---|
| | | | <i>assistente social, mas com a psicóloga e animadora. A enfermeira realiza uma intervenção primária que é composta por duas visitas por mês para avaliar os sinais vitais.” Organização F</i> | |
| | Personalização | Trabalho centrado na pessoa idosa | <i>“Tratar cada pessoa tendo em conta a sua história de vida. Depois de conhecê-lo é que podemos intervir, e ir ao encontro das suas necessidades. O pior que se pode fazer no serviço social é massificar”.</i> Organização B | 1 |
| | | Priorização da família | <i>“Construo a prática profissional baseada no plano individual que construímos, depois conversamos com a família e ajustamos sempre o plano às necessidades da família.”</i> Organização D | 1 |
| Processos de construção da prática profissional | Trabalho em equipa | Colaboração com a equipa técnica | <i>“A minha prática profissional é construída principalmente com a colaboração da equipa técnica que me rodeia, também com o dia-a-dia dos nossos clientes, com a troca de experiências com as colaboradoras que mais do que eu estão a par da realidade do dia-a-dia, basicamente é por aí.”</i> Organização A | 8 |
| | | Troca de experiências com os colaboradores | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | <p><i>“Eu acho que nós para desempenharmos bem o nosso papel enquanto diretor técnico e técnica de serviço social temos que criar espírito de equipa, saber que os colaboradores contam comigo da mesma forma que eu conto com eles. Devem realizar sistematicamente reuniões com as ajudantes familiares no sentido de perceber as dificuldades que sentem, quais são as dificuldades que acham que os utentes também têm no sentido de em conjunto encontrarmos soluções, de forma a colmatar o mais possível as necessidades do utente.”</i> Organização E</p> <p><i>“O que efetivamente acontece, e por isso somos diferenciados no SAD, é que em primeiro lugar há uma grande proximidade entre a diretora técnica e a equipa de trabalho. Tudo o que acontece no apoio domiciliário eu tenho essa informação.”</i> Organização F</p> | |
| | | | <p><i>“ A prática profissional constrói-se com o</i></p> | |

| | | | | |
|--|-----------------------|---|--|---|
| | | | <i>envolvimento de todos – equipa técnica, colaboradores, utentes. Só com a partilha de conhecimento e a colaboração de todos se consegue adquirir competências a título profissional. (...) é construída no dia a dia.”</i> Organização B | |
| | Trabalho colaborativo | Familiares | <p><i>“Construo a prática profissional baseada no plano individual que construímos, depois conversamos com a família e ajustamos sempre o plano às necessidades da família.”</i> Organização D</p> <p><i>“Aposto no trabalho em equipa, em rede e colaborativo com a família, sendo estas as metodologias principais de trabalho.”</i> Organização F</p> | 3 |
| | | Direção, equipa técnica e colaboradores | <i>“ A minha prática profissional é construída em conjunto com a direção, equipa técnica e colaboradores. Esta é a base. Temos que fazer este trabalho em conjunto. Reunimos, conversamos sobre as situações, damos ideias para solucionar os problemas. Falamos com os familiares”.</i> Organização C | 2 |

| | | | | |
|---|-----------------|--|--|---|
| Técnicas utilizadas na construção da prática profissional | Reuniões | | <p><i>“Devem realizar sistematicamente reuniões com as ajudantes familiares no sentido de perceber as dificuldades que sentem, quais são as dificuldades que acham que os utentes também têm no sentido de em conjunto encontrarmos soluções, de forma a colmatar o mais possível as necessidades do utente.”</i></p> <p>Organização E</p> | 2 |
| | Atendimentos | | <p><i>“É importante estarmos sempre disponíveis para o atendimento.”</i> Organização E</p> <p><i>“As técnicas de trabalho utilizadas são as visitas domiciliárias previamente marcadas, atendimentos, encaminhamentos e reuniões de trabalho uma vez por mês.”</i> Organização F</p> | 2 |
| | Encaminhamentos | | <p><i>“As técnicas de trabalho utilizadas são as visitas domiciliárias previamente marcadas, atendimentos, encaminhamentos e reuniões de trabalho uma vez por mês.”</i> Organização F</p> | 1 |

| | | | | |
|---|--------------------------------|---------------------|--|---|
| Fontes de visibilidade da prática profissional | Valor produzido com as pessoas | | <p><i>“O trabalho do assistente social não dá para mostrar grandes feitos a olho nu, mas temos que sentir enquanto profissionais que fizemos grandes coisas. O muito torna-se pouco e o pouco torna-se muito neste trabalho. O que fazemos não se vê mas tem muito valor. O grande valor que as pequenas coisas têm. O trabalho social é assim e é ingrato por não ser mensurável. O valor mais importante que tem o serviço social é o trabalho com as pessoas”.</i></p> <p>Organização B</p> | 1 |
| Grau de dificuldade na articulação teoria - prática | Muito difícil | Curso muito teórico | <p><i>“Sinto muitas dificuldades em articular a teoria com a prática. Eu tirei o curso num Instituto em que o período de estágio era muito curto e a área em que estagiei não tem nada a ver com a área onde vim trabalhar e eu vinha basicamente sem bases nenhuma porque não as temos quando andamos a estudar e mesmo as bases que nos tentam passar são completamente desfasadas da realidade. Não tem nada a ver! Quem me basicamente orientou foi a minha orientadora de estágio profissional que me foi dando</i></p> | 1 |

| | | | | |
|--|----------------------|-------------------------|---|---|
| | | | <i>as luzes porque o que eu trazia da escola não era suficiente.” Organização A</i> | |
| | Dificuldade relativa | Falta de especialização | <i>“É a prática profissional que nos vai ensinar. É evidente que o curso dá-nos sempre algumas bases, mas o Serviço Social é tão vasto. Nós somos tudo e não somos nada. O nosso âmagó é muito interessante e tem muitos ramos (...) acabamos por sair de um curso e não nos especializamos em nada (...) eu senti isso.” Organização B</i> | 3 |
| | | Mutação da realidade | <i>“No quotidiano profissional, muitas vezes, sinto dificuldade em articular a teoria com a prática. (...) Na prática temos que nos ir adaptando. As realidades vão mudando. Eu estou aqui há quase dois anos e noto essa diferença, umas coisas para melhor e outras para</i> | |

| | | | | |
|--|-----------------|-------------------|--|---|
| | | | <i>pior.” Organização C</i> | |
| | | | <i>“Sinto dificuldades em articular a teoria com a prática. É mais um trabalho que se vai construindo. Há muita coisa na teoria que depois efetivamente não conseguimos aplicar. Mas obviamente vimos sempre retirar muita coisa da teoria para a prática.”</i> Organização D | |
| | Sem dificuldade | Interrelacionadas | <i>“Não sinto dificuldades em articular a teoria com a prática. Às vezes não há tempo é para nós no horário de trabalho estarmos em constante atualização. Levo trabalho para casa.”</i> Organização E <i>“Não sinto dificuldades em articular a teoria com a prática.”</i> Organização F | 2 |

Eixo 2 – Avaliação da prática profissional do Assistente Social

| Dimensões | Categorias | Sub-categorias | Unidades de contexto | Unidades de registo |
|------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|
|------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|

| | | | | |
|----------------------------------|---------------|----------------|--|---|
| Relevância atribuída à avaliação | Relevante | | <p><i>“Mensalmente fazemos uma reunião de equipa e isso acaba por funcionar como a nossa avaliação.”</i> Organização A</p> <p><i>“ (...) A avaliação da prática profissional é realizada em conjunto com os colegas.”</i> Organização D</p> | 5 |
| | Não relevante | Falta de tempo | <p><i>“ Não realizo a avaliação da minha prática profissional. Nós não temos muito tempo para o fazer. É tudo tao rápido (...) a instituição tem uma grande dimensão e nós não ficamos só com uma resposta. Eu tenho o centro de dia, tenho o SAD e tenho o lar”.</i> Organização C</p> | 1 |
| Periodicidade | Mensal | | <p><i>“Mensalmente fazemos uma reunião de equipa e isso acaba por funcionar como a nossa avaliação porque trocamos ideias entre todos, acabamos por falar dos constrangimentos que foram acontecendo ao longo do mês, ouvimos opiniões e acaba por ser a forma de irmos avaliando o nosso trabalho.”</i> Organização A</p> | 2 |

| | | | | |
|--------------------------|--------------|--|---|---|
| | | | <p><i>“Há uma reunião mensal com todas as respostas sociais e aí debatemos os problemas que surgem, novas propostas e quais as dificuldades sentidas.”</i></p> <p>Organização D</p> | |
| | Trimestral | | <p><i>“De 3 em 3 meses realizamos avaliação da prática profissional.”</i></p> <p>Organização F</p> | 1 |
| | Anual | | <p><i>“Fazemos avaliação de desempenho todos os anos.”</i></p> <p>Organização E</p> | 1 |
| | Não definida | | <p><i>“Realizo a avaliação da minha prática profissional para mim própria. Eu já me avaliei a mim própria e já me avaliaram.”</i></p> <p>Organização B</p> | 1 |
| Técnicas e procedimentos | Reunião | | <p><i>“Mensalmente fazemos uma reunião de equipa e isso acaba por funcionar como a nossa avaliação porque trocamos ideias entre todos, acabamos por falar dos constrangimentos que foram acontecendo ao longo do mês, ouvimos opiniões e acaba por ser a forma de irmos avaliando o nosso trabalho.”</i></p> <p>Organização A</p> | 3 |

| | | | |
|--|---------------|---|---|
| | | <p><i>“ (...) A avaliação da prática profissional é realizada em conjunto com os colegas. Conversamos sobre as práticas com outras colegas externas e internamente há uma reunião mensal com todas as respostas sociais e aí debatemos os problemas que surgem, novas propostas e quais as dificuldades sentidas.”</i></p> <p>Organização D</p> <p><i>“De 3 em 3 meses realizamos avaliação da prática profissional através de um questionário às colaboradoras, reuniões e através de registos e avaliação de práticas pela observação. Todos os anos temos os questionários aos utentes.”</i> Organização F</p> | |
| | Questionários | <p><i>“De 3 em 3 meses realizamos avaliação da prática profissional através de um questionário às colaboradoras, reuniões e através de registos e avaliação de práticas pela observação. Todos os anos temos os questionários aos utentes.”</i> Organização F</p> | 1 |
| | Observação | <p><i>“De 3 em 3 meses realizamos avaliação da prática</i></p> | 1 |

| | | | | |
|---------------------|------------------|--|---|---|
| | | | <i>profissional através de um questionário às colaboradoras, reuniões e através de registos e avaliação de práticas pela observação. Todos os anos temos os questionários aos utentes.”</i> Organização F | |
| Formas de avaliação | Auto-avaliação | | <i>“Realizo a avaliação da minha prática profissional para mim própria”.</i> Organização B | 1 |
| | Hetero-avaliação | | <i>“Eu já me avaliei a mim própria e já me avaliaram (...) mesmo os técnicos que trabalham comigo sempre me deram uma boa avaliação enquanto técnica de serviço social.”</i> Organização B <i>“ (...) A avaliação da prática profissional é realizada em conjunto com os colegas.”</i> Organização D <i>“Nós como temos o Sistema de Gestão da Qualidade implementado fazemos avaliação de desempenho todos os anos.”</i> Organização E | 3 |

Eixo 3 – Características de um diretor técnico

| Dimensões | Categorias | Sub-categorias | Unidades de contexto | Unidades de registro |
|-----------------------|------------------|---|--|----------------------|
| Tipo de conhecimentos | Ciências sociais | Gestão, contabilidade, sistema de gestão da qualidade | <p>“Tem que ter conhecimentos de gestão.” Organização A</p> <p>“Tem de ter conhecimentos de gestão e contabilidade. Deve também ter conhecimento da gestão da qualidade. Pois, se as pessoas conseguirem ter ação social, sistema de gestão de qualidade e um bocadinho de gestão e contabilidade são excelentes diretores técnicos.” Organização F</p> <p>“Um diretor técnico poderá ser não só uma assistente social mas um técnico das ciências humanas.” Organização B</p> <p>“ (...) Um diretor técnico deve ser da área das ciências sociais.” Organização F</p> | 4 |
| | Legislação | Segurança Social | <p>“O diretor técnico é uma figura que a Segurança Social exige.” Organização B</p> | 2 |

| | | | | |
|-----------------------|---------------------|--|---|---|
| | | | <i>“O diretor técnico é uma figura que a Segurança Social exige. Mas não é uma função. Não está no Contrato Coletivo de Trabalho.”</i> Organização B | |
| Processos de trabalho | Escuta ativa | | <p><i>“Na minha opinião um diretor técnico deve saber ouvir (...)”</i> Organização C</p> <p><i>“Um diretor técnico deve saber ouvir (...)”.</i> Organização D</p> <p><i>“Um diretor técnico deve ser um bom líder, acima de tudo deve saber escutar, é muito importante escutarmos. Não devemos impor só a nossa opinião. As soluções devem ser encontradas em conjunto.”</i> Organização E</p> | 3 |
| | Gestão de conflitos | | <i>“ Na minha opinião um diretor técnico deve saber ouvir, saber gerir os conflitos, porque trabalham muito com a gestão de conflitos familiares, de funcionárias, de direção, pontos de vista, interesses, e nós estamos no meio disto tudo.”</i> Organização C | 1 |

| | | | |
|-----------------------------|---|--|----------|
| <p>Postura profissional</p> | <p>Capacidade de articulação na partilha de responsabilidades</p> | <p><i>“Um diretor técnico deve saber ouvir, ter sentido de responsabilidade, partilhar informação, saber trabalhar em equipa o que é muito importante (...)”</i> Organização D</p> <p><i>“Um diretor técnico deve ser um bom líder (...)”</i> Organização E</p> <p><i>“Tem de ter sobretudo uma capacidade de liderança efetiva.”</i> Organização F</p> <p><i>“Deve saber promover o trabalho em equipa (...)”</i> Organização E</p> | <p>4</p> |
|-----------------------------|---|--|----------|

Eixo 4 – Compatibilidade entre funções diferenciadas

| | | | | |
|-------------------------|-------|------------------|---|---|
| Funções diretor técnico | Gerir | Recursos humanos | <p>“A principal função do diretor técnico é gerir porque o restante está na parte do Assistente Social.” Organização A</p> <p>“Ao diretor técnico de uma IPSS é-lhe exigida a gestão dos recursos humanos, nomeadamente horários, leitura de registos de assiduidade, recrutamento e seleção de pessoas, gestão de pessoas no dia-a-dia quando faltam para substituir, reuniões de equipa, reuniões de direção.” Organização B</p> <p>“ (...) É muito trabalho de direção e de gestão.” Organização B</p> <p>“ Ao nível das funções de diretor técnico é mais ao nível da gestão de recursos humanos, elaboração de horários, a gestão do serviço desde programar a alimentação, organizar as higiènes, deixar as coisas programadas para o fim-de-semana.” Organização C</p> | 5 |
|-------------------------|-------|------------------|---|---|

| | | | | |
|------------------------------|-----------------------|--------------------------------|--|---|
| | | | <p>“ (...) Enquanto diretora técnica centro-me na gestão das equipas, faço a ponte, falo com os serviços que estão implicados na resposta social.” Organização D</p> <p>“Na parte da direção técnica as funções que mais ocupam o meu tempo de trabalho são coordenar todas as atividades, supervisionar o pessoal, gestão de recursos humanos.” Organização E</p> | |
| | | Sistema de Gestão da Qualidade | <p>“Enquanto diretora técnica desempenho funções de gestora de qualidade, a parte de validar e balizar notas de encomenda, gerir os economatos, tanto da infância como da terceira idade” Organização</p> | 1 |
| Funções de Assistente Social | Acompanhamento social | | <p>“As funções desempenhadas enquanto assistente social, realizamos o acompanhamento das situações, acompanhamento a todos os níveis, quer a um nível dos serviços que prestamos através das colaboradoras, quer ao nível do planeamento dos serviços e a gestão dos serviços.” Organização C</p> | 4 |

| | | | | |
|------------------------|----------------------------|--------------------|---|---|
| | | | <p><i>“ (...) Nas tarefas desempenhadas enquanto assistente social faço a gestão das equipas, as escalas de serviço, recrutamento desde a candidatura à admissão, cálculo de mensalidades, proposta de admissão à direção e depois todo o acompanhamento social.”</i> Organização D</p> <p><i>“Enquanto assistente social faço todo o processo desde a admissão, atribuição de mensalidades, encaminhamento de situações que não consigamos dar resposta para outros serviços. Todo o acompanhamento social.”</i> Organização E</p> <p><i>“As principais tarefas que desempenhado na [organização] (...) enquanto assistente social realizo atendimento à comunidade da freguesia de [localidade] (...) realizando, essencialmente, encaminhamentos.”</i> Organização F</p> | |
| | Planeamento | | <p><i>“ (...) Fazemos um planeamento entre o tempo, os gastos e os recursos humanos”.</i> Organização C</p> | 1 |
| Articulação de funções | Dificuldade de conciliação | Adaptação contínua | <p><i>“Os constrangimentos no desempenho da tarefa de director técnico são vários e vão no seguimento de não conseguir</i></p> | 1 |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| | | | <i>conciliar as duas funções – de diretor técnico e de assistente social. Nós temos uma parte de assistente social que nos leva a perceber não só os clientes, famílias, como colaboradores e colegas, mas depois também temos a outra parte que é tentar resolver as questões que não estão tão bem, para que as coisas funcionem em pleno. (...) Mas a conjugação destas duas funções vai-se modelando com o tempo.” Organização A</i> | |
| | | Diferenciação de funções/ competências | <i>“ Por um lado a gestão das organizações sociais é um obstáculo à prática do Serviço Social sem dúvida. Um bom diretor técnico nunca pode ser um bom assistente social. Ou é bom numa coisa ou é bom noutra.” Organização B</i> | 1 |
| | | Tempo | <i>“Sinto que este modelo diminui o tempo de estar com os utentes, porque acabamos por nos fechar muito mais num gabinete concentrados a fazer esse tipo de serviço do que a estar com os idosos, a realizar visitas domiciliárias ou a acompanhar as funcionárias”. Organização D</i> | 1 |

| | | | | |
|---|----------------------|---|--|---|
| | Relacionadas | Clarificação de funções e responsabilidades | <p><i>“A gestão pode ser um aliado da prática profissional e fazer com que cada parceiro tenha as suas funções definidas, as suas responsabilidades. Clarifica o papel de cada um.”</i></p> <p>Organização A</p> | 1 |
| | | Multidisciplinaridade e intervenção em rede | <p><i>“ (...) A gestão social é uma função que se conjuga com o Serviço Social. O trabalho em equipa, em parceria e em rede são metodologias que beneficiam a eficácia da resposta social. A multidisciplinaridade é uma mais-valia para este trabalho.”</i></p> <p>Organização D</p> <p><i>“Estes princípios de gestão podem conjugar-se com os princípios do Serviço Social. A gestão é uma forma de potenciar a prática do Serviço Social e considero-a muito importante.”</i></p> <p>Organização E</p> | 2 |
| Grau de dificuldade na articulação de funções | Dificuldade relativa | Gestão do tempo | <p><i>“Sinto dificuldades em conjugar estas duas funções porque o tempo é muito pouco. São muitos clientes. São muitas respostas. O tempo é muito pouco para fazer este acompanhamento social. O principal problema é a gestão do</i></p> | 2 |

| | | | | |
|-----------------|------------------|--------------------------|--|---|
| | | | <p><i>tempo”. Organização C</i></p> <p><i>“Para conjugar estas duas funções temos de priorizar o trabalho. A questão do muito urgente e urgente. Tentamos conciliar um bocadinho de cada. Eu não posso separar: de manhã vou ser diretora técnica e à tarde assistente social. Temos que ser muito organizados em termos de serviço para conseguirmos fazer tudo.”</i> Organização E</p> | |
| | Sem dificuldade | Perspetiva holística | <p><i>“ (...) Estas duas funções acabo por não as separar porque está tudo interligado. Não tenho o dia da direção técnica e o dia do assistente social. Acabo por interligar tudo.”</i> Organização D</p> | 1 |
| | | Importância da Equipa | <p><i>“Não tenho problemas em conjugar estas duas funções, pois tenho uma excelente equipa de trabalho. Quando não posso recorro aos elementos de equipa.”</i> Organização F</p> | 1 |
| Direção técnica | Constrangimentos | Posição de intermediário | <p><i>“Em termos de direção técnica é difícil muitas vezes para nós abstermo-nos da tendência. (...) É difícil tentarmos combater perante a direção uma decisão e posteriormente</i></p> | 1 |

| | | | | |
|----------------|----------------------|---------------------------------------|--|---|
| | | | <i>comunicá-la. (...)” Organização A</i> | |
| | | Alteração constante de legislação | <i>“Enquanto há uns anos atrás saiam as portarias e duravam anos, neste ano houve constantes alterações de legislação. Nós estamos a aplicar uma e já está a haver alterações. Neste momento penso que é a maior dificuldade que o diretor técnico sente.” Organização B</i> | 1 |
| | | Falta de formação académica de gestão | <i>“Ao nível de conhecimentos de gestão faltam-nos alguns conhecimentos de gestão. Mais conhecimentos de gestão de recursos humanos e gestão financeira.” Organização B</i> | 1 |
| | | Gestão de recursos humanos | <i>“A maior dificuldade é gerir recursos humanos. Uma parte do tempo passo a gerir conflitos. A maior dificuldade é gerir conflitos. Eu tento trabalhar em equipa mas infelizmente há muito individualismo mas já fizemos progressos enquanto equipa. Temos trabalhado isso em reuniões.” Organização B</i> <i>“O principal problema ao desempenhar a função de direção técnica é a gestão de pessoal.” Organização E</i> | 2 |
| | Sem constrangimentos | | <i>“Não reconheço qualquer obstáculo à prática da direção técnica da instituição.” Organização F</i> | 1 |
| Meios técnicos | Disponibilidade | Materiais e técnicos | <i>“Considero possuir os meios para desempenhar a função de</i> | 4 |

| | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---|---|
| para desempenhar a função | de meios | | <p><i>diretor técnico.” Organização B</i></p> <p><i>“ (...) Considero ter os meios necessários para desempenhar estas funções. Somos uma instituição grande, mas felizmente dispomos dos meios necessários”. Organização C</i></p> <p><i>“ (...) Considero possuir os meios técnicos necessários para desempenhar as minhas funções.” Organização D</i></p> <p><i>“Não reconheço qualquer obstáculo à prática da direção técnica da instituição, considerando possuir os recursos necessários para desempenhar as funções.” Organização F</i></p> | |
| | Indisponibilidade de meios | Interferência da direção | <p><i>“Não temos todos os meios à disposição para exercer a função de direção técnica porque se temos uma direção que é nossa soberana, nós temos que antes de tomar qualquer decisão pedir opinião deles, ouvir o que têm para nos dizer e só aí é que podemos comunicar a decisão que foi tomada, nós nunca podemos ter o pleno poder.” Organização A</i></p> | 1 |

Eixo 5 – Autonomia profissional do Assistente Social

| Dimensões | Categorias | Sub-categorias | Unidades de contexto | Unidades de registo |
|--------------------|--------------------|--------------------------|---|---------------------|
| Nível de autonomia | Autonomia relativa | Autonomia de planeamento | <p><i>“A direção normalmente não interfere na prática profissional, mas sim em questões relacionadas com a gestão.”</i> Organização A</p> <p><i>“Sinto que tenho autonomia para planear, organizar e executar o trabalho. Sempre com o acompanhamento da direção. A direção está dentro de tudo o que é feito na instituição e, portanto quer mesmo as situações que nos surgem a direção é informada dessas situações”.</i> Organização C</p> <p><i>“Não posso dizer que tenho autonomia total. Isso poucas instituições o têm ou pelo menos eu falo pela minha. A direção da nossa instituição antes de eu tomar decisões mais importantes tem sempre que passar por ela.”</i> Organização E</p> <p><i>“Tenho autonomia para realizar o meu trabalho sempre com o</i></p> | 4 |

| | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|--|--|---|
| | | | <i>conhecimento da direção.</i> ” Organização F | |
| | Autonomia total | Autonomia de gestão | <p><i>“Tenho autonomia para planejar, executar e avaliar o meu trabalho.”</i> Organização A</p> <p><i>“(…) Sinto que detenho autonomia para planejar, executar e avaliar o meu trabalho.”</i> Organização D</p> | 2 |
| Participação no processo de decisão | Existente | Apresentação de soluções aos problemas | <p><i>“As minhas sugestões são muito bem aceites.”</i> Organização B</p> <p><i>“(…) Considero participar no processo de decisão. Quando exponho os problemas já dou também uma solução. Dou uma ideia. Depois a direção aceita ou dá outra ideia. Enfim, conversa-se e tenta-se chegar à melhor solução”.</i> Organização C</p> <p><i>“Considero que participo no processo de decisão. Quando há algum problema e apresento sugestões para os resolver estas são tidas em conta pela direção.”</i> Organização D</p> <p><i>“Participo no processo de decisão e as minhas soluções aos problemas são bem aceites pela direção.”</i> Organização F</p> | 4 |

| | | | | |
|---|-------------------|------------------|--|---|
| | Inexistente | | “ (...) Não posso ser eu a decidir.” Organização E | 1 |
| Limites institucionais à prática profissional | Identificados | Recursos humanos | “ Neste momento não identifico limites institucionais à minha prática profissional mas ao nível de recursos humanos há sempre pessoas que não têm a mesma visão. Que são entraves ao desenvolvimento ou aos objetivos traçados. Há sempre um grupo que tem outra visão e forma de estar. “ Organização B | 1 |
| | | Económicos | “ (...) As barreiras institucionais no exercício da minha actividade profissional são sobretudo económicas, porque é essa a limitação geral”. Organização C | 1 |
| | | Direção | “Os limites institucionais à minha prática profissional prendem-se com a questão de todas as decisões estarem dependentes do aval da direção.” Organização E | 1 |
| | Não Identificados | | “Não identifico limites institucionais à minha prática profissional. A direção é muito disponível, muito presente, muito interessada e gosta muito que os clientes saiam satisfeitos com o serviço.” Organização D “Participo no processo de decisão e as minhas soluções aos problemas são bem aceites pela direção, não identificando | 2 |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | <i>qualquer limite institucional ao desempenho das minhas funções.</i> ” Organização F | |
|--|--|--|--|--|

Eixo 6 – Conceções de gestão das organizações

| Dimensões | Categorias | Sub-categorias | Unidades de contexto | Unidades de registo |
|------------------|--------------------------------|-----------------------|---|----------------------------|
| Modelo de gestão | Sistema de Gestão da Qualidade | ISSO 9001 | <p><i>“Estamos a implementar o Sistema de Gestão da Qualidade pela ISSO 9001.”</i> Organização B</p> <p><i>“ Tivemos um acompanhamento, portanto fizemos parte de um programa que foi o FAS2, tivemos formação, desenvolvemos todos os documentos para todas as respostas à exceção do lar que na altura não existia um plano de gestão da qualidade. Portanto, foram realizados procedimentos, instruções de trabalho, documentos, manuais, portanto tudo entrou em funcionamento. Fizemos a primeira auditoria externa, mas não fomos para a certificação em si, precisamente por uma questão de custos porque estávamos em fase de construção do lar, portanto com custos bastante elevados e a opção foi suspender esse processo de</i></p> | 5 |

| | | | | |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------------|---|---|
| | | | <p><i>certificação. No entanto, no nosso dia-a-dia tudo está a ser utilizado. No fundo o que nos falta é a auditoria de certificação”.</i></p> <p>Organização C</p> <p><i>“Possuímos certificação do Sistema de Gestão da Qualidade há cerca de 2 anos e este modelo promove a qualidade e eficácia da resposta social e consegue-se supervisionar melhor a prestação dos serviços. Mais responsabilidade porque a pessoa está a assinar em como fez este trabalho e está a comprometer-se, está a assumir uma responsabilidade.”</i> Organização D</p> <p><i>“Possuímos o Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela norma ISO 9001.”</i> Organização E</p> | |
| | Eficácia e eficiência | Rentabilização de recursos | <i>“O que nos é pedido da parte da direção é conseguirmos chegar ao maior número de pessoas e ao maior nível de resolução de problemas com o mínimo custo.”</i> Organização A | 1 |
| Características do modelo de SGQ | Burocrático | Muitos documentos | <i>“Considero o modelo de gestão organizacional burocrático.”</i> Organização A | 1 |
| | Organizado | Registo da prática | <i>“Permite-nos ter a “casa” mais organizada.”</i> Organização A | 3 |

| | | | | |
|--------------------|------------------------|--------------|--|---|
| | | profissional | <p><i>“Nós fazemos tudo não temos é organizado e a qualidade vem-nos ajudar.”</i> Organização B</p> <p><i>“Com a utilização fomos verificando que de facto, isso ajuda-nos. (...) Isto tudo é um método e é uma prática que nós vamos implementando.”</i> Organização C</p> | |
| Eficaz e eficiente | | | <p><i>“Possuímos certificação do Sistema de Gestão da Qualidade há cerca de 2 anos e este modelo promove a qualidade e eficácia da resposta social e consegue-se supervisionar melhor a prestação dos serviços.”</i> Organização D</p> <p><i>“Este modelo possibilita a eficácia e qualidade do serviço.”</i> Organização E</p> <p><i>“Este veio potencializar muito a eficácia dos serviços.”</i> Organização F</p> | 3 |
| Célere | Rapidez da intervenção | | <i>“Acho que ajudou a organização e o SAD e a darmos de forma mais célere resposta aos problemas.”</i> Organização E | 2 |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | “Diminuímos o tempo de intervenção. Atualmente esta é muito rápida.” Organização F | |
|--|--|--|--|--|

Eixo 7 – Inovação e criatividade na prática profissional

| Dimensões | Categorias | Sub-categorias | Unidades de contexto | Unidades de registo |
|---|------------|---------------------------------|---|---------------------|
| Importância da inovação na prática profissional | Importante | Sustentabilidade da organização | “ A criatividade e a inovação utilizadas no processo de intervenção do serviço social são uma mais-valia para a sustentabilidade das instituições. Cada vez mais as pessoas são mais exigentes. As pessoas procuram outro tipo de serviços, de acompanhamento. Considero que a inovação social pode constituir uma ferramenta específica de gestão das IPSS's. Nós não nos podemos basear num modelo antigo. A sociedade muda, as necessidades mudam, portanto há que reformular até mesmo os serviços. Eu penso que as instituições estão a ir por esse caminho. Não havia também outra hipótese. Hoje em dia, a concorrência é muita e temos de procurar novas formas de intervir. Dar um serviço novo, dar uma sugestão nova”. Organização C | 1 |

| | | | | |
|--|------------------|-------------------------------------|--|---|
| | | Sustentabilidade das respostas | <p><i>“Hoje em dia uma instituição que esteja parada e que só preste os serviços tradicionais não vai sobreviver. Cada vez mais temos que ser inovadores, tentarmos por vezes prestar os mesmos serviços mas de forma diferente. A inovação pode constituir uma ferramenta para facilitar a sustentabilidade da resposta social.”</i></p> <p>Organização E</p> | 1 |
| | | Capacidade de adaptação | <p><i>“Considero que atualmente temos que nos ajustar às novas realidades, temos que ajustar serviços para rentabilizar recursos. Estamos sempre disponíveis para ouvir novas sugestões.”</i></p> <p>Organização D</p> | 1 |
| | | Escalabilidade e aprendizagem mútua | <p><i>“A [organização] (...) tem tentado inovar a sua prática apostando na formação, nas novas tecnologias. Realizamos intercâmbios com outras instituições analisando a prática profissional das ajudantes familiares, pois é muito importante ir para outras realidades e perceber o que se lá passa de forma a melhorar a nossa prática interna e a prática de outras instituições.”</i></p> <p>Organização F</p> | 1 |
| | Pouco importante | Relevância dos modelos atuais | <p><i>“Os modelos atuais são resposta.”</i></p> <p>Organização A</p> | 1 |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | |
| | | Como estratégia de autossustentabilidade | <i>“A ideia que as instituições comecem a auto-sustentar-se e sejam mais independentes da Segurança Social, mas isto eu não concordo.”</i> Organização B | 1 |