



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

ENVELHECIMENTO E TERCEIRO SETOR: A construção de inovação e competência

Ana Sofia Ferreira Pereira

Escola Superior de Educação



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

Ana Sofia Ferreira Pereira

Envelhecimento e Terceiro Setor:

A construção de inovação e competência

Curso de Mestrado

Gerontologia Social

Trabalho efetuado sob a orientação de

Doutora Ana Teresa Ferreira Oliveira

fevereiro, 2019

AGRADECIMENTOS

Ao longo da realização desta dissertação, foram várias as pessoas que contribuíram para que a conclusão deste trabalho fosse possível. Chega ao fim mais uma etapa da minha vida, etapa essa que foi concluída com muito esforço e empenho.

Cabe-me agradecer à Coordenadora do Mestrado em Gerontologia Social, Doutora Alice Bastos, pela oportunidade de frequentar este mestrado. Obrigada por ter contribuído para o enriquecimento da minha formação académica, com todo o seu conhecimento científico.

À minha orientadora, Doutora Ana Teresa Oliveira, pela disponibilidade, empenho, preocupação e dedicação ao meu trabalho. Por todo o acompanhamento académico ao longo deste trabalho e pelas várias oportunidades de crescimento e aprendizagem. Obrigada por todas as palavras de incentivo e motivação, que fizeram com que ultrapassasse imensas dificuldades.

Às minhas colegas de Mestrado em Gerontologia Social, Marta, Bernardete e Cristina pelo companheirismo, amizade e apoio no desenvolvimento deste trabalho.

Um agradecimento especial à colega e amiga Ana Fernandes. Obrigada pelo apoio incondicional e sempre presente. Foste um pilar fundamental na concretização deste trabalho.

Às minhas amigas, Inês, Marta, Andreia e Rita, agradeço todos os momentos de companheirismo, aventura e carinho.

À Margarida e Liliana, agradeço a compreensão e amizade sempre demonstrada, mesmo quando o afastamento foi notório.

Aos meus pais e irmã, pelo apoio, esforço e carinho que sempre reuniram para que pudesse chegar a este patamar da minha formação. A vocês o meu muito obrigada!

Em último, mas não menos importante, ao Rui! Foste fulcral nesta etapa. Mesmo quando estava em desânimo, incentivaste-me sempre a concluir este trabalho. Obrigada pelo companheirismo, amor e compreensão.

RESUMO

A responsabilidade social externa das organizações de caráter social é visível e imprescindível na organização dos cuidados às pessoas mais velhas. Estas organizações necessitam de desenvolver a sua responsabilidade social interna, incidindo sobre a necessidade de melhorar os processos que cuidam das suas pessoas, dos seus trabalhadores, ao mesmo tempo que as preparam para melhor providenciar serviços às pessoas mais velhas. Os crescentes e multifacetados desafios associados ao envelhecimento impelem estas organizações para uma necessidade de inovar e de desenvolver novos processos de trabalho alicerçados por trabalhadores competentes e com capacidade de construir competência coletiva. Este estudo pretende perceber como é que as organizações sociais sem fins lucrativos desenvolvem competência individual e coletiva e inovam. O objetivo desta investigação é compreender o processo de construção de competências individuais e coletivas, bem como a relevância da inovação nas organizações sociais. Esta investigação decorreu sob a forma de um estudo de caso numa organização social do Norte de Portugal. Foram desenvolvidas entrevistas estruturadas e a análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo. Os dados analisados apresentam um conjunto de competências individuais relevantes que contribuem para a construção de um perfil de um trabalhador na área social. Estas competências individuais, concretamente o trabalho em equipa, a missão institucional/ objetivos organizacionais e as competências de gestão contribuem para a construção de uma competência coletiva nas organizações sociais. Adicionalmente são apresentados os determinantes percebidos para inovar, o contributo dos colaboradores para o processo de inovação e medidas de inovação organizacional percebidas.

Palavras-Chave: Competência individual; Competência individual; Inovação; Terceiro setor; Gerontologia social; Estudo de caso.

fevereiro, 2019

ABSTRACT

The external social responsibility of social organizations is visible and essential in the organization of care for the elderly. These organizations need to develop their internal social responsibility, focusing on the need to improve processes that take care of their people and their workers, while preparing them to better provide services to older people. The increasing and multifaceted challenges associated with aging impel these organizations to a need to innovate and to develop new work processes based on competent workers with capacity to build collective competence. This study aims to understand how nonprofit social organizations develop individual and collective competence and innovate. The aim of this research is to understand the process of building individual and collective competences, as well as the relevance of innovation in social organizations. This research took the form of a case study in a social organization in northern Portugal. Structured interviews were developed and data analysis was performed through content analysis. The analyzed data present a set of relevant individual competences that contribute to the construction of a social worker profile. These individual skills, namely teamwork, institutional mission / organizational objectives and management skills contribute to the construction of collective competence in social organizations. Additionally, the perceived determinants for innovation, the contribution of employees to the innovation process, and perceived organizational innovation measures are presented.

Keywords: Individual competence; Collective competence; Innovation; Third sector; Social gerontology; Case study.

february, 2019

ÍNDICE GERAL

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA..... | 7 |
| 1. O fenómeno do envelhecimento humano e a Gerontologia Social | 9 |
| 1.1. O fenómeno do envelhecimento humano | 9 |
| 1.2. A Gerontologia e a Gerontologia Social | 14 |
| 2. O terceiro setor em Portugal..... | 16 |
| 2.1. O terceiro setor em Portugal: conceito e contextualização | 16 |
| 2.2. As organizações do terceiro setor face ao envelhecimento humano..... | 18 |
| 3. Gestão de pessoas no terceiro setor | 24 |
| 3.1. Inovação social e competência coletiva | 29 |
| 3.2. Competência: conceitos e tipologias | 30 |
| 3.3. Competência coletiva: desenvolvimento | 34 |
| 3.4. Criatividade e inovação | 36 |
| CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO..... | 37 |
| 1. Objetivos do estudo, plano de investigação e participantes..... | 39 |
| 2. Instrumentos de recolha de dados..... | 41 |
| 3. Procedimentos de recolha e análise de dados | 42 |
| CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS | 39 |
| 1. Competências individuais | 45 |
| 2. Competência coletiva..... | 49 |
| 3. Organização como promotor no desenvolvimento de competências | 60 |
| 4. Inovação organizacional | 62 |
| CONCLUSÕES | 69 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 75 |
| ANEXOS | 83 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Índice de Envelhecimento 1960 em comparação com 2017..... | 10 |
| Figura 2. Representação da Teoria Integrada da Gerontologia Social de Bass (2009, p. 362)..... | 16 |
| Figura 3. Distribuição das entidades proprietárias, segundo a natureza jurídica | 20 |
| Figura 4. Distribuição territorial e natureza jurídica das entidades proprietárias | 20 |
| Figura 5. Distribuição territorial das entidades proprietárias, por concelho | 20 |
| Figura 6. Evolução do nº de equipamentos, segundo a natureza jurídica da entidade proprietária | 21 |
| Figura 7. Evolução do nº de respostas sociais por população-alvo..... | 21 |
| Figura 8. Distribuição percentual das respostas sociais por população-alvo .. | 22 |
| Figura 9. Evolução do número de respostas sociais para as Pessoas Idosas | 23 |
| Figura 10. Relação entre a População Idosa (≥ 65 anos) e a População Total, por distrito e por concelho | 23 |
| Figura 11. Distribuição territorial das respostas sociais para as Pessoas Idosas, por concelho | 24 |
| Figura 12. Características pessoais relacionadas com os estados psicológicos | 27 |
| Figura 13. Articulação entre satisfação, motivação e produtividade..... | 27 |
| Figura 14. Desenvolvimento de CO..... | 32 |
| Figura 15. Dimensões das competências..... | 33 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1. Definição de competências..... | 46 |
| Quadro 2. Competências individuais..... | 47 |
| Quadro 3. Construção de competência coletiva..... | 50 |
| Quadro 4. Resultados percebidos pelos colaboradores sobre as CC | 52 |
| Quadro 5. Competência coletiva | 53 |
| Quadro 6. Formação como indicador de desenvolvimento de competências . | 61 |

LISTA DE ABREVIATURAS

- CC - Competências Coletivas
- CD - Centro de Dia
- CI - Competências Individuais
- CG - Competências de Gestão
- CO - Competências Organizacionais
- ERPI - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- IE- Índice de Envelhecimento
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social
- OMS - Organização Mundial de Saúde
- OSFL - Organizações sem Fins Lucrativos
- OTS - Organizações do Terceiro Setor
- RH - Recursos Humanos
- SAD - Serviço de Apoio Domiciliário
- UCC - Unidade dos Cuidados Continuados

INTRODUÇÃO

Os conceitos e as atitudes face à população idosa têm vindo a mudar e a aumentar, tornando-se cada vez mais comum falarmos sobre o envelhecimento (Rosa, 2012). Segundo Cancela (2007), o envelhecimento é um processo contínuo e diferencial na vida dos seres humanos.

Atualmente, um dos traços mais significativos da sociedade portuguesa é a tendência para o crescimento da população idosa (Paúl & Fonseca, 2005), a qual é comprovada pelos dados divulgados pela Pordata (2013). No ano de 1961, o índice de envelhecimento (IE) era de 27,5%, sendo que, no ano de 2016, esse índice correspondia a 147,8%. Segundo o INE, o IE define-se por ser a medida do envelhecimento populacional considerável tanto ao aumento de pessoas com mais de 65 anos como à redução do número de jovens. De acordo com Lemaire e Bherrer (2012), o número de pessoas com igual ou idades superiores a 65 anos, aumentou sobretudo no início do séc. XX. O envelhecimento populacional resulta do decréscimo da população com idade inferior a 15 anos, contrapondo com o aumento da população com 65 ou mais anos (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2014). Este crescimento, principalmente nos países em desenvolvimento, levou a que se colocasse em prova a problemática da velhice, tanto a nível médico como socioeconómico (Costa, 2013). Em Portugal, pode-se verificar que a situação é semelhante aos outros países europeus: pouco dinamismo demográfico e uma estrutura etária cada vez mais envelhecida (Imaginário, 2004). Nazareth (2007), prevê que em 2020, o número de pessoas com mais de 65 anos, seja de quase 2 milhões, representando 20% da população. Assim, este aumento visível do número de pessoas com idade superior a 65 anos revela que, em pleno séc. XXI, um dos maiores triunfos da humanidade é, sem dúvida, o envelhecimento. Contudo, torna-se também um dos maiores desafios da atualidade na medida em que devem existir medidas para promover o bem-estar e qualidade de vida desta faixa etária (Organização Mundial de Saúde [OMS], 2005). Na atualidade, os pesquisadores da área da gerontologia e gerontologia social, procuram definir o envelhecimento saudável ou bem-sucedido (Costa, 2013). No pensamento de Lalande (2013), o envelhecimento bem-sucedido deve ser construído ao longo da vida, de forma a manter a autonomia, o contacto com o suporte social e a capacidade de viver independentemente na sua casa. Contudo, muitas das vezes a institucionalização passa a ser uma opção para muitos idosos. Este novo contexto operacional em que vivemos requer Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) que recrutem e mantenham profissionais qualificados, assegurando um plano de formação e desenvolvimento contínuo e garantindo um sistema de recompensas competitivo. Concomitantemente, garantir e satisfazer todas as necessidades dos mais idosos é também imprescindível (Akingbola, 2006).

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) desempenham um papel social muito importante para o Estado e para a sociedade civil, não necessariamente no sentido de organizações de serviços sociais, mas porque contribuem para a resolução de problemas da sociedade (Azevedo, Franco & Meneses, 2012). Em Portugal, a crescente necessidade de ajudar a população mais carenciada, apoio esse prestado pelas IPSS, tem vindo a aumentar (Sacilotto, 2015). Frisch (2015) acrescenta que estas instituições para continuarem a ajudar mais portugueses, e aumentarem a sua autonomia financeira, têm de se profissionalizar. Neste sentido, as OSFL precisam de profissionais competentes e envolvidos, para assim poderem promover o desenvolvimento da instituição (Fischer, 2004). Segundo Barbosa, Cruz, Figueiredo, Marques e Sousa (2011), há necessidade de formar os profissionais nestas instituições, com o intuito de melhorar e promover conhecimentos e aptidões. Vieira (2004), refere que devido ao perfil próprio e às tarefas complexas e específicas que os cuidadores de idosos têm assumido, é necessário serem desenvolvidas por pessoas qualificadas e treinadas para desempenhar o cuidado que o idoso necessita. Estudos sobre competências e aprendizagens nas organizações têm avançado ao longo do tempo. Contudo, e de acordo com trabalhos de investigação realizados por Tello-Gamarra e Verschoore (2015), há uma falta de pesquisas no terceiro setor, com o fim último de perceber estes conceitos de competências, o desenvolvimento das mesmas, e de que modo é que este processo se relaciona e contribui para a inovação organizacional.

As OSFL têm várias funções, tais como: prestação de serviços, promoção de mudança social, inovação, desenvolvimento de capacidades de liderança e de expressão, de construção de comunidade e de democratização. De entre todas as funções referidas, destaca-se a inovação. Estas organizações, ao contrário das empresas, não olham para a inovação enquanto uma estratégia ou motor para a obtenção de lucros, garantindo assim a sua existência, mas sim para apostar na inovação social (Azevedo *et al.*, 2012). Com base em Santos e Forbeloni (2015), a inovação social tende a ser definida como a criação de novas soluções para resolver problemas ou necessidades de insatisfação social.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), a competência é vista como um sistema de recursos que o indivíduo possui, como conhecimentos, habilidades e atitudes, e onde a avaliação das mesmas é feita, através da relação que existe entre as tarefas e/ou do cargo que desempenha. Queiroz (2012) afirma que para que os trabalhadores possam ter uma maior capacidade para se adaptarem às alterações organizacionais da instituição onde desenvolvem a sua atividade profissional, às várias medidas políticas que vão surgindo e às consequências que delas resultam, é fundamental que os

mesmos tenham competências cognitivas e relacionais muito elevadas. Costa (2013), acrescenta, que também devem ser valorizadas as capacidades técnicas e académicas.

Deste modo, torna-se necessário estudar, compreender e divulgar como se desenvolve e desenrola o processo das competências nessas instituições do terceiro setor. Pretende-se assim fornecer informações relevantes para o planeamento das ações de aperfeiçoamento e desenvolvimento que se interliguem com a realidade organizacional, de modo a promover a inovação organizacional (Lima & Silva, 2015).

Posto isto, este trabalho coloca a seguinte questão de investigação: Como é que as organizações sociais sem fins lucrativos desenvolvem competências individuais e coletivas e inovam?

O nosso principal objetivo com esta dissertação é compreender o processo de construção de competências individuais e coletivas, bem como a relevância da inovação nas organizações sociais.

Estruturalmente, a presente dissertação encontra-se dividida em três capítulos principais. No Capítulo I apresenta-se a revisão da literatura, sendo que esta se encontra dividida em três temáticas. Primeiramente será abordado o tema do envelhecimento humano em Portugal, bem como a sua evolução, e ainda uma sucinta referência às disciplinas de Gerontologia e Gerontologia Social, área do conhecimento que estuda este fenómeno. Seguidamente, será feita referência às Organizações do Terceiro Setor (OTS) em Portugal, face ao envelhecimento humano, mas também uma breve caracterização deste setor em Portugal. Para terminar este capítulo, serão apresentados os conceitos teóricos essenciais para orientar o trabalho prático, nomeadamente a gestão de pessoas no terceiro setor, as competências, a inovação e criatividade. No Capítulo II é abordada a metodologia do estudo, sendo detalhadamente apresentados os objetivos de estudo, o plano de investigação e os participantes. São ainda expostos os instrumentos utilizados para a recolha de dados, bem como os procedimentos de recolha e análise de dados. Os resultados obtidos neste trabalho, bem como a discussão dos mesmos, são apresentados no Capítulo III. Este projeto de investigação termina com a apresentação das principais conclusões, apresentando as limitações do estudo e as sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1. O fenómeno do envelhecimento humano e a Gerontologia Social

O envelhecimento da população é um grande desafio do século XXI, devido ao seu crescimento, processo ao qual os países mais desenvolvidos ainda se estão a adaptar (Philipson, 2010). Torna-se fundamental aprofundar o conhecimento sobre o desenvolvimento e processo de envelhecimento, bem como as duas áreas importantes, Gerontologia e Gerontologia Social (e.g. Paúl, 2012).

Deste modo, na presente secção, será feita uma abordagem ao fenómeno do envelhecimento humano e a algumas disciplinas que se ocupam do seu estudo, bem como as perspetivas e modelos do envelhecimento ativo e bem-sucedido.

1.1. O fenómeno do envelhecimento humano

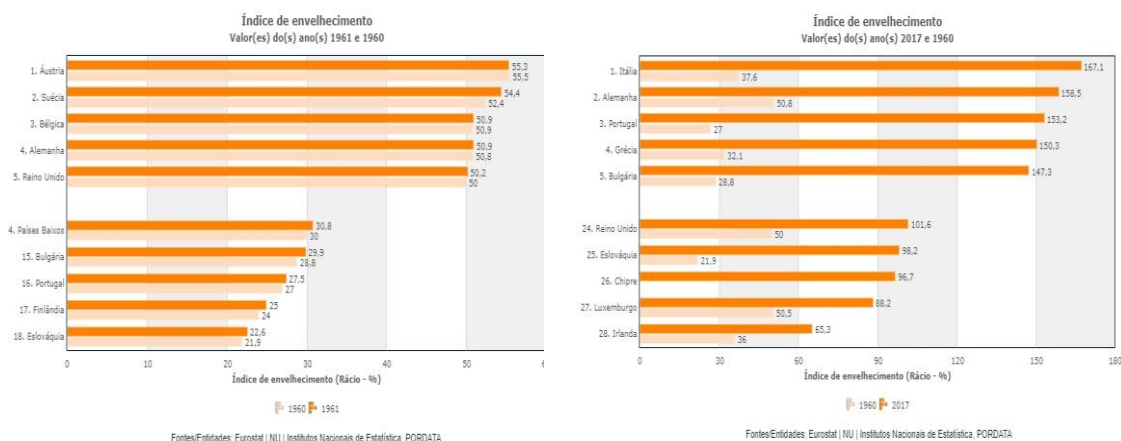
O envelhecimento é um processo progressivo e diferencial no ser humano, que implica uma série de alterações de ordem fisiológica, biológica, psicológica e social, tendo como termo natural a morte do organismo (Cancela, 2007). Com base na mesma fonte, essas transformações vão-se acumulando durante toda a trajetória de vida, de tal forma que o indivíduo na terceira idade apresenta especificidades e características que o distinguem das pessoas de outros grupos etários. Além da base genética, o declínio do sistema orgânico do idoso é influenciado por diversos fatores, tais como: a alteração de hábitos pessoais, a alimentação e as influências sociais e culturais. Segundo Kahana e Kahana (1996), o envelhecimento é um processo de adaptação em que atuam mecanismos preventivos e corretivos, que podem ser facilitados por recursos internos do indivíduo e recursos externos (sociais, económicos, entre outros).

O processo de envelhecimento biológico varia de pessoa para pessoa. Desde o nascimento desenvolve-se um processo contínuo de senescência, numa complexidade crescente. Não obstante, embora o envelhecimento humano seja um fenómeno universal, não existe consenso em relação à natureza e às características das etapas da velhice. O envelhecimento da população é um dos traços mais salientes da sociedade (Paúl e Fonseca, 2005), tornando-se um grande desafio do século XXI, ao qual os países mais desenvolvidos ainda se estão a adaptar (Philipson, 2010).

Ainda de acordo com Rosa (2012), o envelhecimento da população é um processo demográfico que está a adquirir elevada visibilidade, sendo Portugal um dos países onde esse processo é mais visível devido ao conhecimento técnico-científico, às condições de vida da população que melhoraram em relação ao passado e aos níveis de fecundidade que estão a baixar. Figueiredo (2007) partilha da mesma opinião,

expondo que foram vários os fatores que contribuíram para o envelhecimento populacional, tais como: (1) o aumento da esperança média de vida, como consequência dos avanços tecnológicos no tratamento de doenças; (2) a intervenção da Saúde Pública na prevenção e promoção da saúde das populações e (3) a melhoria das condições sociais e estilos de vida saudáveis.

Figura 1. Índice de envelhecimento 1960 em comparação com 2017



Segundo dados divulgados pelo INE relativos ao IE, no ano de 1961, Portugal ocupava o 16º lugar representando 27,5% da população, no entanto no ano de 2017, já ocupava o 3º lugar.

Nos anos 80 o envelhecimento não era preocupação em Portugal. No entanto, 20 anos depois (finais do séc. XX), a situação alterou-se (Rosa, 2012). A autora refere que, pela primeira vez na história de Portugal, no ano de 2000, o grupo etário dos 65 e mais anos apresentava maior número de pessoas do que o grupo de jovens (dos 0 aos 14 anos). Estimativas realizadas pelo INE (2014) revelam que a população residente em Portugal tenderá a diminuir entre 2012 e 2060, apesar das alterações na estrutura etária que continuarão a existir, resultando num contínuo e forte envelhecimento demográfico. A população em idade ativa também sofrerá uma redução bastante acentuada, principalmente na faixa etária entre os 15 e os 39 anos, contribuindo, assim, para o envelhecimento dos indivíduos em idade ativa. Enfatizando, e ainda de acordo com dados divulgados pelo INE (2014), o IE em Portugal, entre 2012 e 2060, aumentará de 131 para 307 idosos por cada 100 jovens. Estes confrontos etários resultam, sobretudo, dos impactos dos saldos migratórios, dos níveis de fecundidade reduzidos e do aumento da esperança média de vida.

Fernández-Ballesteros (2009) referiu que, ao longo do séc. XX, devido ao decréscimo simultâneo da taxa de mortalidade em todas as idades e da taxa de fecundidade, a esperança média de vida aumentou, o que provocou um aumento

significativo da população mais envelhecida nas décadas seguintes. Dados divulgados pela Pordata (2001) apontam que o IE era de 102%, contudo, e passado 11 anos, esse mesmo registou um crescimento de 25%. O aumento da esperança média de vida e o envelhecimento da população são produtos do desenvolvimento socioeconómico, educativo e social. Dados divulgados pela Pordata demonstram que também houve um aumento relativamente ao índice de longevidade, registando-se um acréscimo de 6,5% entre os anos de 2001 e 2011 (Censos, 2016). Atualmente, a população com mais de 65 anos representa cerca de 20,9% da população portuguesa (Pordata, 2016).

Este acentuado aumento do número de pessoas com idade superior a 65 anos tem suscitado especial atenção, por parte das instituições no âmbito da implementação de programas promotores de um envelhecimento ativo, melhorando as condições de saúde, participação social e segurança dos mais velhos (Cancela, 2007). O mesmo autor acrescenta ainda que, esta mudança na estrutura etária dos mais envelhecidos tem diferentes implicações, como a alteração nas políticas sociais, de modo a reestruturar as políticas da saúde e de apoio social, e o acréscimo financeiro por parte da segurança social, como por exemplo no pagamento das reformas e na criação de serviços especializados para este grupo populacional. O envelhecimento demográfico envolve assim uma estagnação demográfica, não havendo renovação de gerações. Consequentemente, a produtividade diminui e põe em risco a sustentabilidade financeira da Segurança Social (Rosa, 2012).

1.1.1. As perspetivas de “life course” e “life-span”

Foi na década de 60, que se assistiu a uma emergência sobre as perspetivas que defendem que o desenvolvimento humano é um processo que ocorre ao longo de toda a vida. Contudo, para que estas perspetivas pudessem ser estudadas, era necessário ultrapassar os modelos biológicos, que defendiam que o desenvolvimento apenas ocorria na infância e na juventude, sendo a vida adulta e a velhice marcada por declínios. Isto leva, a que haja um aparecimento de uma multiplicidade de teorias, como é o caso da teoria “life-span” (teoria desenvolvimental do ciclo de vida), e a teoria life course (perspetiva do curso de vida). Estas teorias permitiram explicar 4 aspetos centrais a ter em conta: multidireccionalidade, multidimensionalidade, plasticidade e heterogeneidade associada ao envelhecimento, e ainda o envelhecimento bem-sucedido, que será posteriormente abordado (Fonseca, 2005). Torna-se importante refletir, que ambas têm caminhos convergentes, quando defendem que o envelhecimento é um processo que decorre ao longo de todo o ciclo de vida. Mas, é importante perceber que também são

divergentes em termos teóricos e empíricos. Relativamente a perspetiva proveniente da Psicologia, *life-span*, foi liderada por Paul Baltes e colaboradores (1987, 1997, 1990). Esta perspetiva, inclina-se sobre o desenvolvimento e o envelhecimento ao longo de todo o ciclo de vida, enquanto a perspetiva *life course*, proveniente da sociologia, debruça-se sobre a evolução das trajetórias de vida. (Sampaio, 2017).

Segundo Baltes (1987), as sete preposições teóricas que assentam a Psicologia Desenvolvidamental do Ciclo de Vida, são: (1) Desenvolvimento ao longo da vida (2) Multidireccionalidade; (3) Desenvolvimento como ganho/perda; (4) Plasticidade; (5) as vidas humanas são situadas historicamente; (6) o contextualismo como paradigma; e (7) o desenvolvimento como campo multidisciplinar. O mesmo autor, define a Psicologia Desenvolvidamental do Ciclo de Vida como sendo a ciência que estuda a constância e a mudança no comportamento ao longo de vida.

Relativamente, a perspetiva *life course*, liderada por Glen Elder (1974/1999), esta foi desenvolvida há mais de 40 anos, nas Social Sciences. No entanto, há menos de 20 anos os académicos têm vindo a enriquecer esta perspetiva (Marshall (2009). Elder, Johnson e Crosnow (2004, pp.10-14), defendem os seguintes princípios paradigmáticos: (1) O princípio do desenvolvimento ao longo do ciclo de vida; (2) O princípio da agência; (3) O princípio do tempo e do lugar; (4) O princípio do “timing”; e (5) O princípio das vidas ligadas. Torna-se relevante expor que Elder e colaboradores (1974/1999; Elder & Giele, 2009; Elder et al., 2004), assumem a perspetiva de curso de vida como sequência de acontecimentos e papéis socialmente definidos.

Face o exposto, é de constar que novamente verificamos o consenso sobre o envelhecimento como um processo que ocorre ao longo da vida, assim com o facto de as perspetivas aproximarem-se, mesmo sendo de natureza distinta. (Sampaio, 2017)

1.1.2. O envelhecimento numa perspetiva positiva

O envelhecimento é um processo biopsicossocial, que pode ser classificado como normal, patológico e ótimo ou bem-sucedido (Baltes & Baltes, 1990). Segundo os mesmos, o envelhecimento normal ocorre quando não há registo de patologia biológica ou mental, ao contrário do envelhecimento patológico que existe a presença de patologias ou síndromes de doença. Já o envelhecimento ótimo ou bem-sucedido, este refere-se às condições ambientais favoráveis para o desenvolvimento psicológico.

São vários os modelos, que assentam numa perspetiva positiva sobre o envelhecimento, envelhecimento bem-sucedido. Mais tarde, surgem suas grandes

obras, que contribuíram significativamente para uma perspectiva positiva do envelhecimento, sendo elas: a obra de Rowe e Kahn (1998) e a obra de Baltes e Baltes (1990). No que concerne ao modelo de Rowe e Kahn (1987), este vai ser criticado pelo modelo proposto por Kahana e Kahana (1996), com o modelo de Proatividade, Preventiva e Corretiva (modelo SOC). Segundo o modelo proposto por Baltes e Baltes (1990), estes procuram explicar as adaptações que o indivíduo produz ao longo da sua vida em resposta às mudanças e alterações inerentes ao processo de envelhecimento. Os autores, propuseram um conjunto de princípios para envelhecer bem, sendo de salientar que: (1) há diferenças substanciais entre o envelhecimento normal, patológico ou ótimo; (2) há muita heterogeneidade (variabilidade) no processo de envelhecimento; (3) há muita reserva latente; (4) há perda na capacidade de reserva na fase final do ciclo de vida; (5) as pragmáticas baseadas no envelhecimento e na tecnologia podem retardar o declínio ligado à idade nas mecânicas cognitivas; (6) com a idade, o equilíbrio entre ganhos e perdas é cada vez mais reduzido; e (7) o self mantém-se resiliente na velhice. Relativamente ao modelo proposto por Rowe e Kahn (1998), estes sugerem que o envelhecimento bem-sucedido seria composto por três fatores: baixo risco de doença e deficiências relacionadas à doença, alta atividade mental e física e envolvimento ativo na vida quotidiana. É importante realçar que as capacidades físicas e mentais podem ser estimuladas, mantidas e até mesmo recuperadas especialmente quando a sua perda for causada por fatores extrínsecos como falta de atividade, ou o predomínio no quotidiano de atividades pouco desafiadoras à mente e ao corpo (Rowe e Kahn, 1998). Por fim, mas não menos importante, existe o modelo defendido por Kahana (2005), este apresenta um modelo de envelhecimento bem-sucedido baseado na proatividade corretiva e preventiva como possibilidades para incluir idosos com disfuncionalidade. Neste modelo, os idosos são agentes que se dedicam a atividades preventivas e corretivas visando aumentar sua qualidade de vida através da utilização de recursos internos (por exemplo, otimismo, altruísmo) e recursos externos (financeiros, sociais e ajuda tecnológica). Os recursos sociais incluem acesso à família e aos amigos que possam oferecer ajuda. O modelo inclui, além de estratégias tradicionais como os cuidados com a saúde (exercício físico, controle de peso), o suporte social (familiares e amigos), o planeamento do futuro e a substituição e dedicação a novos papéis, também estratégias pró-ativas como uso de tecnologia (internet e saúde), acesso a recursos de saúde, autodesenvolvimento e educação.

1.2. A Gerontologia e a Gerontologia Social

Os temas relativos à velhice e ao envelhecimento têm vindo a adquirir uma crescente relevância devido à evolução sociodemográfica. Neste sentido, o estudo e o aprofundamento de todo o conhecimento acerca deste período torna-se verdadeiramente essencial (Pereira, 2013). Tal como refere Neri (2008), a Gerontologia, é uma ciência relativamente recente, sendo este termo utilizado pela primeira vez em 1903 por Metchinicoff. Este previu que esta área teria uma crescente importância, devido aos avanços da ciência e da medicina, resultando assim no aumento da longevidade humana. Esta área assume claramente um carácter biopsicossocial, pois implica conhecimentos biológicos, psicológicos e sociais, ou seja, uma das principais características da Gerontologia é a sua multidisciplinaridade (Ribeiro & Paúl, 2012). Foi a partir da década de 80 do século passado, que a gerontologia começou a ganhar estatuto, aquando o surgimento dos primeiros manuais respeitantes aos idosos e ao processo de envelhecimento (Costa, 2013). Atualmente, existe uma diversidade de definições de Gerontologia. Segundo Neri (2008), a Gerontologia é uma área multi e interdisciplinar que visa a descrição e explicação das mudanças que ocorrem no processo de envelhecimento. Fernández-Ballesteros (2004), apoia esta visão, defendendo ainda que a Gerontologia é a ciência que tem como objeto de estudo o processo de envelhecimento, a velhice e o velho.

Segundo Levet (1998), esta é uma ciência de encruzilhada ideológica que deu origem a múltiplas teorias. Paúl e Ribeiro (2012) defendem que as teorias em Gerontologia servem para explicar e sistematizar os fenómenos que se observam, bem como levantar hipóteses ou fundamentar intervenções. A referida disciplina tem distintos objetos de estudo, nomeadamente, o processo de envelhecimento, o fenómeno da velhice e os indivíduos mais velhos (Paúl e Ribeiro, 2012). Os investigadores no âmbito da Gerontologia procuram explicar os problemas funcionais das pessoas mais velhas, em termos de incapacidades e dificuldades, o envelhecimento enquanto processo que ocorre ao longo do tempo, ou seja, como o ser humano cresce e envelhece (aspetos biológicos, psicológicos e sociais), bem como a idade enquanto padrão de comportamento social (Paúl, 2005). Para esta autora, a função de um Gerontólogo é conseguir que, cada vez mais, haja um maior número de pessoas que envelheçam ativamente. E, para o efeito, deve ser dotado de um conjunto de competências que lhe permitam: avaliar o idoso numa perspetiva multidimensional e encaminhá-lo para outros profissionais, com conhecimento científico adequado, quando necessário; integrar equipas multidisciplinares que facilitem a adaptação do idoso e dos seus familiares às problemáticas inerentes ao envelhecimento; conceber, desenvolver e implementar

programas de envelhecimento saudável, ativo e produtivo, assim como, conhecer políticas, modelos e serviços específicos para a população sénior.

Tal como referido anteriormente, tanto a Gerontologia, como a Gerontologia Social, se baseia em conhecimentos procedentes das ciências biológicas, psicológicas e sociais. Contudo, ainda que se sirvam e apoiem nestas especificidades diferentes, nunca se deve renunciar aos conhecimentos multidisciplinares que ela exige (Costa, 2013).

No entanto, na Gerontologia Social, as bases sociais estendem-se e são tratadas pormenorizadamente (Fernández-Ballesteros, 2009). De acordo com Neri (2008), Gerontologia Social, área desenvolvida após a II guerra mundial foi um termo utilizado em 1954, por Clark Tibbits. Para este autor, a Gerontologia Social é a área que se preocupa com os impactos socioculturais e sociais que conduz sobre o processo de envelhecimento. Desta forma, entende-se por Gerontologia Social uma especialização da Gerontologia, que está dedicada à análise do impacto das condições socioculturais e ambientais no processo de envelhecimento, bem como às consequências sociais desse processo e às ações sociais para o melhorar. (Fernández-Ballesteros, 2009). É importante referir que a Gerontologia Social, sendo uma ciência de cariz interventivo, permite criar planos de intervenção em prol da qualidade da prestação dos serviços das respostas sociais do terceiro setor. Bastos, Faria, Amorim e Melo de Carvalho (2013, p.2), reforçam ainda esta visão, referindo que para investigar, avaliar e intervir, a Gerontologia Social deve utilizar tudo o que estiver ao seu alcance para delinear estratégias e procedimentos de ação. Deste modo, o Gerontólogo Social deve ter conhecimentos numa perspetiva social, em benefício das pessoas mais velhas. (Fernández-Ballesteros, 2004).

Sendo, a Gerontologia uma ciência bastante abrangente deve-se destacar a Teoria Integrada em Gerontologia Social de Bass (2009).

Bass (2009) apresentou uma teoria integrada da Gerontologia Social, em que se baseia em elementos que surgem ao longo dos anos ajudando assim os investigadores. Esta teoria não é estática e movimenta-se e altera-se com o passar do tempo. É então que o autor propõe que, para que se pense sobre a questão do envelhecimento na Gerontologia Social, se utilize uma nova representação gráfica (Figura 2).

Figura 2. Representação da Teoria Integrada da Gerontologia Social de Bass (2009, p. 362)



- A. Família, religião e expectativas e tradições culturais (cultura)
- B. Circunstâncias macro e micro-económicas e recursos/bens individuais (economia)
- C. Política pública, serviços da saúde, sistemas de suporte social e programas governamentais
- D. Construtos sociais alargados que rodeiam o indivíduo como o estatuto, o poder e a estratificação social.
- E. Contextos históricos residuais
- F. O indivíduo e as condições genéticas, fisiológicas enraizadas na coorte do nascimento

Ao analisar esta representação de Bass (2009), verifica-se a existência de quatro “vigas”, sendo que cada uma delas são designadas pelo autor, como os principais componentes que influenciam o curso de vida individual: (A) Cultura, (B) Economia, (C) Estado/Governo e (D) Sociedade. Cada uma destas “vigas” encontra-se fixa num bloco, refletindo os acontecimentos do passado que são transportados para o presente e para o futuro. À medida que se olha para cima, a partir do centro, é possível explorar as dimensões temporais experienciadas pelo indivíduo e pela sua coorte/geração, ao longo do processo de envelhecimento. Além das quatro vigas, a torre apresenta apoios diagonais, interligados entre si, de forma a realçar a interação entre os diferentes elementos sociais, económicos, governamentais e culturais (Bass, 2009).

2. O terceiro setor em Portugal

Nesta segunda secção, será abordado o conceito do Terceiro Setor em Portugal, bem como uma breve contextualização do mesmo. Haverá também referência, às OTS face ao envelhecimento humano.

2.1. O terceiro setor em Portugal: conceito e contextualização

Tal como aconteceu em grande parte dos países da Europa Ocidental, no séc. XIX, em Portugal criaram-se as organizações atuais do terceiro setor, devido à emergência de iniciativas e a experiências revolucionárias, representando a questão social (Quintão, 2011). Contudo, e segundo o mesmo autor, estas organizações não atingiram um desenvolvimento tão grande como se esperava, uma vez que Portugal representava, naquela época, menor grau de industrialização e urbanização em contraste com uma forte presença da igreja católica. Neste contexto, a igreja percebeu o papel relevante que tinha, não só no domínio da saúde, mas também ao nível da ação social. É

igualmente importante referir que, nessa altura, as Instituições Particulares de Assistência (atuais IPSS), foram ativadas nas misericórdias.

O termo Terceiro Setor é uma tradução do inglês *Third Sector*, utilizado para definir as diversas organizações sem vínculos diretos com o Primeiro Setor (público, o Estado) e o Segundo Setor (privado, o Mercado). Nesse sentido, o Terceiro Setor consiste num conjunto de entidades, da sociedade civil, com fins públicos e não-lucrativos, com participação voluntária, sendo, por isso, constituído maioritariamente pelas OSFL e por IPSS (Sacilotto, 2015).

Em Portugal, pode-se considerar constituintes do Terceiro Setor as misericórdias, as mutualidades, as cooperativas, algumas fundações e as IPSS (Viana, 2012). Relativamente às cooperativas, na atualidade, essas mesmas afirmam-se no contexto socioeconómico. De acordo com Caeiro (2008), estas são associações compostas por pessoas, que voluntariamente as dirigem para satisfazer um interesse comum. No que concerne às mutualidades, atualmente essas enfrentam problemas de sustentabilidade, dependendo, assim, dos seus associados (mesmo podendo ser este um número ilimitado). Por sua vez, as IPSS assumem cada vez mais importância no domínio da economia social. São instituições constituídas por particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de solidariedade para a sociedade, tendo os seguintes objetivos: apoiar as crianças e jovens; apoiar as famílias; proteger os cidadãos na velhice e na invalidez; proteger em todas as situações de falta ou diminuição de subsistência ou de capacidade para trabalhar; promover e proteger na saúde; promover a educação e formação profissional e resolver problemas habitacionais das populações.

A evolução do Terceiro Setor em Portugal tem-se refletido, essencialmente, desde o séc. XVIII, nas misericórdias, uma vez que estas assumiram um papel muito importante junto da população mais desfavorecida (Caeiro, 2008). Com base no mesmo autor, no decorrer do séc. XIX e início do séc. XX, estas também tiveram grande intervenção a nível socioeconómico. As misericórdias são as instituições mais antigas, sendo que a primeira instituição foi registada a 15 de agosto de 1498, em Lisboa, e criada pela Rainha D. Leonor, "(...) devido à crise económica e social e à incapacidade de resposta por parte das instituições, na altura ligadas à Igreja Católica." (Caeiro, 2008, p.69). A União das Misericórdias Portuguesas foi criada em 1976, tendo atualmente como área de intervenção não só a saúde, mas também a área social (Viana, 2012). Atualmente, quase todos os concelhos de Portugal têm ao dispor o serviço das Santas Casas da Misericórdia (Economia Social, 2010). Estas organizações têm aumentado o seu âmbito de atuação, tendo sido mais recentemente consideradas como um setor com elevado desenvolvimento e expansão, mesmo sendo OFSL (Viana, 2012). Segundo Junqueira (2003), as OTS reúnem, assim, uma alternativa face aos problemas sociais

que afetam a população, mais concretamente os indivíduos mais velhos. Deste modo, o Terceiro Setor não deve ser visto como um independente, mas sim como um setor que interage com as esferas do Estado e do mercado, complementando-as (Viana, 2002).

Tello-Gamarra e Verschoore (2015) referem que estas organizações, devido à contribuição para a sociedade, são uma mais valia como objeto de estudo, uma vez que desenvolvem as competências para o benefício social.

Silva (2011) observou que começaram a surgir novos desafios, devido ao aumento destas organizações no território nacional. Dois desafios apresentados pelo autor dizem respeito à elevada procura de recursos, bem como pela qualidade do trabalho executado. Ambos resultam do aumento do número de organizações e da imagem que a sociedade produzirá sobre a própria organização. Importa ainda salientar o que Salamon (1997, p.105) afirmou: "(...) quanto mais estas organizações se empenham na solução de problemas sociais, mais crescem as pressões para aperfeiçoarem os seus sistemas de administração e o seu desempenho."

2.2. As organizações do terceiro setor face ao envelhecimento humano

Um dos fatores predominantes das mudanças nas sociedades contemporâneas, que lhes coloca novos desafios, é a evolução das estruturas familiares. Esta evolução faz com que as necessidades sociais que têm surgindo, e a forma como se têm organizado as respostas públicas e privadas com vista à promoção do bem-estar individual e coletivo dos mais idosos, sejam reconsideradas (Carta Social, 2017).

As IPSS refletem um papel muito importante na nossa sociedade, devido ao desempenho da ação social nos mais variados casos da fragilidade, exclusão social e carência económica (Maia, 2016). De acordo com a mesma fonte, essas mesmas, enquanto organizações, manifestam-se por serem unidades sociais integrantes e fundamentais na estrutura e desenvolvimento da sociedade, pois possuem um conjunto de valores e práticas que são previamente definidos e desenvolvidos pela organização, moldando o comportamento do indivíduo envolvido na organização.

Segundo o autor supracitado, as IPSS assumem uma série de responsabilidades, tais como: a criação por iniciativa coletiva; a gestão democrática; a prestação continuada de bens ou de serviços individualizados; a capacidade empregadora; o elevado grau de autonomia e a distribuição limitada dos resultados. As IPSS podem, ainda, estar organizadas segundo três vertentes, nomeadamente: Associações, Fundações de Solidariedade Social e Irmandades da Misericórdia. Dentro do perfil das associações,

as IPSS podem, também, ser Associações de Solidariedade Social, Associações de Voluntários de Ação Social ou Associações de Socorros Mútuos (Cotrim, 2010).

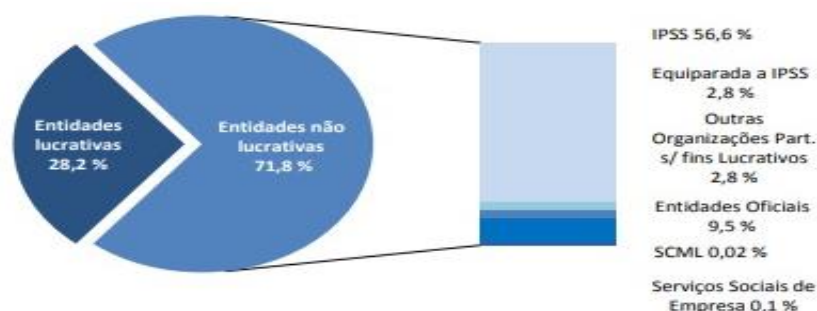
Segundo dados apresentados na Carta Social (2017), no período de 2000 – 2017, o número de entidades aumentou de uma forma contínua e significativa, registando uma evolução considerável, totalizando, em 31 de dezembro de 2017, cerca de 6500 entidades. Nesse ano, da totalidade de equipamentos sociais, 71,8% eram entidades não lucrativas.

É importante compreender, que segundo a natureza jurídica, as entidades proprietárias de equipamentos sociais são agrupadas em entidades lucrativas e entidades não lucrativas. As entidades lucrativas são instituições particulares cujo fim é obtenção de lucros, enquanto as não lucrativas são as IPSS, outras entidades sem fins lucrativos, instituições oficiais, serviços sociais de empresas.

Estas respostas sociais dirigem-se a toda a população, com o intuito de apoiar nas diferentes necessidades sociais. Contudo, é de salientar que estes serviços e equipamentos são específicos para cada grupo alvo, sendo esses: (1) crianças e jovens; (2) crianças, jovens e adultos; (3) pessoas idosas e (4) pessoas com outras problemáticas, no âmbito da família e comunidade (Carta Social, 2017).

Em termos de distribuição, e segundo o Relatório da Carta Social (2017), foi possível verificar que no território continental, a região Norte era a que apresentava o maior peso relativamente às entidades não lucrativas e instituições no geral. Por sua vez, cerca de 48,3% das entidades lucrativas encontravam-se na Área Metropolitana de Lisboa (AML) (Ré, 2017).

Figura 3. Distribuição das entidades proprietárias, segundo a natureza jurídica



Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social

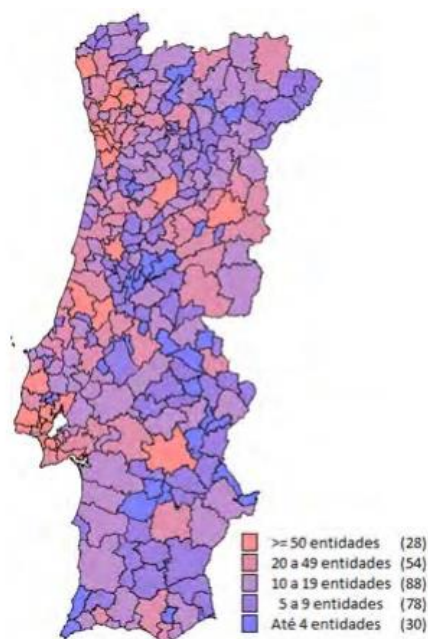
Figura 4. Distribuição territorial e natureza jurídica das entidades proprietárias

| NUTS II | Total | Entidades lucrativas | Entidades não lucrativas |
|------------------------------|-------|----------------------|--------------------------|
| Norte | 30,0 | 22,9 | 32,8 |
| Centro | 28,5 | 19,8 | 32,0 |
| Área Metropolitana de Lisboa | 28,2 | 48,3 | 20,2 |
| Alentejo | 9,9 | 5,4 | 11,6 |
| Algarve | 3,4 | 3,5 | 3,4 |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social

A nível concelhio, a distribuição dos equipamentos sociais apresentava-se mais concentrada nos municípios localizados na faixa litoral. No ano de 2017, dos 278 concelhos do Continente, 170 concelhos (61%) registavam 20 ou mais entidades particulares de equipamentos.

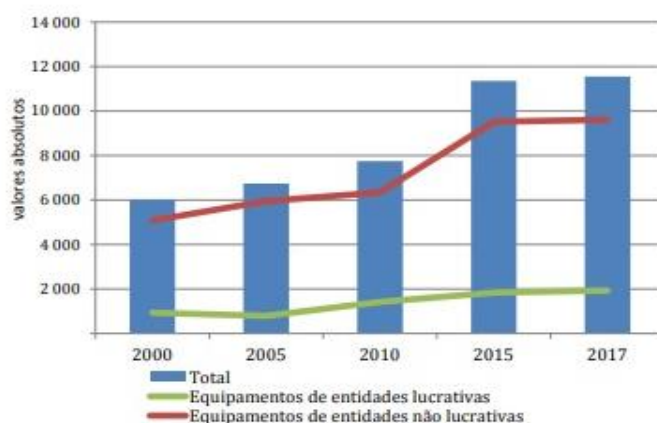
Figura 5. Distribuição territorial das entidades proprietárias, por concelho



Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social

Relativamente aos equipamentos sociais em funcionamento, durante o período de 2000 – 2017, registou-se um crescimento mais significativo (92,3%). É digno de nota que os equipamentos de entidades não lucrativas representavam a maioria dos existentes.

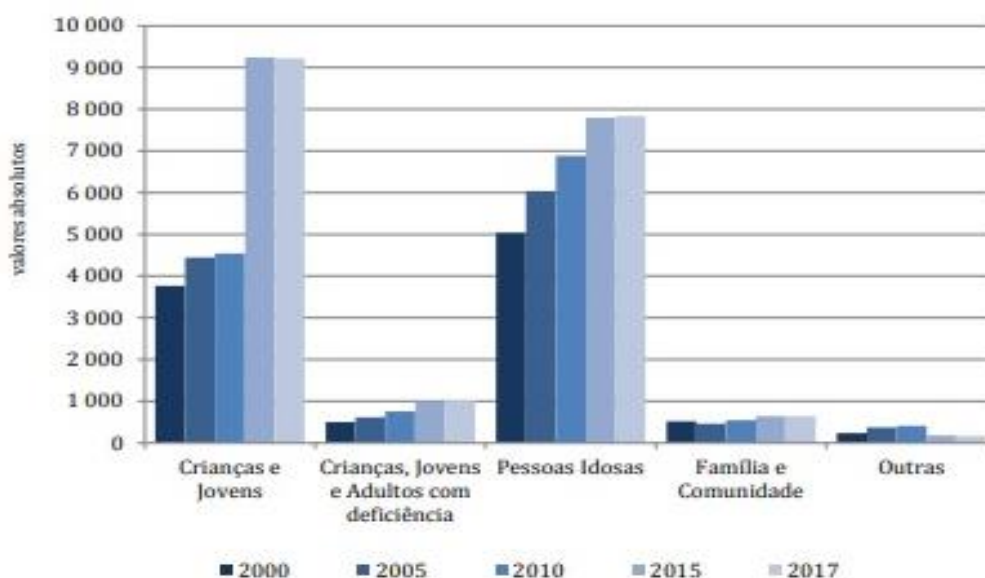
Figura 6. Evolução do nº de equipamentos, segundo a natureza jurídica da entidade proprietária



Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social

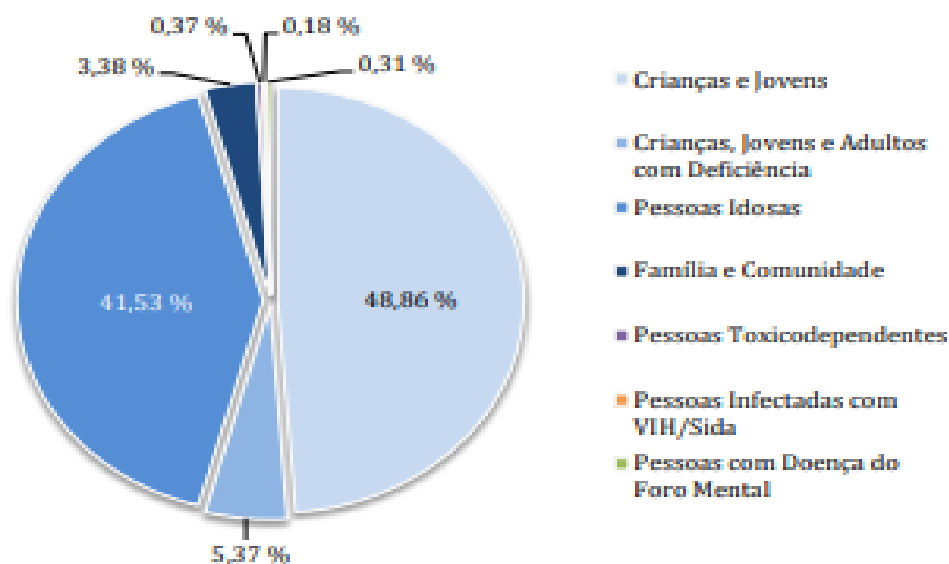
Nas Figuras 5 e 6, compreende-se que as respostas que apoiam as crianças e jovens e as pessoas idosas, são as que apresentam um crescimento mais significativo, desde o ano de 2000. Em termos percentuais, em 2017, 48,8% correspondia às respostas destinadas às crianças e aos jovens, enquanto 41,5% representavam a faixa etária dos mais envelhecidos.

Figura 7. Evolução do nº de respostas sociais por população-alvo



Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social

Figura 8. Distribuição percentual das respostas sociais por população-alvo

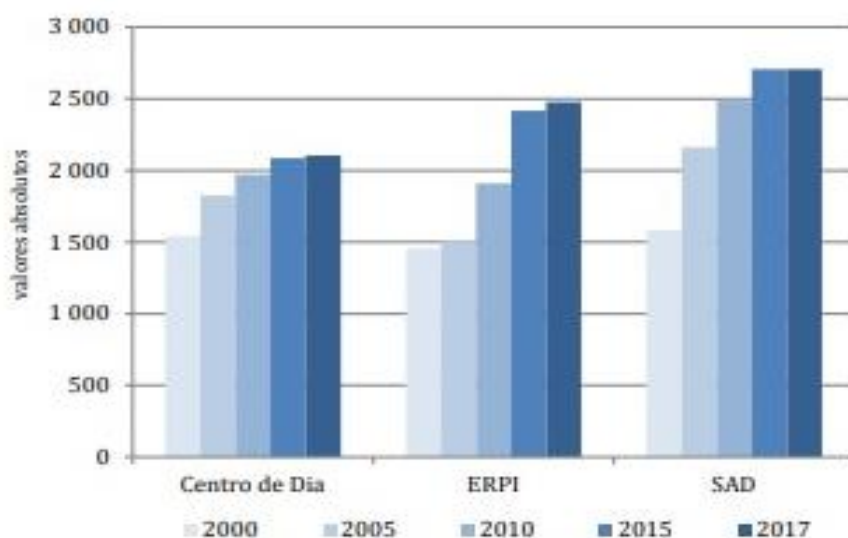


Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social

Depois desta contextualização mais global acerca das organizações do Terceiro Setor em Portugal, é relevante explorar as respostas sociais existentes para as Pessoas Idosas.

As respostas sociais com mais representatividade dirigidas às pessoas idosas, segundo a resposta de serviços e equipamentos sociais, são: Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), Centro de Dia (CD), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Centro de Convívio, o Centro de Noite e o Acolhimento Familiar para pessoas idosas. Contudo, as principais respostas são: ERPI, CD e SAD. Desde 2000, que estas respostas dirigidas à população idosa têm registado um aumento significativo, contando com mais de 2700 novas respostas. É importante referir que, a ERPI e o SAD, foram as respostas que mais cresceram e que apresentaram maior oferta (70% e 71%).

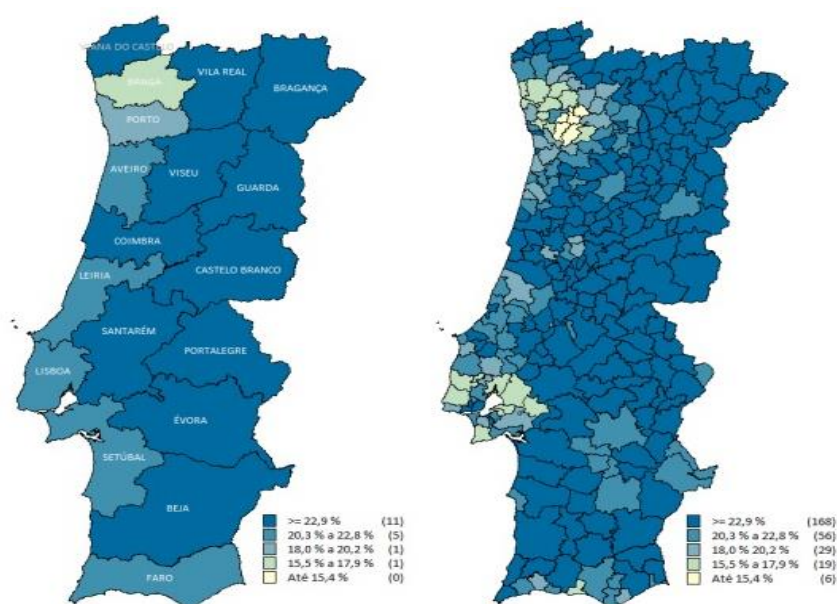
Figura 9. Evolução do número de respostas sociais para as Pessoas Idosas



Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social

Relativamente à distribuição territorial, os distritos que apresentam menor proporção de população idosa são os distritos localizados ao longo da faixa litoral, sobretudo nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. Em 2017, 21,8% da população total do continente representava o peso relativo da população residente com 65 ou mais anos. É de notar que, face ao ano de 2000, verificou-se uma evolução, uma vez que neste ano esta percentagem era de 16,5%.

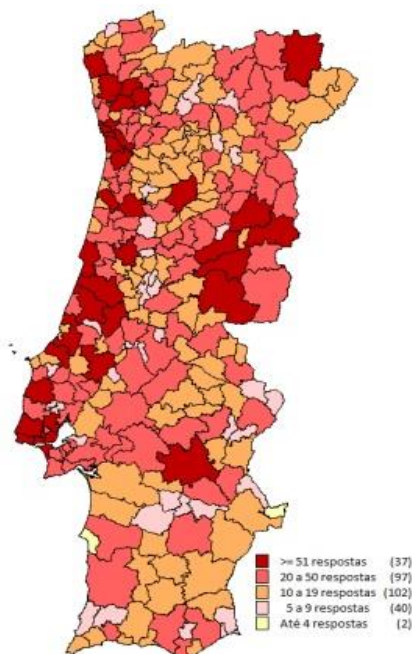
Figura 10. Relação entre a População Idosa (≥ 65 anos) e a População Total, por distrito e por concelho.



Fonte: INE, Estimativas da População Residente.

É de salientar ainda, que no ano de 2017, as respostas sociais dirigidas a esta população-alvo, encontravam-se bastante disseminadas por todo o território. Dos 278 concelhos, 236 dispunham de 10 ou mais respostas sociais para idosos.

Figura 11. Distribuição territorial das respostas sociais para as Pessoas Idosas, por concelho



Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social

Segundo o relatório da Carta Social (2017), nos últimos 10 anos, a cobertura de respostas para as pessoas tem evoluído positivamente, contudo o crescimento da população com 65 ou mais anos tem condicionado essa cobertura por parte das respostas.

3. Gestão de pessoas no terceiro setor

A gestão das OTS constitui uma tarefa complexa e desafiadora, devido às atuais exigências (Hudson, 1999). A concorrência é um dos desafios, e faz com que as organizações se adaptem com maior agilidade, exigindo que os seus recursos humanos (RH) estejam preparados para atuar nestas situações inesperadas (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). Para estas organizações, a sua sustentabilidade está relacionada com diferentes aspetos: (1) desenvolvimento das pessoas; (2) melhoria da qualidade dos serviços; (3) alinhamento com as necessidades das comunidades; (4) adesão da sociedade à causa da organização e, por fim, (5) transparência na prestação de contas (Nascimento, 2004). Porém, segundo Fischer (2004), já existiram OSFL que, para

atingirem os seus objetivos organizacionais, tiveram de implementar práticas de recrutamento e seleção, remuneração, orientação e formação e desenvolvimento (Monteiro, 2009).

Não obstante, de acordo com Pedrosa e colaboradores (2009), esta estratégia continua a representar um grande desafio, uma vez que as instituições ainda não conseguem captar, desenvolver e manter profissionais competentes e alinhados com a sua missão.

Os processos de recrutamento e seleção de pessoas são dois mecanismos utilizados pelas organizações, os quais funcionam como pré-condições e pretendem garantir que os trabalhadores que se integram na instituição apresentam um perfil pessoal e profissional adequado. Recrutar um profissional sem competências para efetuar determinada tarefa, ou função, pode causar alguns danos para a organização (Sacilotto, 2015).

A um conjunto de ações delineadas por uma organização, para atrair candidatos para uma vaga, denomina-se recrutamento. Os candidatos devem possuir determinadas competências para desempenhar uma tarefa, ou função, no imediato ou no futuro (Alis *et al.*, 2001). Este processo visa atrair o maior e melhor número de candidatos (Bilhim, 2007). Contudo, este procedimento pode ser interno, quando o departamento de RH tem conhecimento de que o seu colaborador pretende ocupar uma nova função, ou tarefa, na instituição. Importa realçar que, para que isso aconteça, é necessário informar sempre o responsável pelos RH, sobre a vontade de mudar de função (Sacilotto, 2015). No que concerne à seleção, a mesma diz respeito a um processo que acontece após o recrutamento, e pretende escolher os candidatos finalistas atraídos pelo primeiro momento. Essa mesma envolve as seguintes fases: triagem das candidaturas; entrevistas; testes e decisão sobre qual o profissional que deve ocupar a vaga disponível (Bilhim, 2007; Sousa *et al.*, 2006).

Ehlers e Calil (2004) acrescentam que um aspeto muito importante para a consolidação das organizações, passa pela capacidade de aprendizagem. Isto leva a que sejam desencadeadas aprendizagens individuais e coletivas, pois existirá uma adoção de práticas de monitorização e de avaliação.

Segundo Pedrosa e colaboradores (2009), durante algum tempo, os gestores destas instituições acreditavam que as pessoas se fixavam ao trabalho, devido à identificação com a causa deste tipo de instituições. Contudo, isso não é suficiente. Gohn (2000) reforça que ter pessoal qualificado, com competência para elaborar projetos, passou a ser o fundamental. É essencial a existência de profissionais empreendedores nas organizações, para serem competitivos e capazes de se manterem ativos, independentemente da área onde estejam a atuar (Drucker, 1996).

Para Duarte, Sanches, Gomes e Sousa (2006) a aprendizagem organizacional constitui uma etapa crucial no desenvolvimento de competências dos colaboradores, e deve ser contínua, de forma a permitir a atualização e o progresso de conhecimentos, bem como o desenvolvimento de competências exigidas pelas mudanças técnico-organizativas do trabalho.

A formação dos profissionais das IPSS deve ter sempre subjacente a aprendizagem, de modo a contribuir para as competências individuais e grupais, provocando, assim, o interesse permanente pela aprendizagem e autotransformação (Melo & Paiva, 2008).

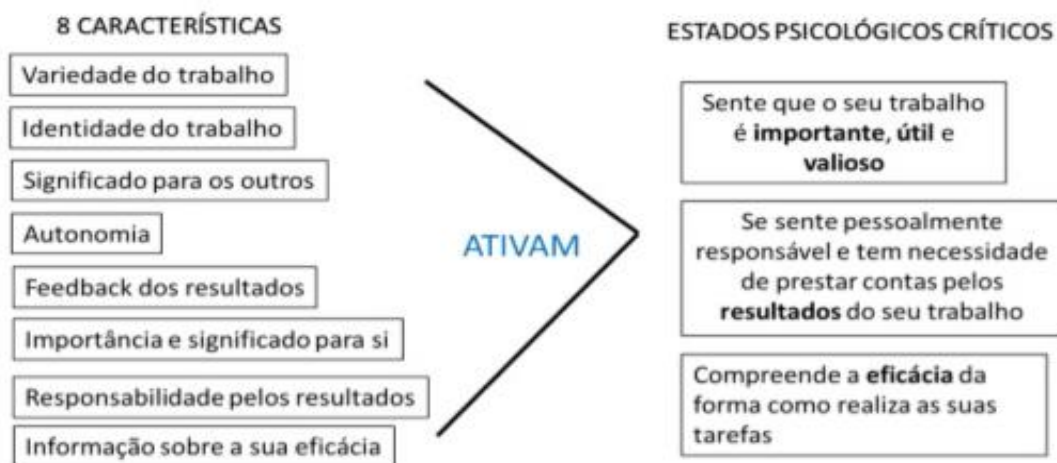
Ainda no que toca à formação, importa não esquecer que o pessoal técnico superior das IPSS, devido às suas habilitações inerentes, possui, normalmente, conhecimentos nas áreas de Serviço Social ou da Gerontologia (Costa, 2013). De acordo com os progressos dos últimos anos, é de prever o surgimento de novas respostas sociais para os idosos, assim como a evolução de algumas das respostas tradicionais (Público, 2009).

Estudos realizados (Barbosa *et al.*, 2011) demonstraram, através da análise de conteúdo que, apesar de alguns profissionais não terem formação especializada, sentem possuir algumas competências na prestação de cuidados a utentes com demência. Trata-se de competências que resultam, sobretudo, da sua experiência ao longo do tempo e da interação com os colegas, e que se centram, tanto nos cuidados de natureza instrumental, como nos de cariz mais emocional.

Porém, hoje em dia, também se assiste a um outro paradigma relativamente aos profissionais mais jovens. De acordo com Bird (2000), embora as OSFL tenham conseguido aumentar o número de técnicos jovens e promissores, muitas das vezes esses mesmos não permanecem muito tempo na instituição, devido à remuneração baixa e à instabilidade criada pelas crises orçamentais. Amaral e colaboradores (2005) refere que a remuneração é um ponto estratégico. O colaborador, ao ser reconhecido pela sua capacidade, assumindo novas funções e de maior complexidade, vai agregar maior valor à organização e terá uma motivação individual superior. Contudo, Hipólito (2000) ressalva que o sistema de remuneração baseada em cargos apresenta várias desvantagens, tais como: a) a baixa flexibilidade; b) dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais; c) inviabilidade de descentralização das decisões salariais; d) alto custo de manutenção do sistema de administração salarial; e) baixa confiabilidade de informações obtidas através das pesquisas salariais; f) reconhecimento do tempo de trabalho e não da contribuição do funcionário. Face ao exposto, o autor sugere o sistema de remuneração baseado em competências.

Para Camara (2006), um sistema de recompensas pode ser definido como o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material ou imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, por meio do seu desempenho profissional e destinam-se a reforçar a sua motivação e produtividade. Bilhim (2006) refere que a motivação pode ser entendida de forma simples como o que dá energia, dirige e mantém o comportamento humano. A Teoria das Características do Trabalho, desenvolvida por Richard Hackman e Greg Oldham, inicialmente em 1975, sustenta que o colaborador revelará maior motivação e satisfação com o trabalho na medida em que este possua certas características. Assim, os autores dessa teoria descrevem um conjunto de oito características que ativam três estados psicológicos críticos nos colaboradores, conforme se mostra na Figura (11).

Figura 12. Características pessoais relacionadas com os estados psicológicos



Fonte: Sacilotto (2015), adaptado de Bilhim (2006)

Figura 13. Articulação entre satisfação, motivação e produtividade



Fonte: Camara e colaboradores (2007, p.489)

Com efeito, tal como se ilustra na Figura 12, não existe produtividade elevada se as pessoas não estiverem motivadas para o projeto da organização e para o seu trabalho. Não é possível obter motivação, de forma sustentada, sem que a organização faça uma correta gestão dos fatores de satisfação (Sacilotto, 2015). O objetivo principal de um sistema de recompensas é o reforço da motivação dos colaboradores e da sua identificação com o projeto da organização (Camara *et al.*, 2007).

As práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), para serem eficazes, necessitam de ser integradas, complementares e estarem alinhadas com a estratégia e os processos de negócio. De um outro modo, para contribuírem para os resultados de *performance* de uma organização, as práticas não podem ser implementadas de forma isolada, mas sim reforçarem-se umas às outras, com o objetivo de potenciar o desempenho (Monteiro, 2009).

A GRH, destina-se a otimizar a eficiência e o desempenho por parte dos indivíduos das IPSS, com recurso a medidas e atividades realizadas pelos recursos humanos. (Sekiou *et al.*, 2001). Segundo o mesmo autor, existem motivos que tornaram a GRH mais profissional, complexa e significativa. São eles: progressos tecnológicos, mudanças demográficas e mudanças organizacionais.

Segundo Caetano e Vala (2002), a cultura organizacional está relacionada com a prática de GRH. Embora existam imensas discussões sobre estas temáticas, a literatura refere dois aspetos importantes: as práticas de GRH podem ser consideradas manifestações culturais; o papel das práticas de GRH, que acaba por ser um reforço ou uma mudança na cultura organizacional, incita comportamentos e transportam informação que mais tarde se vão refletir na cognição e cultura organizacional (Caetano & Vala, 2002).

Das práticas de GRH existentes, a avaliação por desempenho tem despertado interesse por parte das empresas e dos investigadores, uma vez que esta modalidade pode ter consequências na produtividade (Caetano e Vala, 2002). A avaliação por desempenho é um juízo de valor que pretende ter uma perceção por parte do indivíduo sobre a sua contribuição no passado para a organização, tendo uma classificação por isso. Segundo Camara (2006), o desempenho e compromisso individual, vai traduzir um melhor desempenho da equipa, que por sua vez vai resultar em sucesso da organização. De acordo com Robbins *et al.* (2011), a avaliação de desempenho tem como finalidade: (1) ajudar os gestores a tomar decisões de RH, como promoções, transferências e demissões; (2) identificar necessidades de desenvolvimento, pois identifica as habilidades e competências dos colaboradores; (3) Fornecer feedback aos colaboradores sobre a perceção que a organização tem sobre o seu desempenho nas tarefas; e (4) Atribuir recompensas.

3.1. Inovação social e competência coletiva

Há várias décadas que diversos autores (Choi, Jang & Huyn, 2009; Coad & Rao, 2007; Fagerberg, 2003; Schumpeter, 1934) investigam temática inovação social, na tentativa de definir o conceito e perceber qual o seu impacto sobre as organizações que a adotam, assim como sobre o meio que as envolve. Os estudos sobre inovação têm origem em 1934, através do trabalho desenvolvido por Joseph Schumpeter que, ao longo da sua investigação, procurou combinar as abordagens das áreas da Economia, Sociologia e História, dando especial relevo à importância da inovação no desenvolvimento económico e social das empresas. Schumpeter (1934) considera que a inovação vai muito além do campo tecnológico e que o desenvolvimento económico tem de ser visto como um processo de mudanças qualitativas impulsionadas por inovações que ocorrem em tempo histórico. A partir dos anos 70, inicia-se uma larga investigação sobre inovação, surgindo novas definições para o esse conceito (Andrade, 2014).

A inovação é, claramente, identificada como fator-chave para que as organizações alcancem níveis de excelência e ganhem vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes diretos. Este é assim um fator determinante para a capacidade de responder de forma mais eficaz às necessidades de um mercado cada vez mais exigente, através de uma utilização eficiente dos recursos disponíveis (Edquist, 2005).

Moura (2009) defende que divulgar processos de inovação dentro das empresas, associados com novos conhecimentos, capacidades e competências, tem facilitado o desenvolvimento de novos negócios e, ao mesmo tempo, contribui para o progresso da economia. Por sua vez, Hamel (2006) explica que uma das grandes fórmulas para atingir a inovação está na competência que as organizações e os indivíduos possuem para adquirir, captar, gerir e transformar conhecimentos.

O termo inovação vem do latim *innovare*, que significa fazer algo novo.

A inovação nos contextos da saúde e social tem diferentes objetivos. No âmbito da saúde, pretende melhorar o tratamento, diagnóstico, prevenção, educação e pesquisa. Já no contexto social, a mesma é encarada como uma resposta nova e socialmente aceite que possibilite a satisfação das necessidades humanas, até lá não atingidas pelo mercado (André & Abreu, 2006). Visto que a importância da inovação é transversal a todos os setores, também no contexto das Misericórdias que prestam serviços de saúde a inovação surge como fator incontornável para o sucesso (Andrade, 2014).

O conceito de inovação social demarca-se da tradicional noção de inovação que, quase sempre, se associa ao domínio da tecnologia e que incide sobre o objeto (Andrade, 2014). Para que se desenvolva inovação social são necessários recursos

como o conhecimento, sabedoria e capital relacional; processo de consolidação e dinâmica de difusão da inovação (André & Abreu, 2006). Comparativamente ao termo de inovação, esta concepção surge ligada à satisfação de necessidades humanas, enquanto o termo isoladamente surge associado ao contexto empresarial e económico.

Na última década, um grande interesse pelas questões sociais relacionadas com a gestão, empreendedorismo e gestão pública provocou um avanço nas pesquisas sobre a inovação social (Okana & Fernandes, 2017). Segundo os mesmos autores, atualmente este termo é muito mais amplo do que empreendedorismo ou empresa social. Contudo, para que exista inovação organizacional é importante que os colaboradores coloquem as suas competências e criatividade ao serviço da organização (Rodrigues & Veloso, 2013).

A envolvente organizacional caracteriza-se por ser dinâmica, ou seja, em renovação permanente. De acordo com Correia e Sarmento (2003), para se atingirem os resultados estipulados e relacionados com a inovação e competitividade, é necessário o reconhecimento da importância dos recursos intangíveis e do desenvolvimento de novas capacidades e competências. Andrade (2014) refere que para uma organização inovar, poderá ser necessário passar pela adoção de novos equipamentos tecnológicos e métodos de trabalho, pela utilização de novas matérias primas, pela criação de novos produtos, entrada em novos mercados, clientes e fornecedores.

Paton e McCalman (2008) consideram que a inovação social implica que todos os membros da organização estejam dispostos a mudar, e que tenham competências necessárias para concretizá-la, cabendo à GRH desenvolver práticas promotoras da geração de novas ideias. Ceitil (2006), reforça esta ideia, expondo que a GRH deve assumir um papel importante no desenvolvimento da organização, na medida em que procura aliciar, manter e desenvolver competências necessárias à concretização dos objetivos organizacionais.

3.2. Competência: conceitos e tipologias

Com a crescente discussão sobre o tema das competências, os estudos ganharam gradualmente mais espaço na produção científica. Contudo, e mesmo havendo um registo de várias publicações sobre este tema, este ainda não apresenta uma homogeneidade. Segundo Ceitil (2010), o termo competência, remete-nos para a época de Taylor quando se defendia a ideia de terem trabalhadores eficientes. Cardoso (2006) defende que o referido conceito ainda não está completamente consolidado, sendo uma concepção ainda em desenvolvimento.

Segundo Fleury e Fleury (2004), foi no ano de 1973, nos Estados Unidos, que psicólogos e administradores iniciaram a discussão sobre as competências, devido a uma publicação do autor McClelland intitulada “Testing for competence rather than intelligence”. Nesse artigo, McClelland define competência como uma característica que existe no indivíduo e que se pode relacionar com o desempenho superior na realização da tarefa ou em determinada situação. O autor defende que a melhor forma de perceber se um indivíduo é capaz de fazer ou não, é quando numa situação de imprevisto se avalia a sua forma de pensar e agir. Na continuação dos estudos sobre competência, surgiu o estudo de Boyatzis. Segundo este autor, a competência é uma habilidade que caracteriza a pessoa mediante do que ela pode ou não fazer, contribuindo para um bom ou excelente desempenho na realização da tarefa. Boyatzis (1982), distingue competências como: competências críticas e competências básicas, sendo que as primeiras estão relacionadas com características inerentes aos desempenhos superiores, enquanto que as competências básicas são identificadas em desempenhos médios. Este autor, divide as competências em cinco categorias, sendo elas: (1) motivação, que dirige o comportamento do indivíduo; (2) traços de carácter, que está relacionado com a forma de o indivíduo se comportar; (3) conceito que tem em si próprio, sendo as ideias do que fazem ou gostariam de fazer; (4) conhecimentos, que são as noções, conhecimentos e experiências pessoais; e por fim (5) competências comportamentais e cognitivas. Boyatzis (1982), concluiu que, para o indivíduo atingir um elevado desempenho, é necessária a conjugação destas cinco características. Caso o indivíduo não tenha alguma destas cinco componentes, terá de preencher da forma mais adequada, uma vez que haverá uma falha ao nível das suas competências (Boyatzis, 1982).

Tello-Gamarra e Verschoore (2015, p.195), referem que “(...) as competências são fontes indispensáveis, para garantir o crescimento e a permanência em qualquer organização (seja ela com fins lucrativos ou não)”. A mobilização de competências é resultante de processos de aprendizagem desenvolvidos pelos sujeitos ao longo da sua trajetória de vida (Parente, 2003).

Numa revisão da literatura realizada por Filenga, Moura e Rama (2010), é possível perceber que para que haja resultados concebidos de competências são necessários *inputs* adequados, isto é, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Contudo, Fleury e Fleury (2001) acrescentam que existe a necessidade de agregar à definição o valor social. Neste artigo, pode-se, ainda, observar o conceito de competência especializado em dois aspetos: ao nível das pessoas (competências individuais) e ao nível das organizações (competências organizacionais). Os mesmos autores reforçam também que as competências individuais (CI) podem ser de negócios, de técnicas e

sociais. Mais concretamente, as competências de negócio estão relacionadas com os objetivos da organização e do mercado. As competências técnicas são específicas para realizar determinada tarefa ou função. Por fim, as competências sociais, como o próprio nome indica, estão associadas às relações sociais. Ambos afirmam que as CI formam a base para as competências organizacionais (CO), na exploração de recursos das próprias organizações. Deste modo, as CI devem ser trabalhadas pela organização. Dutra (2008, p.24) reforça esta ideia, referindo que as CI e as CO influenciam-se mutuamente e, por isso, as CI devem estar vinculadas à reflexão sobre as CO. Já Hansson (2003) afirma a importância de se pensar nas CI para formar as CO. Segundo Ceitil (2006), as CI aparecem associadas aos seguintes verbos e expressões: agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, aprender, assumir responsabilidades e visão estratégicas. As CI são diferentes de indivíduo para indivíduo e consoante a forma de atuar numa ou em outra organização (Ceitil, 2006).

De acordo com Sanchez e Heene (2004), as CO formam-se através da relação de fatores internos e externos, bem como das relações das pessoas e dos grupos dentro da organização, tal como podemos observar através da figura 14.

Figura 14. Desenvolvimento de CO



Fonte: Sanchez e Heen (2004)

O desenvolvimento das competências de gestão (CG) tem ganho grande relevância no campo das organizações do Terceiro Setor, devido aos desafios do contexto atual. Torna-se importante que estas competências forneçam melhores condições, para que as organizações se desenvolvam melhor neste contexto de exigências (Pedrosa *et al.*, 2009). De acordo com Reis (2003), uma organização precisa de quadros com as seguintes CG básicas: a) liderança; b) persuasão; c) trabalho em equipa; d) criatividade; e) tomada de decisão; f) planeamento e organização; g) determinação. Contudo, o autor reforça que cada organização é livre de acrescentar as competências que considerar relevantes para o seu melhor desenvolvimento.

Como foi descrito até ao momento, o termo competência tem arrecadado vários sentidos. Entre alguns já anteriormente referidos, como CI, CO e CG, existe também as competências coletivas (CC).

Segundo Retour e Krohmer (2011), as CC formam-se a partir de um determinado contexto e são influenciadas por um conjunto de fatores individuais e organizacionais. Contudo, os autores referem que as CC são formadas por dois elementos importantes das CI: a competência prática (ligada à execução das tarefas) e a interpessoal (interação social para realizar as atividades). Mais concretamente, os autores defendem que as CC são o resultado da interação de um grupo de trabalho, desenvolvendo e integrando as próprias CI. Pode-se constatar que a competência surge coletivamente por meio de uma aprendizagem social, uma vez que esta é considerada relevante num grupo formado por elementos da organização (Lima & Silva, 2015). Colin e Grasser (2011) acrescentam que a junção das CI leva à dinâmica de partilha, transformação e criação de uma nova competência, ligada à coletividade e não apenas a indivíduos isolados. Basicamente, as CC surgem como resultado das relações sociais no grupo de trabalho e, por isso, significa mais do que a soma das CI (Lima & Silva, 2015).

Em suma, pode-se concluir que as CI formam a base para as CO, tal como contribuem para a formação das CC. As CG, embora não deixem de ser relevantes numa organização, são competências que têm mais relação com pessoas que ocupam lugar de chefia. Contudo, estas pessoas também têm relação com os funcionários e, por esse motivo, há relação e desenvolvimento de CI, CC e CO. Podemos observar esta relação através da seguinte figura (figura 15).

Figura 15. Dimensões das competências



Fonte: Lima e Silva (2015), Colin e Grasser (2011)

Porém, devido à sua relevância para este estudo, abordaremos mais os conceitos das CI e CC.

3.3. Competência coletiva: desenvolvimento

Ter pessoas competentes e vocacionadas para trabalhar é a maior vantagem que uma instituição pode ter (Jacob, 2013). No entanto, para que isso aconteça, é necessário que as organizações promovam o desenvolvimento das competências nos profissionais, para que a instituição possa continuar no ambiente competitivo (Fischer, 2004).

Segundo Zarifian (2008), é a organização que permite unir as CI às CC. As CI resultam do percurso educativo, de uma multiplicidade de conhecimentos, especialidades e experiências. Contudo, estas competências devem ser compartilhadas com os restantes membros da organização/instituição, de modo a criar uma competência ligada à coletividade (Colin & Grasser, 2011).

No âmbito da ação profissional, a aprendizagem social é um processo que contribui para o desenvolvimento das competências coletivas (Lima & Silva, 2015). Neste artigo, os autores identificam, a partir de um estudo realizado, os oito fatores considerados relevantes na análise compreensiva interpretativa, que podem, por vezes, facilitar ou dificultar o processo de desenvolvimento dessas competências. Esses fatores são: dinâmica das atividades no contexto profissional; quadro de pessoal; características e disposições individuais; integração da equipa; comunicação; estrutura física; papel do gestor e, por fim, plano de carreira e política nacional de desenvolvimento de pessoal.

A dinâmica das atividades diz respeito à forma como as mesmas são distribuídas no contexto profissional, e de que modo as equipas realizam o seu trabalho (Lima & Silva, 2015). De acordo com a mesma fonte, torna-se crucial que um indivíduo demonstre responsabilidade individual e independência na realização das tarefas propostas pelo serviço. O quadro do pessoal é um fator que está interligado com as CI, mas tem como intuito destacar as pessoas que têm formação superior. Contudo, existem instituições que não admitem a realização de concursos internos, o que poderá levar à insatisfação do funcionário, uma vez que as suas competências e as dos restantes funcionários da instituição não são valorizadas no trabalho. Relativamente às características e disposições individuais, os autores descrevem que essas mesmas estão relacionadas não só com a disponibilidade que os funcionários mostram para aprender e ensinar, mas também com a sua capacidade de integração e de comunicação com a equipa. Ainda de acordo com estes autores, o fator da integração da equipa está associado à capacidade que os elementos do grupo têm de interagir e partilhar experiências uns com os outros. No entanto, a má interpretação destas relações pode levar a que haja uma proximidade não desejada com o gestor, criando a necessidade de equilibrar as relações de forma a não criar vícios e favorecer a

organização. A comunicação é outro fator apontado pelos escritores anteriormente mencionados considerando-a como determinante no desenvolvimento de CC. Através deste fator é possível divulgar os conhecimentos que cada indivíduo possui com os restantes colegas, compartilhando as experiências vividas. No entanto, é preciso ressaltar que, por vezes, é possível que a transmissão de conhecimento não ocorra da melhor forma, porque existe falta de integração das equipas e também de fluidez da comunicação. Jarvis (2006) defende que esta falta de comunicação poderá derivar da influência da estrutura física, porque o ambiente físico é um dos principais constituintes em todas as experiências de aprendizagem. Um exemplo de que as divisões podem dificultar a transmissão de conhecimentos, e de certo modo criar ligações afetivas entre os funcionários, são as divisões repartições estruturais através de paredes. Outro fator referido pelos autores Lima e Silva (2015) no desenvolvimento de competências foi o papel do gestor. O comportamento deste pode influenciar, muitas vezes, as competências dos colaboradores, pois eles vêm os gestores como exemplos a seguir. Tal como foi referido anteriormente, os gestores do terceiro setor devem estabelecer critérios sobre como gerir a sua equipa de funcionários e voluntários. Este processo passa pelas estratégias de atratividade, desenvolvimento e retenção de pessoas, e ainda pela conciliação de interesses individuais e organizacionais (Pedrosa *et al.*, 2009). Os mesmos autores referem que o gestor social deve ter "(...) a capacidade de doação, humildade e comprometimento, bem como a predisposição para aceitar a falha, aprender por meio dela e agir na sombra de dúvida, aceitando o risco e o desafio da inovação" (p.6). O último ponto referido pelos autores Lima e Silva (2015) diz respeito ao plano de carreira e política nacional de desenvolvimento de pessoal. Este tem como principal objetivo estimular a aprendizagem individual, por meio de incentivos que não estejam associados aos objetivos institucionais.

Através da análise do artigo, consegue-se perceber que as organizações do terceiro setor têm uma necessidade de promover ações de gestão com lógica (Etzioni, 1984; Motta & Pereira, 1986). Isto impele à criação de uma ideia de que as organizações do terceiro setor precisam de mecanismos de gestão, de modo a atingir os objetivos sociais e não financeiros. Deve-se assim reconhecer a relevância do papel da gestão de pessoas, isto é, dos profissionais que gerem os RH nas organizações. É relevante perceber que os RH estão em constante evolução, adaptando-se sempre às eventualidades.

Barbosa (2005) aponta três abordagens nos RH: abordagem comportamental, funcional e reflexiva/crítica. Ao nível da dimensão tradicional, a abordagem comportamental era caracterizada pela liderança, motivação, qualidade de vida e *stress*, enquanto que nos tempos modernos, esta é caracterizada pela gestão do conhecimento

e aprendizagem. No que concerne à abordagem funcional, a dimensão tradicional estava relacionada com as funções e salários, desempenho, formação, horários e gestão administrativa. Na dimensão moderna, a mesma realça as competências, o capital humano e o intelectual. Por fim, a abordagem crítica estava interligada às relações do trabalho, negociações coletivas, poder, conflitos e relações sindicais, enquanto na dimensão moderna, esta abordagem defende a subjetividade no trabalho, isto é, a diferenciação no trabalho.

3.4. Criatividade e inovação

Dada a complementaridade dos conceitos inovação e criatividade, os mesmos aparecem muitas vezes associados, embora as suas concepções sejam distintas (Rodrigues & Veloso, 2013). A criatividade é uma condição necessária para que a inovação aconteça (Marks & Huzzard, 2008). Para que os profissionais se sintam motivados e contribuam para a organização, é fulcral que exista suporte para as novas ideias, tolerância de erro, autonomia e liberdade, resultando, assim, na promoção da criatividade e inovação (Rodrigues & Veloso, 2013). Segundo as mesmas autoras, para que a inovação aconteça não basta que os profissionais tenham criatividade, mas é também importante que as organizações promovam um clima facilitador da manifestação desse potencial criativo. A inovação requer ideias criativas, podendo estas definirem-se como ideias novas e úteis. A criatividade, apesar de não ser suficiente, pode ser entendida como o ponto de partida para a inovação, uma vez que é uma questão de elevada importância para as organizações, na medida em que potencia o seu desempenho (Amabile *et al.*, 1996).

Desta forma, pode-se afirmar que a criatividade é o primeiro passo para a inovação e, conseqüentemente, o primeiro passo para o sucesso das organizações (Amabile, 1997; McLean, 2005). Sales e Fournier (2007) acrescentam que a criatividade surge como forma de produzir novas realidades no centro das práticas sociais.

O capital humano é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo e, embora este não seja um património da organização, pode ser utilizado por essa mesma para criar valor. A criatividade e a inovação organizacionais fazem parte do referido capital. Estas componentes, aliadas ao talento – capacidade inata para realizar uma tarefa – assumem elevada importância na valorização do capital humano, pois o talento confere um papel estratégico e singular nessa matéria (Robbins *et al.*, 2010).

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo apresenta a descrição do plano do estudo, a caracterização dos participantes, o instrumento de recolha de dados utilizado e os procedimentos de recolha e análise de dados.

1. Objetivos do estudo, plano de investigação e participantes

Este trabalho acede em profundidade a um contexto de análise ideográfico, e etnocêntrico, no qual pretendíamos compreender os processos envolvidos na construção dos conceitos em causa (inovação e competência coletiva). Para tal, foi estabelecido como objetivo, compreender o processo de construção das competências individuais e coletivas, bem como a relevância da inovação nas organizações sociais. Consequentemente recorreremos a metodologia de estudo de caso (Yin, 2005). A metodologia qualitativa é utilizada para descobrir e aperfeiçoar as questões de investigação (Grinnell, 1997). Segundo Bogdan e Biklen (1994), as investigações desta natureza refletem um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, em que o entrevistador estabelece estratégias e procedimentos que lhe facilitem compreender as experiências e opiniões do ponto de vista do entrevistado. Flick (2009), refere que a vantagem em utilizar esta metodologia está relacionada com o facto dos entrevistados terem mais liberdade para se expressar e expor o que realmente é importante. A desvantagem apontada é que as análises, com frequência, requerem muito tempo. Relativamente ao estudo de caso, este é caracterizado por estudar profundamente um ou poucos objetos, podendo ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenómeno, permitindo obter um conhecimento amplo e detalhado (Gil, 2007). Yin (2005), acrescenta que esta investigação empírica pesquisa, especialmente, quando o limite entre os fenómenos e o contexto não estão claramente definidos. O mesmo autor expõe as seguintes vantagens do estudo de caso: a) capacidade de estimular novas descobertas; b) possibilidade de visualização de um todo; e c) a simplicidade da aplicação dos procedimentos, desde a recolha até à análise dos dados. Dooley (2002), acrescenta a aplicabilidade a situações humanas, como sendo também uma vantagem do estudo de caso. A necessidade de estudar fenómenos sociais complexos, leva à necessidade de realizar estudos de caso (Yin, 2005).

Neste trabalho recorreremos a uma metodologia de estudo de caso único. Este estudo de caso foi conduzido numa instituição do terceiro setor na Região Norte do País, uma vez que preenchia os dois critérios de inclusão: a organização ter como missão trabalhar na Gerontologia Social e estar no terreno a desenvolver trabalho neste âmbito há mais de 10 anos. Esta organização conta com uma intervenção ao nível de respostas sociais na área das crianças e jovens, idosos, saúde e ação social. A IPSS tem como

missão: prestar, criar e desenvolver serviços na área social e da saúde adequados às necessidades da comunidade do concelho, promovendo a solidariedade, a qualidade de vida e a dignidade humana. A sua visão tem a ver com o facto de oferecer respostas sociais e de saúde de referência e reconhecidas como tal na qualidade dos serviços prestados, apostando na criação, inovação e melhoria contínua das respostas desenvolvidas junto da comunidade. Rege ainda a sua atividade de prestação de serviços considerando um conjunto de valores: obras de Misericórdia; o Respeito pela Dignidade Humana; a Criatividade; a Responsabilidade Profissional; a Inovação; a Ética; a Sustentabilidade; a Humanização e a Qualidade. A organização enquadra-se no grupo de associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico. Esta IPSS foi fundada em 1885 e onde os Corpos Gerentes (Assembleia Geral e Mesa Administrativa) eram eleitos pela Irmandade, por períodos de três anos. Geograficamente, situa-se na Região Norte de Portugal. Atualmente, a organização desenvolve a sua missão através de equipamentos sociais direcionados para as Crianças e Jovens (Creche, Infantário, Pré-Escolar, Lar de Acolhimento a Jovens); para os Idosos (Lar de Idosos, Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário); para a Saúde (Serviço de Atendimento Permanente, Cirurgia, Bloco Operatório, Radiologia, Imagiologia, Medicina Física e Reabilitação, Unidade de Cuidados Continuados, Consultas Externas, Clínica de Hemodiálise); para a Ação Social (Rendimento Social de Inserção e Plano de Emergência Alimentar). As respostas sociais, assim como os serviços de saúde, têm sido alvo de introdução de novos desafios, em que a necessidade de conciliar eficiência, equidade, disponibilidade e universalidade da prestação de cuidados, se alia à necessidade de assegurar aos cidadãos a satisfação das suas necessidades.

Para este estudo tivemos a preocupação de entrevistar profissionais com responsabilidade de gestão na organização, dado que assumimos que para compreender estes processos seriam os elementos chave para a nossa recolha de dados. A organização indicou os participantes favoráveis para esta investigação. É de notar que nem todas as entrevistadas desempenham funções no setor gerontológico, contudo foram indicadas como relevantes neste estudo, dado o seu papel na construção de competência coletiva e inovação, ainda que de forma indireta para o serviço de gerontologia social. No total entrevistamos 9 colaboradoras. Todas as participantes são do género feminino e têm em média 39 anos. O estado civil predominante é o de casada, pois apenas uma entrevistada referiu estar em união de facto. Da totalidade das entrevistadas, duas têm o ensino secundário completo, as restantes possuem uma licenciatura finalizada. Relativamente às funções desempenhadas pelas entrevistadas, registamos: quatro diretoras técnicas (Lar de acolhimento de crianças, Lar de terceira

idade, creche e pré-escolar e cuidados continuados), a diretora dos recursos humanos, uma psicóloga, uma coordenadora dos serviços de saúde, uma auxiliar e uma assistente social.

2. Instrumentos de recolha de dados

Considerando os objetivos do estudo, organizamos um guião de entrevista estruturada (consultar anexo 2, guião de entrevista estruturada). Segundo Yin (2005), nos estudos de caso a entrevista é uma das fontes mais importantes, pois permite captar as mais diversas opiniões que as pessoas têm acerca de determinados assuntos da realidade. Meirinhos e Osório (2010) acrescentam que a entrevista é considerada uma interação verbal entre duas pessoas: o entrevistador e o entrevistado. Yin (2005), defende que existe seis fontes de evidência, sendo elas: (1) documentação; (2) registos em arquivos; (3) entrevistas; (4) observações diretas; (5) observação participante; e (6) do meio. Cada uma destas fontes de evidência, apresenta os seus pontos fortes e fracos. Relativamente à documentação, esta apresenta ser estável, discreta, exata e ampla de cobertura, isto é, tem muito tempo, o que permite ter acesso a muitos eventos e ambientes distintos. Contudo, a capacidade de recuperação pode ser baixa, a seletividade e o relato de visões tendenciosas e o acesso negado são os pontos fracos apontados pelo autor na utilização de documentação. No que concerne aos registos em arquivos, esta fonte de evidência é relativamente parecida com a documentação. Em termos de pontos fracos, apresenta os mesmos que a documentação, acrescentado apenas que são precisos e quantitativos, enquanto o ponto fraco acrescentado é o acesso aos locais devido a razões particulares. Relativamente às entrevistas, estas são direcionadas para o caso e percetivas, uma vez que fornecem inferências causais, mas por sua vez ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado e o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir, isto é reflexibilidade. As observações diretas, tratam de acontecimentos em tempo real e do contexto do evento, contudo são apresentados como pontos fracos o facto de consumirem muito tempo, existir seletividade e reflexibilidade e as horas que o entrevistador gasta são as necessárias. Já a observação participante está relacionada com a observação direta, uma vez que só se diferenciam pelo facto da observação participante ser percetiva em relação a comportamentos e razões interpessoais e resultar numa visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do investigador. Por último, a fonte de evidência do meio, apresenta como ponto forte a capacidade de perceção em relação a aspetos culturais e operações técnicas, no entanto apresenta como ponto fraco a seletividade e disponibilidade. (p.108)

Neste trabalho, o único instrumento utilizado foi a entrevista estruturada. Esta é composta por duas partes: numa primeira parte pela caracterização sociodemográfica, e numa segunda parte pelas cinquenta e duas questões relativas à temática do estudo. A recolha de dados foi efetuada no período de Março a Maio 2018, respeitando o agendamento das entrevistas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Em média, as entrevistas tiveram uma duração de trinta e três minutos.

3. Procedimentos de recolha e análise de dados

Após a identificação da instituição geograficamente situada na região Norte de Portugal, foi efetuado um primeiro contacto formal com a Direção da mesma, com um pedido de autorização para a realização do estudo. Uma vez apresentado o objetivo do estudo, a sua natureza, a salvaguarda dos princípios éticos e deontológicos, obteve-se a autorização para a realização do mesmo e foi definido o procedimento a adotar para o acesso à informação.

As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade dos profissionais, tendo sido todas realizadas numa sala da instituição que reunia condições físicas e de privacidade para a sua concretização. Previamente, no início das entrevistas, os participantes foram informados de que seriam asseguradas as condições de sigilo e confidencialidade. Nesse momento também foi solicitado o pedido de autorização para gravação das entrevistas em áudio. Uma vez obtido o consentimento informado, procedeu-se à realização da entrevista (consultar anexo 1, consentimento informado).

Posteriormente, todas as entrevistas foram transcritas na íntegra, exceto uma, por não ter sido autorizada a sua gravação. A todas foi atribuído um código de identificação. A análise de dados qualitativos foi elaborada através da análise de conteúdo de Bardin (1977). Segundo Amado (2009), o objetivo da análise de conteúdo é organizar a informação das entrevistas em categorias, para assim obter ideias-chave transmitidas pelas entrevistas transcritas. Tal como sugere este autor, de seguida, esses dados foram agrupados em categorias temáticas resultantes do guião de entrevista. Bardin (1977) refere que existem três fases de análise de conteúdo: (1) pré-análise; (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, conclusão e interpretação. Importa referir, que se definiram categorias apriori/teóricas e que estas resultaram em categorias relativas à temática em estudo.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, dedicado à apresentação e análise dos resultados, apresentamos as evidências deste estudo associadas à discussão teórica. Para além disso, à medida que se apresentam os respetivos resultados, analisaremos os mesmos à luz de algumas perspetivas teóricas, fazendo a sua discussão. Serão expostos os resultados relacionados com as competências, abordando também as competências individuais (CI), competências coletivas (CC) e competências de gestão (CG). Para finalizar, o último ponto refere-se à inovação organizacional.

Importa notar que, ao longo do texto, serão expostas as tabelas com a análise de conteúdo elaborada, permitindo uma melhor visão sobre os dados interpretados. Posteriormente, haverá a descrição e análise dos mesmos, fundamentados em teoria, assim como em resultados da investigação no domínio.

1. Competências individuais

Depois de organizada toda a informação recolhida, foi possível organizar a mesma em 23 categorias e 111 subcategorias. Apresentamos de seguida as 23 categorias e de seguida descrevemos aquelas que consideramos mais relevantes para os objetivos do estudo em questão (1) Competências; (2) CI; (3) CC; (4) CG e (5) Inovação Organizacional. As 23 categorias são as seguintes: definição de competências, utilização de competências, desenvolvimento, competências individuais, construção de competência coletiva, resultados percebidos pelos colaboradores da competência coletiva, dinâmica das atividades no contexto profissional, quadro de pessoal, características e disposições individuais, integração da equipa, comunicação, estrutura física, papel do gestor, plano de carreira, temática da saúde, temática recursos sociais, temática limpeza, competências de gestão, definição de inovação, inovação, determinantes para inovação, contribuição dos colaboradores e por fim, definição de criatividade. Mais uma vez, importa referir que destas 23 categorias, oito (dinâmica das atividades no contexto profissional, quadro de pessoal, características e disposições individuais, integração da equipa, comunicação, estrutura física, papel do gestor, plano de carreira), são os determinantes identificados por Lima e Silva (2015) como fundamentais no desenvolvimento de competência coletiva, e que utilizei para organizar as competências individuais identificadas pelos entrevistados que contribuem para a construção de competência coletiva.

Segundo Fleury e Fleury (2004), a competência é vista como um conjunto de recursos que o individuo possui (conhecimentos, habilidades e atitudes), e onde a

avaliação das mesmas é feita através da relação que existe entre as tarefas e o cargo que desempenha. Os profissionais entrevistados mencionaram que as competências do indivíduo são características e habilidades que o ser humano possui para realizar determinada tarefa. Acrescentam que, as competências também são consideradas aquisições, quer de comportamento, quer de procedimentos, e ferramentas, uma vez que ao longo da vida vamos adquirindo mais informação e conhecimentos, podendo, assim, desenvolver melhor as funções e ter habilidade para atingir os objetivos. (Quadro 2). As competências atuam para que hajam uma maior formação humanitária e para que o desempenho profissional e social seja profundo. Estes resultados vão ao encontro do que defende Câmara (2000) quando define competências como qualidade e comportamentos que mobilizam os conhecimentos técnicos. Isto pode originar altos desempenhos. Todos os entrevistados afirmam que as competências se podem desenvolver, porém, acrescentam que há competências que são inatas ao indivíduo. Em ambas as situações há referência à formação, afirmando que esta é uma forma de adquirir mais competências, permitindo o desenvolvimento integral ao longo da vida.

Quadro 1. Definição de competências

| CATEGORIA | SUBCATEGORIA | EXCERTOS |
|----------------------------------|-------------------------------------|---|
| DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS | Relevância da formação profissional | A1: “são formações que as pessoas têm para ajudar as outras pessoas...” A5: “Estão relacionadas com a humanidade, ser pessoas bem formadas profissionalmente, temos de estar em constante formação.” |
| | Habilidades | A2: “...características que são diferenciadoras.” A3: “...qualidades que uma pessoa tem para fazer determinada tarefa.” A9: “...é a responsabilidade, organização.” A7: “habilidades...para conseguir atingir, conseguir fazer alguma coisa, atingir algum objetivo.” A8: “Há pessoas competentes que exercem a função. Tem competência.” |
| | Aprendizagem diária | A4: “...são aquisições, quer seja de comportamentos, quer seja de procedimentos que ou possui ou vai desenvolver para realizar as suas funções.” A6: “Não é uma coisa que nasce connosco, é uma coisa que vai sendo adquirida.”, “...são ferramentas que nós vamos aprendendo e adquirindo ao longo da vida.” |

Os nossos entrevistados identificaram várias competências relevantes para o perfil de um trabalhador de uma IPSS, tais como: 1) Disponibilidade; 2) Honestidade; 3) Bom Senso; 4) Polivalência; 5) Escuta Ativa; 6) Conhecimento Técnico; 7) Profissionalismo; 8) Ética; 9) Adaptação; 10) Gosto; 11) Responsabilidade; 12) Organização; 13) Espírito de Equipa; 14) Empatia; 15) Motivação; 16) Paciência; 17) Gestão de conflitos; e, por

fim 18) Exigência. É de ressaltar que esta ordenação é aleatória. No quadro seguinte são apresentadas as competências referenciadas.

Quadro 2. Competências individuais

| CATEGORIA | SUBCATEGORIA | EXCERTOS |
|---------------------------------|-------------------------------|---|
| COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS | Disponibilidade | A1: "...ser prestável..." A9: "...à vontade" A2: "pessoa muito disponível..." A6: "...temos de estar disponíveis..." |
| | Honestidade | A3: "ser honesto..." A5: "...muita humildade..." |
| | Bom senso | A2: "...uma pessoa equilibrada...para além das condições físicas..." |
| | Polivalência | A1: "ser polivalente..."; "preciso fazer um bocadinho de tudo..." A3: "...multifacetado." A6: "...têm que ser polivalentes..."; |
| | Escuta Ativa | A3; "...ter muito a escuta ativa."; "Acho muito importante a escuta ativa" A2: "...ser bom ouvinte..." A5: "...muita escuta, ouvir muito e falar pouco..." A7: "Porque apesar de dizer que sou uma boa ouvinte..." |
| | Conhecimento técnico | A4: "Portanto houve uma mudança de paradigma e aquilo que eu acho que são requisitos para se trabalhar numa IPSS, é ter esses conhecimentos e acima de tudo ver a pessoa, não ver o doente ou não ver os idosos ou não ver muito o aspeto de sedentarizar as coisas..." A5: "...e claro estar muito a par do que sai de legislação." A8: "Fiz uma formação e isso fez criar uma competência." |
| | Rigor e sigilo | A5: "...ter muito profissionalismo, ...tem de ser muito rigoroso"; "Sigilo". A6: "...têm de ter sigilo profissional..."; |
| | Ética | A5: "tem de ser muito ético." A6: "Acho que temos de ser isentos..." |
| | Adaptação | A6 "...capazes de se adaptarem as necessidades."; |
| | Gosto pela tarefa | A5: "...tem de se gostar" A7: "...gostar muito daquilo que fazemos" A2: "Tem que ser uma pessoa que goste de dar." |
| | Responsabilidade | A9: "...acima de tudo a responsabilidade do serviço..." |
| | Organização | A9: "...organização do serviço..." |
| | Espírito de equipa Empatia | A9: "...espírito de equipa"; A6: "...capazes de se colocarem no lugar do outro" |

| | |
|---------------------|---|
| Auto-motivação | A4: "...com empenhamento, porque só formação não chega."; "Tem de haver muita motivação da parte do profissional, tem de haver muito espírito de iniciativa, muito querer saber." |
| Paciência | A5: "...muita paciência..." A7: ..."calma." |
| Gestão de conflitos | A4: "Resolução de conflitos." A6: Gestão de conflitos..." |
| Exigência | A5: "...sou muito exigente." |

Cada empresa tem a sua cultura organizacional, representando as normas informais e não-escritas que orientam os comportamentos dos colaboradores no seu dia-a-dia organizacional, direcionando as ações de todos para a realização dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), cada organização deve orientar os seus colaboradores, para que diariamente trabalhem para concretizar os objetivos organizacionais. Os nossos resultados confirmam que quando os colaboradores colocam as suas competências, habilidades e conhecimentos ao dispor da organização, haverá também uma satisfação por parte do colaborador no desempenho da função, resultando assim numa melhor prestação de serviços. Como verificamos anteriormente, são várias as competências referenciadas pelos entrevistados como relevantes para o profissional. De acordo com Alves (2016), o recurso mais importante de uma organização é o conhecimento. Uma vez que os profissionais são o elemento fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização, o conhecimento técnico do profissional torna-se relevante para a IPSS (Alves, 2016). A responsabilidade, a produtividade e a ética são outras competências mencionadas e que de igual forma se tornam fundamentais para a IPSS. No entanto, para que os profissionais estejam comprometidos com a organização, torna-se crucial que a IPSS forneça aos colaboradores medidas que promovam o desenvolvimento destas competências, resultando assim em motivação, gosto pela tarefa e satisfação no trabalho. (Alves, 2016). Segundo Figueiredo (2012), a gestão de conflitos é um dos aspetos que mais presente está nas atuais organizações. O autor refere que os conflitos podem contribuir para estimular o debate de ideias no seio de uma equipa, tornando-se impulsionadores de mudança individual e organizacional. O mesmo refere que o conflito só pode ser positivo e funcional, se contribuir para a melhoria da organização.

2. Competência coletiva

Nesta dissertação, teremos como base o conceito de Retour e Krohmer (2011), onde nos afirma que a competência coletiva é influenciada por um conjunto de fatores individuais e organizacionais, formando-se dentro de um determinado contexto. A construção de uma competência coletiva numa instituição é muito importante, porque o encontro das CI com as CC, conduz à dinâmica de partilha, transformação e criação de uma nova competência, ligação ao grupo e não apenas a indivíduos isolados (Colin & Grasser, 2011). É a organização que trabalha as competências individuais e as une à competência coletiva (Zarifian, 2008).

Os nossos respondentes referem processos e elementos que são identificados como promotores da competência coletiva. De acordo com as suas identificações, como sendo elementos que contribuem para a construção de uma competência coletiva, optamos por apresentar todos os elementos no mesmo quadro.

QUADRO 3. CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIA COLETIVA

| CATEGORIAS | SUBCATEGORIAS | EXCERTOS |
|---|--------------------|---|
| CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIA COLETIVA | Trabalho em equipa | <p>Assertividade</p> <p>A6: "...tem de se respeitar a opinião do outro e dar a sua opinião também sem criar conflito."; "Aqui penso que a coletiva implica que o grupo seja unanime..."</p> <p>A2: "Acho que tem de haver transparência entre a administração e o resto do pessoal."</p> <p>A9: "Mas acho que conversando, acho que colhendo ideias, expondo e também, de uma forma ou de outra tentando aperfeiçoar, as competências vão-se adquirindo."</p> |
| | | <p>Comunicação</p> <p>A1: "Acima de tudo tem de haver diálogo."</p> |
| | | <p>União entre os colaboradores</p> <p>A1: "as pessoas têm de se dar umas com às outras e tem de trabalhar em grupo e lidar umas com as outras, se não ninguém se entende."</p> <p>A3: "Talvez através da união."</p> <p>A7: "De união entre as colaboradoras, que é o que tento mais trabalhar e que aliás tenho trabalhado ao máximo nesta valência, criar uma ligação."</p> |
| | | <p>Consciência coletiva</p> <p>A4: "Todos nós juntávamos para ter o melhor emprego, o melhor hospital, o melhor serviço, e isso é consciência coletiva."</p> <p>A7: "Depende aí mais de um bocadinho do trabalho de grupo, não é?"</p> |
| | | <p>Adaptação aos outros</p> <p>A3: "Coletiva será de certo modo a junção das competências individuais, mas partilhadas em grupo."</p> <p>A8: "Através da parte individual. Temos de nos adaptar a equipa."</p> |
| | | <p>Missão institucional/ objetivos organizacionais</p> <p>A2: "qual é a missão da nossa instituição, qual é a visão, o que é aquilo que nos queremos projetar..."</p> |
| | | <p>Competências de Gestão</p> <p>Liderança</p> <p>A1: "Tem de saber liderar, acima de tudo..."</p> <p>A9: "...certo estatuto no sentido...tentar-se manter um certo equilíbrio..."</p> |

| | |
|----------------------------------|---|
| Isenção | A2: “ser isento...” |
| Equidade | A2: “...ser uma pessoa justa...” |
| Gestão de conflitos | A2: “...acho que passa muito pela gestão de conflitos...” A6: “Gestão de conflitos.” |
| Escuta ativa | A3: “Torno a referir a escuta ativa...” |
| Proximidade com os colaboradores | A3: “...ligação com os colaboradores...proximidade com os colaboradores...” |
| Empatia | A8: “Compreender o outro.” |

Nesta instituição, o trabalho em equipa, a missão institucional, a união entre os colaboradores, a consciência coletiva, a adaptação aos outros, a assertividade e o fator humano com a equipa, são os fatores indicados para que se construa a CC. Esta serve para que haja comunicação, espírito de equipa e otimização dos serviços. De acordo com o autor Alves (2016), as organizações não vivem sem comunicação. Este acrescenta que a comunicação se tornou um instrumento indispensável para as IPSS, pois constrói relações de confiança e responsabilidade entre os colegas de trabalho e equipas, colaborando assim para a promoção de inovação da organização. Todos estes fatores se vão interligar, uma vez que um bom diálogo entre os colaboradores permite que exista um bom espírito de interajuda, resultando, assim, não só numa melhor prestação de serviços, mas também para uma melhor relação entre os colaboradores. Nos nossos resultados, o que surge é uma combinação entre dimensões contextuais.

A partilha de informação e conhecimento, os objetivos, a rapidez, a confiança, o profissionalismo, a sinceridade, o respeito e a amizade, foram considerados os fatores mais importantes para que haja comunicação entre os colaboradores. Num intervalo de valores entre 1 e 5, os mesmos classificaram a comunicação como sendo boa (4), pois apesar de existir uma boa relação entre os colaboradores, primeiramente todos temos personalidade, e todos pensamos e agimos de forma diferente. Por isso, e como referiram ao longo da entrevista, a comunicação dificilmente poderá ser classificada em 100%. De acordo com Campos (2013), é cada vez mais importante a comunicação nas instituições, uma vez que ajuda no sucesso das ações para consolidarem o capital da confiança junto dos seus públicos, conferindo assim, credibilidade e reputação à instituição. Para que estas IPSS se tornem excelentes ao nível organizacional e social, estas precisam de comunicar (Campos, 2013). Os nossos resultados confirmam que uma boa comunicação entre chefias e colaboradores, ajuda numa melhor transparência

de informação entre equipas e setores, contribuindo assim para uma melhor gestão da IPSS.

Relativamente à categoria “Competências de Gestão”, consideram relevante que os responsáveis com funções de gestão fossem portadores das seguintes competências: 1) Liderança; 2) Isenção; 3) Gestão de conflito; 4) Escuta ativa; 5) Proximidade com os colaboradores; 6) Compreensão para com o outro; e, por fim, 7) Ser justo. A isenção, a escuta ativa e a proximidade com o outro, foram as competências referidas como sendo as mais importantes para o perfil dos colaboradores com funções de chefia.

Como os nossos dados indicam, as competências de gestão são cruciais na construção de uma inovação e desenvolvimento de competências. Podemos confirmar que as organizações são livres de escolher as CG que consideram que mais se adequa a organização. (Lima & Silva, 2015). Estas são as competências que maior relação estabelece entre os colaboradores e os que ocupam lugar de gestão (Colin & Grasser, 2011). Estas competências vão ao encontro das CG defendidas por Reis (2013), quando este refere que uma organização precisa de CG básicas.

Quadro 4. Resultados percebidos pelos colaboradores sobre as CC

| CATEGORIA | SUBCATEGORIA | EXCERTOS |
|--|-------------------------|--|
| RESULTADOS PERCEBIDOS PELOS COLABORADORES DA CC | Espírito de equipa | A3: “Para trabalharmos melhor em equipa.” A4: “Quando um erra. Erram todos... E isso faz consciência de grupo, isso faz competência coletiva.” A5: “É mas não sentindo o espírito de interajuda, as pessoas não se sentem bem.” A7: “Serve para melhorar o trabalho...” |
| | Otimização dos serviços | A6: “Porque se todos os elementos trabalharem da mesma forma, se perante a mesma situação tiverem o mesmo procedimento, é o mais assertivo.” A7: “Serve para melhorar...o trabalho da instituição.” A8: “Para melhorar a prestação de serviços.” A9: “Para que o serviço funcione, funcione para que tanto o utente como os colaboradores da instituição fiquem satisfeitos com o funcionamento...” |

De acordo com os nossos objetivos de investigação e do nosso enquadramento teórico, a organização dos resultados seguintes tem por base o artigo de Lima e Silva (2015), partindo assim de um pressuposto teórico sólido por forma a organizarmos melhor os dados. Os autores enunciaram oito fatores considerados relevantes para o

desenvolvimento de competências coletivas: dinâmica das atividades no contexto profissional; quadro de pessoal; características e disposições individuais; integração de equipa; comunicação; estrutura física; papel do gestor e plano de carreira e PNDP. Tal como foi referido, as oito categorias são organizadas por Lima e Silva (2015), contudo as subcategorias são de acordo com dados obtidos e a sua ordem foi aleatória.

Quadro 5. Modelo de Lima e Silva (2015) expandido

| CATEGORIA | SUBCATEGORIA | EXCERTOS |
|---|--------------------------------------|---|
| DINÂMICA DAS ATIVIDADES NO CONTEXTO PROFISSIONAL | Adaptação às situações de imprevisto | <p>A1: “todos os dias.”; “É assim, às vezes depende da situação...”; “Em cada serviço tem de se ver onde se esta, claro que se a pessoa esta a desmaiar é uma prioridade e as pessoas das consultas tem de ter um bocadinho de paciência porque temos de socorrer primeiro as outras.”</p> <p>A2: “De imprevisto sim”; “Às vezes é complicado, principalmente na minha função.”; “Tenho de gerir...é um papel muito ingrato.”</p> <p>A3: “Algumas”; “Lá tive de arranjar uma solução imediata, porque a família só me informou desta situação 2 dias antes da pessoa ter de ir embora.”</p> <p>A4: “Sim.”; “Resolvo”; “Com a rapidez necessária e ponderando sempre a menorizar os menores riscos.”</p> <p>A6: “Sim. Aqui há muitos.”; “Há situações em que temos de resolver de imediato.”; “...capazes de se adaptarem as necessidades.”;</p> <p>A7: “Imprevistos há sempre.”; “É assim, eu tento sempre resolver as coisas da melhor forma, de forma mais prática.”</p> <p>A8: “Normalmente, resolvo sozinha e na hora.”</p> |
| | Polivalência | <p>A9: “Acontecem diariamente neste serviço.”; “Da melhor forma, mas não é fácil.”</p> <p>A1: “sim, sim”, “ser polivalente...”; “preciso fazer um bocadinho de tudo...”.</p> <p>A2: “Eu sinto que sou boa a trabalhar em pressão.”; “Tem que ser uma pessoa que goste de dar.”</p> <p>A3: “Sim”; “...multifacetado.”</p> <p>A4: “Lido, aprendi a dar o meu melhor.”</p> <p>A5: “As vezes tenho um bocado de pressão, porque é muita coisa.”; “...tem de se gostar”</p> |
| | Responsabilidade individual | <p>A6: “Consigno lidar, mas algumas com maior dificuldade.”; “...têm que ser polivalentes...”;</p> <p>A7: “Sim consigo.” ; “...gostar muito daquilo que fazemos”</p> <p>A8: “Sim.”</p> <p>A9: “...tento gerir da melhor forma...claro que muitas das vezes tenho o apoio da minha colega, da coordenação que é fundamental...”</p> <p>A1: “Existe, claro...”</p> <p>A2: “Tenho.”</p> <p>A4: “Tenho.”</p> <p>A5: “Sim, sem dúvida”</p> <p>A9: “...acima de tudo a responsabilidade do serviço...”</p> |

QUADRO DO PESSOAL

| | |
|-----------------------------------|---|
| Organização entre as tarefas | A3: "Sim, sim existe." A6: "Sim." A7: "Sim, sim" A8: "Sim" A9: "Sim.", "...organização do serviço..." |
| Formação Direta | A2: "A avaliação de desempenho, são questionadas quais as ações que gostariam de ter durante o ano, e tento sempre ir de encontro as ideias." A5: "...formação..." A6: "É assim eu tento perceber na avaliação que vou fazendo do trabalho, onde é necessário mais investir, procurar formação, conversar com a direção." A8: "Fiz uma formação e isso fez criar uma competência." A5: "...ou então eu nas reuniões que faço de 2 em 2 meses, gerais foco esse assunto." A6: "Ou por vezes até internamente. Por exemplo, a questão da limpeza." |
| Formação Indireta | A7: "Isso é mais com a A2, mas sempre que posso colaboro diariamente na formação indireta das funcionárias." A5: "Sim!"; "É sempre uma mais valia, é um passo a frente em termos de formação. Porque qualificação é sempre positiva." |
| Recrutamento e seleção de pessoas | A9: "Sim nos vários, aqui nós como instituição temos vários setores dos quais, há setores dos quais, sim acho que sim." A2: "Depende da função. Sim. Acho que se depende muito..." A3: "Depende. Claro que as pessoas qualificadas armazenam um conhecimento técnico muito importante. Mas por vezes pessoas não qualificadas trabalham melhor que qualificadas." A4: "Depende, depende." A6: "A vantagem é que a partida as pessoas qualificadas, terão mais competências para exercer as funções, o que as vezes acaba por acontecer é que por vezes acaba por não ser uma vantagem." A7: "É assim existe. E não existe."; "Porque nem sempre isso de aprendizagem chega." |
| Concursos internos | A8: "Não necessariamente. Isso não é tudo." A2: "Sim. Temos feito recrutamento interno. Quando vemos que existem pessoas que tenham competências e perfil... Porque o nosso primeiro pensamento é sempre: podemos melhorar alguma situação de alguém? Se há, ficamos com a pessoa de cá, senão temos de recrutar." A5: "Pode não ser publicitado o concurso interno, mas havendo uma vaga, faz-se essa gestão." A6: "Sim." |

CARACTERÍSTICAS E DISPOSIÇÕES INDIVIDUAIS

INTEGRAÇÃO DA EQUIPA

| | |
|-------------------------------|--|
| Disponibilidade para aprender | A3: "Sim." A5: "Sempre." A6: "Sim." A7: "Tenho." |
| Disponibilidade para ensinar | A1: "Sim, faço isso muitas vezes..." A2: "Também." A4: "...eu ensino todos os dias." A8: "Para ensinar também." |
| Auto-motivação | A4: "...com empenhamento, porque só formação não chega."; "Tem de haver muita motivação da parte do profissional, tem de haver muito espírito de iniciativa, muito querer saber." |
| Escuta Ativa | A3; "...ter muito a escuta ativa."; "Acho muito importante a escuta ativa" A2: "...ser bom ouvinte..." A5: "...muita escuta, ouvir muito e falar pouco..." |
| Disponibilidade | A7: "Porque apesar de dizer que sou uma boa ouvinte..." A1: "...ser prestável..." A2: "pessoa muito disponível..." A5: "...muita paciência..." A6: "...temos de estar disponíveis..." A7: "...calma." A9: "...à vontade" |
| Receber elogios | A1: "Sim."; "Foi boa, qualquer um elogio é bom, não é?" A2: "Poucas vezes, mas sim." A3: "Sim, mas poucas vezes." A6: "Sim"; "Senti-me bem, confiante." A7: "Sim, já recebi." |
| Dificuldade de integração | A9: "Sim"; "É boa"; "É uma motivação, acho que sim, é uma motivação e acho que qualquer pessoa gosta de ouvir um elogio..." A1: "...não foi fácil. Aguentei e estou cá até hoje." A2: "Muitas..."; "Nos primeiros tempos foi muito complicado." A4: "Ahhh, claro! Muitas" A5: "Foi muito complicado." A7: "Foi um bocado estranha." A3: "Não. São todos muito acolhedores. Receberam-me bem, por isso não foi difícil a adaptação." A6: "Não"; "Muito bem." |
| Espírito de equipa | A8: "Não." A1: "é bom, a gente tem uma boa relação." A3: "Muito boa." A4: "Sim há." A5: "É bom. É muito bom, neste momento é muito bom." A6: "É bom, não existe ambiente desagradável." A7: "É bom. Gosto." A8: "Boa." A9: "...mas acho que de momento o nosso grupo de trabalho é um bom grupo de trabalho..." ; "...espírito de equipa"; |

COMUNICAÇÃO

| | |
|--|--|
| Confiança na equipa | A1: "Sim, sim, confio." A2: "Sim, sim, sim!" A4: "Totalmente, sim totalmente. Isso de partilhar ideias quer eles para mim, quer eu para eles." A5: "Tudo."; "Tem de existir, senão não funciona." A7: "Confio!" A8: "Sim." |
| Confiança no gestor | A9: "Sim" A1: "Sim, sim, sem dúvida senão ninguém se entende aqui na casa." A2: "Tem de haver. Tem de haver confiança, partilha de identidade, para podermos caminhar mais longe." A3: "Aí sem dúvida."; "Caso não haja, não haverá proximidade entre os colaboradores e chefia. Isso leva a que não haja nem inovação e muito menos desenvolvimento de competências. Porque tudo influencia tudo. Tem de haver confiança." A4: "Claro." A5: "Para além da confiança é preciso haver respeito." A6: "Sim, sem dúvida." A7: "É assim, se não houver confiança de ambas as partes, não há...eu tenho de confiar no grupo que estou a coordenar, porque eu tenho a minha sala, eu não estou em todo o lado ao mesmo tempo..."; "Daí ter de confiar e penso que elas também confiam na minha coordenação." A8: "Sim. Porque se não houver confiança não há partilha para se ajudarem." |
| Partilha de informação e conhecimentos | A1: "diálogo, principalmente o diálogo"; "as pessoas que também estejam disponíveis para atender e aprender..." A4: "Portanto houve uma mudança de paradigma e aquilo que eu acho que são requisitos para se trabalhar numa IPSS, é ter esses conhecimentos e acima de tudo ver a pessoa, não ver o doente ou não ver os idosos ou não ver muito o aspeto de sedentarizar as coisas..." A5: "...e claro estar muito a par do que sai de legislação." A7: "...partilhar a informação e conhecimentos..." |
| Objetivos | A8: "...transmissão de conhecimentos..." A2: "Ser objetivo...falar a mesma linguagem..." A4: "A frontalidade tem haver com o facto de sermos objetivos e dizer exatamente o que queremos." |
| Rapidez | A4: "A rapidez é quanto mais rápida chegar a informação, melhor estamos todos no mesmo patamar." |
| Confiança | A3: "Confiança..." A6: "As pessoas têm de estar, sentirem-se a vontade e confiantes para falar." |
| Profissionalismo | A5: "Abertura, ter sempre abertura. No meu caso tenho sempre a porta aberta para receber a todas" A3: "...profissionalismo..." A5: "...ter muito profissionalismo, ...tem de ser muito rigoroso"; "Sigilo"; "...sou muito exigente."; "tem de ser muito ético." |

ESTRUTURA FÍSICA

PAPEL DO GESTOR

| | |
|-----------------------------|---|
| | A6: "...têm de ter sigilo profissional..."; "Acho que temos de ser isentos..." |
| Sinceridade | A8: "...profissionalismo." A3: "...sinceridade."; "ser honesto..." A4: "A honestidade significa que nós temos de ser honestos com a informação que prestamos. Não esconder nada, não omitir nada." A5: "...muita humildade..." A6: "E efetivamente dizerem com sinceridade e consciência." A7: "Sinceridade..." |
| Respeito | A9: "clareza, huuu, sinceridade." A6: "...capazes de se colocarem no lugar do outro" A8: "Respeito..." |
| Amizade | A7: "Olhe boa, a amizade, sim sim, boa." |
| Estruturas adequadas | A1: "É adequado é, nós trabalhamos aqui todos os dias conseguimos nos desenrascar, mas precisamos de uma coisa muito maior." A2: "Sim, sim, acho." A3: "Para mim é." A4: "Sim, sim acho." A5: "Sim, sim. Também. É excelente." A6: "Sim, sim." A7: "É adequado, mas está a precisar assim de uma reforma." A8: "Sim" |
| Necessidade de modificações | A1: "...mas precisamos de uma coisa muito maior." A7: "...mas está a precisar assim de uma reforma." A9: "É assim, em relação a isso temos uma certa carência de um espaço maior."; "E não é um espaço muito grande". |
| Gestão Recursos humanos | A4: "Resolução de conflitos." A5: "Gerir todos os recursos, quer humanos..." A6: "Porque tem de gerir o pessoal..."; "Gestão de conflitos..." A8: "Ajudar as pessoas a adaptarem-se as valências..." A2: "E depois ter muita capacidade de se colocar no lugar do outro, ver a situação do outro, de não julgar, não ser preconceituoso e não ter sempre aquela ideia de querer mais e mais, e não pode ser porque esta instituição não tem essa filosofia. " A2: "Ter capacidade de gerir conflitos..." |
| Gestão Recursos Materiais | A3: "Bem, penso que será o de gerir ... os recursos materiais..." A5: "Gerir todos os recursos...e materiais." |
| Gestão Recursos Económicos | A1: "Um gestor, um gestor tem de comandar as tropas, basicamente é mesmo assim tem de ser um bocadinho de tudo, tem de, além da vertente económica, quer se queira quer não as IPSS tem o factor económico, dos custos, dos lucros e por ai em diante..." A3: "...os recursos...monetários..." |

**PLANO DE
CARREIRA**

| | |
|---------------------------|--|
| | A4: "É eu poder ter as coisas de tal forma equilibrada que eu possa investir mais e melhor no futuro, sem pôr em causa os empregos que tenho." A5: "Gerir todos os recursos...económicos..." |
| Gestão serviços | A1: "E o gestor tem de gerir tudo, depois também tem de gerir os problemas do dia-a-dia..." A3: "Bem, penso que será o de gerir a instituição...representar a instituição." A4: "Liderança." A6: "Porque tem de gerir...o bom funcionamento da instituição..." A7: "Pronto deve, como o próprio nome indica, deve gerir da melhor forma os vários serviços." A8: "...gerir os serviços." |
| Bem-estar dos utentes | A6: "...assegurar o bem-estar dos utentes." |
| Formação e especialização | A2: "Sim, fazemos formações." A3: "Através da formação, seja ela de cursos, breves palestras, formação certificada..." A4: "...a todas influencio a tirar uma especialidade, a progredirem..." A5: "Na formação..." A6: "No caso de permitir que haja formação, ou ate mesmo a instituição assegurar internamente essa formação, ou através do pagamento da formação externa." A7: "Através das formações que eles fornecem." A8: "Através da formação contínua e persistente." A9: "Tem, tem tido as formações..." |
| Atividades de grupo | A2: "...temos feito muitas atividades para fomentar o espírito de grupo. O que é muito importante." A9: "os, todos os funcionários colaboram em atividades e isso também é importante porque, acho que, faz bem, acho que sim." |
| Avaliação de desempenho | A5: "Na avaliação de desempenho, as pessoas também acabam por dizer aquilo que lhes faz falta." |
| Supervisão no trabalho | A3: "...também a própria supervisão." A5: "...no meu acompanhamento diário." |

Todos os entrevistados referem ter diariamente situações de imprevisto. Na generalidade, mencionam que essas situações devem ser tratadas o mais rápido possível, ponderando sempre os casos, para minimizar os riscos.

Na generalidade descrevem conseguir lidar com todas as tarefas do trabalho, contudo, a maioria diz sentir pressão e alguma dificuldade na sua concretização, devido ao excesso de tarefas que lhes são atribuídas. No entanto, a globalidade dos entrevistados afirma existir coordenação entre as tarefas. Relativamente à responsabilidade individual, os mesmos afirmam existir esse aspeto/fator, ressaltando

a importância que isso tem enquanto indivíduo e profissional. Os nossos resultados expõem que existe excesso de tarefas, contudo, este mesmo excesso demonstra que estes são responsáveis pelas tarefas desenvolvidas, tornando-se assim profissionais relevantes para a IPSS, pois desempenham as funções com profissionalismo.

A formação profissional é referenciada pela generalidade como sendo fundamental nas IPSS. Através da Formação Direta e Indireta, os responsáveis pelas valências, ou equipas, percebem e tentam colmatar as necessidades de qualificações dos funcionários que integram as suas equipas. A avaliação de desempenho foi referida como elemento importante na compreensão das carências dos colaboradores, pois através desse método os gestores de equipa conseguem melhor identificar quais as formações que os profissionais precisam.

Embora alguns afirmam que recrutar e selecionar pessoas qualificadas é uma vantagem para a instituição, sobretudo pelo seu conhecimento técnico, muitas das vezes esses profissionais apresentam menos competências para exercer as funções, comparativamente aqueles que não possuem qualificações. Afirmam, contudo, também haver concursos internos na instituição. Segundo a perspetiva de Sacilotto (2015), ao contratar novos profissionais, deve-se ter em atenção as competências, uma vez que contratar um profissional sem possuir competência para determinada tarefa pode causar transtorno para a instituição. Este processo de recrutamento e seleção de novos profissionais, deve obedecer às políticas e estratégias que estão bem definidas dentro da instituição (Costa, 2013). Alis e colaboradores (2001), indica que no processo de recrutamento é tão importante a aptidão técnica do candidato para desempenhar a função, assim como o seu perfil comportamental e o seu potencial, para assim poder evoluir para funções de maior responsabilidade e assegurar a harmonia dentro da instituição.

Todos os entrevistados referem não haver necessidade de redução de colaboradores, reforçando a ideia que todos os profissionais são suficientes para que a instituição trabalhe da melhor maneira.

A totalidade dos entrevistados sente gosto e disponibilidade para aprender e ensinar, referindo até que devemos estar sempre predispostos a aprender e a ensinar. É de referir que os colaboradores com função de gestão expuseram que têm a preocupação de incentivar os elementos da sua equipa a aprender, sempre que possível, e a inovar ao nível da vertente académica e profissionalmente. Segundo Barbosa e colaboradores (2011), as instituições têm necessidade de formar os profissionais com competência, de modo a melhorar e promover conhecimentos e competência. Ehlers e Cali (2004), reforça esta ideia, afirmando que um dos aspetos mais importantes para a consolidação das organizações, passa por esta capacidade de

aprendizagem. Também Duarte et al. (2006), afirma que a aprendizagem constitui uma etapa essencial no desenvolvimento de competências dos colaboradores. Esta deve ser contínua de forma a permitir a atualização e progresso de conhecimentos, bem como competências exigidas pelas mudanças técnico-organizativas do trabalho.

As respostas dos entrevistados dividem-se entre terem recebidos elogios e raramente os receberem. Porém, na sua maioria citam ser benéfico receber elogios e um reconhecimento positivo por parte dos colegas, assim como dos elementos com poder de chefia.

No que se refere à dificuldade de integração na instituição, a maioria dos entrevistados referiu ter sentido essa mesma dificuldade, mencionando que a adaptação é sempre complicada nos primeiros tempos.

No que concerne às relações de equipa, afirmam existir uma boa relação entre os colegas de trabalho. Os mesmos confessam confiar na sua equipa, ao ponto de partilhar as suas ideias, mudanças e pensamentos. Tal facto permite que arrisquem, sem medo, comportamentos diferentes perante uma tarefa, no âmbito do seu trabalho. As IPSS têm que deixar de estar fechadas em si mesmo, caso contrário, muito dificilmente conseguirão estabelecer relações de confiança e transmitir a necessária transparência, cada vez mais exigida às instituições do Terceiro Sector (Campos, 2013). O mesmo autor refere que pode existir inovação organizacional se existir confiança entre os colaboradores e as chefias.

3. Organização como promotor no desenvolvimento de competências

Os resultados indicam que a maioria referiu que o local de trabalho era adequado para exercer as suas funções, bem como ajudar no desenvolvimento profissional. Contudo, referiram a necessidade de melhorar e/ou aumentar algumas estruturas e espaços da instituição, como as salas do hospital e a estrutura do jardim de infância.

O papel do profissional está muito interligado com a gestão institucional, ou seja, com a gestão dos RH, recursos monetários, económicos e gestão de serviços. No entanto, a promoção do bem-estar do utente também se torna uma responsabilidade. De acordo com Hudson (1999), a gestão das IPSS, constitui uma tarefa complexa e desafiadora, devido às atuais exigências.

Todos os entrevistados consideram relevante a participação da instituição neste processo de competências, referindo que o apoio da mesma neste procedimento poderá resultar num melhor desempenho dos colaboradores,

contribuindo, assim, para que haja melhores resultados na instituição. A organização colabora nos seguintes aspetos: na formação e especialização, na criação de atividades que englobem todos os funcionários, na avaliação de desempenho e, por fim, na supervisão do trabalho. No quadro seguinte detalhamos a formação como indicador de desenvolvimento de competências.

Quadro 6. Formação como indicador de desenvolvimento de competências

| CATEGORIA | SUBCATEGORIA | EXCERTOS |
|----------------------------------|--|---|
| TEMÁTICA DA SAÚDE | Primeiros Socorros | A1: “Acho que devemos continuar a progredir exatamente na mesma formação porque os primeiros socorros...” A2: “...primeiros socorros...” A7: “Esta dos primeiros socorros já ando a pedir há bastante tempo, porque tem de ser constantemente.” |
| | Suporte básico de vida | A1: “... e o suporte básico de vida estão sempre a mudar não é, e todos.” |
| | Administração de medicação e procedimentos | A6: “Ao nível da saúde também acho importante, administração de medicação, procedimentos...aliás é formação que até já temos vindo a solicitar, agendar e frequentar.” |
| TEMÁTICA RELAÇÕES SOCIAIS | Gestão de conflitos | A2: “Gestão de conflitos...” A3: “Gestão de conflitos...” A6: “Gestão de conflitos...” A9: “...a gestão de conflitos, também porque pronto é uma coisa que nós lidamos, mmm dentro disso.” |
| | Stress | A2: “...stress...” |
| | Comunicação | A2: “...comunicação...” A9: “A comunicação com o utente...” |
| | Formas de atendimento | A2: “...formas de atendimento...” A9: “O atendimento é dentro disso.” |
| | Morte | A3: “...e a morte.” |
| | Relações interpessoais | A6: “...relações interpessoais...” A8: “Relações com os outros.” |
| | TEMÁTICA LIMPEZA | Limpeza |

Ao longo das entrevistas, foram feitas várias referências à formação. A formação, sendo os mesmos, está relacionada com o desenvolvimento de competências, mais especificamente nas competências individuais e coletivas. Por sua vez, este desenvolvimento vai aumentar as capacidades dos profissionais, podendo assim contribuir para a inovação da organização. Segundo os entrevistados, temos de estar

em constante formação, para que o leque das competências aumente de forma a melhorar a prestação dos serviços e dos profissionais. Moura (2009) defende que divulgar processos de inovação dentro das empresas, associados com novos conhecimentos, capacidades e competências, tem facilitado o desenvolvimento de novos negócios e, ao mesmo tempo, contribui para o progresso da economia. Por sua vez, Hamel (2006) explica que uma das grandes fórmulas para atingir a inovação está na competência que as organizações e os indivíduos possuem para adquirir, captar, gerir e transformar conhecimentos. No futuro, referem como temáticas importantes, as formações relacionadas com as relações sociais, seguidas das formações na área da saúde, e por fim as formações sobre limpeza. Em relação á temática das relações sociais, destacam-se: a gestão por conflitos, o stress, a comunicação, as formas de atendimento, a morte e as relações interpessoais. A formação dos profissionais das IPSS deve ter sempre subjacente a aprendizagem, de modo a contribuir para as competências individuais e grupais, provocando, assim, o interesse permanente pela aprendizagem e autotransformação (Melo & Paiva, 2008).

4. Inovação organizacional

Edquist (2005), afirma que a inovação, através de uma boa utilização dos recursos existentes, é um fator decisivo para responder de forma eficaz às necessidades de um mercado exigente, atingindo assim níveis de excelência e vantagem competitiva. Mais concretamente, a inovação social, é definida como a criação de novas soluções para resolver problemas ou necessidades de insatisfação social (Santos e Forbeloni, 2015). Nos últimos anos, a IPPS tem sofrido algumas mudanças. Todos os entrevistados acham importante inovar, definindo este termo como mudança positiva e uma diferenciação das outras instituições.

A2: “Inovação acho que é uma característica que nos diferencia das outras instituições. Algo que fazemos bem, e de uma forma única.”

A6: “Penso que é importante. Temos de inovar e acompanhar o crescimento. Está sempre tudo a mudar.”

Competências como resistência, persistência e criatividade, recursos financeiros e formação, são os fatores determinantes para atingir a inovação.

A2: “...ser persistente...” ; “...criativo também”

A3: “...ideias inovadoras.”

A6: “As condições. Se não houver condições monetárias é difícil.”

De acordo com Andrade (2014), para uma organização atingir a inovação, pode passar pela adoção de novos equipamentos tecnológicos, novos métodos de trabalho, pela utilização de novas matérias primas, pela criação de novos produtos, entrada de novos mercados, novos clientes ou novos fornecedores. Recentemente, tem acontecido uma expansão dos serviços, mais concretamente no aumento do número de especialidades do hospital e, posteriormente, na criação da Unidade dos Cuidados Continuados (UCC). Também existiu inovação ao nível tecnológico, com recurso a novos equipamentos, inovação nas estruturas, uma vez que várias valências da instituição já sofreram alterações estruturais e, atualmente, mais uma valência aguarda obras, inovação monetária, pois através das avaliações de desempenho inseridas recentemente os colaboradores recebem um aumento salarial, consoante a avaliação obtida. Por fim, mas não menos importante, a inovação e diferenciação dos RH. A contratação de uma diretora dos RH, assim como de diretoras para cada valência, e o aumento do número de licenciados.

A1: “Claro que sim, nós começamos só com a urgência, depois abriu a fisioterapia, depois abriu a parte da radiologia, depois a consulta externa, bloco operatório, depois passamos para os cuidados continuados, agora continua com os lares novos a aparecer.”

A4: “Mudanças sim, houve mudanças na instituição...novos equipamentos, houve uma evolução sim.”

A3: “Olhe, a existência de uma diretora dos recursos humanos...as diretoras técnicas de cada resposta social, que antes a legislação não indicava isso...dentro disso.”

A6: “Mas também inseriram as avaliações de desempenho, que acabaram por ser um incentivo. Porque através das avaliações, depois há ali um aumento na percentagem.”

Tal como foi possível observar através da revisão da literatura efetuada, Paton e McCalman (2008), consideram que quando todos os membros da organização estão dispostos a mudar e tenham competências para concretizar essa mudança, cabe à gestão de recursos humanos desenvolver práticas promotoras da geração de novas ideias. Todos os entrevistados acham que a instituição trabalha em prol da inovação e, maioritariamente, acrescentam que, existem estímulos para atingir inovação. Contudo, os mesmos referem que, neste tipo de instituições não há essa prática, assim como que não existe a participação diária da direção na rotina da instituição, junto dos colaboradores. De uma perspetiva mais positiva, mencionam o facto de não haver barreiras para estimular a inovação. Através dos resultados percebemos que a IPSS em estudo é consensual com a revisão teórica, pois afirmam ser relevante este envolvimento quer dos colaboradores quer da IPSS em inovar os serviços.

A1: “Acima de tudo temos de falar com a coordenadora e mesmo com o diretor, ele como anda sempre aqui no hospital eu se tiver algum problema se tiver alguma coisa para dizer ou se tiver alguma ideia também se lhe diz...”

A3: “Partilhando as suas ideias e necessidades.”

A7: “Ora é assim... lá está, de acordo com aquilo que falamos anteriormente, nem sempre é fácil envolver os colaboradores, por aquela parte que está enraizada. Não havendo esse envolvimento que eu quero e que eu estou agora a tentar conseguir mudar aos poucos, para as pessoas entenderem que nos aqui a trabalhar somos um grupo, estamos a trabalhar todos pelo mesmo...”

Por parte da Diretora dos RH, são vários os planos para modificar a gestão dos RH. Uma das atividades já implementadas, e com resultados muitos positivos, passa pelo dia do Colaborador. Por vezes, existe alguma resistência à mudança por parte da equipa, mas posteriormente acabam por reagir bem.

A maioria defende que criatividade é sinónimo de inovação, contudo, alguns entrevistados referem não considerar um sinónimo, mas sim um caminho para atingir a inovação. Segundo Marks e Huzzard (2008), a criatividade é a condição necessária para que a inovação aconteça. Assim sendo, e de acordo com McLean (2005), a criatividade é o primeiro passo para inovação e, conseqüentemente, o primeiro para o sucesso das

organizações. A criatividade é considerada muito importante para os entrevistados que exercem funções na IPSS. Este conceito é definido como uma ideia que é diferente do que já existe. Devemos prestar atenção, pensar e provocar mudanças, para que possamos ser criativos. De acordo com Rodrigues e Veloso (2013), para que a inovação aconteça, não basta que os profissionais tenham criatividade, também é necessário que as organizações promovam um clima para ajudar no desenvolvimento do potencial criativo.

A1: “Criatividade é uma ideia, é alguém que tem uma ideia.”

A7: “A criatividade é muitoooo importante”; “É das palavras chave daqui.”

A2: “Eu acho que é muito importante uma instituição ser criativa.”

A3: “Tal como a inovação, também a criatividade é importante. Por vezes para atingir inovação é importante sermos criativos.”

CONCLUSÕES

Neste capítulo, e a título da reflexão final, será feita uma referência aos pontos principais desta investigação, assim como uma série de considerações que reordenam e complementam os aspetos principais mencionados em cada um dos capítulos anteriores. Além disso, também serão referidas algumas limitações do estudo, bem como recomendações para futuras investigações relacionadas com esta temática e que o presente estudo tenha desencadeado.

Através deste trabalho procura-se perceber como é que as organizações sociais sem fins lucrativos desenvolvem competência individual e coletiva e inovam. O objetivo foi compreender o processo de construção das competências individuais e coletivas, bem como a relevância da inovação nas organizações sociais.

Um dos primeiros pontos a destacar neste trabalho é o desenvolvimento de competências. Numa organização do Terceiro Setor, este processo torna-se fulcral, pois os profissionais detentores de competências, estão mais aptos para desempenhar, positivamente, a função a que se propõem. Nesta organização existem várias práticas no desenvolvimento das CI. Como por exemplo, da avaliação por desempenho. Através desta prática, os colaboradores avaliam subjetivamente o seu desempenho no ano anterior ao presente, atribuindo uma nota a sua prestação. Na presente IPSS, existe uma retribuição monetária consoante a nota atribuída. Isto leva, a que a motivação no trabalho seja maior. Segundo Saciolotto (2015), será possível haver motivação se a organização fizer uma boa gestão dos fatores de satisfação. O mesmo acontece com a retribuição monetária tornando-se um ponto estratégico (Amaral et al, 2005). Outra prática que contribui para a evolução das competências individuais é a progressão de carreira. Sempre que possível, a responsável pelos RH, juntamente com a responsável por cada setor, elegem o colaborador que apresenta competência para desempenhar novas funções. Relativamente à inovação, os nossos dados sugerem que a organização tenta destacar-se perante a concorrência, implementando mudanças. Em cerca de dez anos, foram várias as mudanças verificadas nesta instituição, tais como: expansão dos serviços, inovação tecnológica, inovação e diferenciação dos recursos humanos, inovação nas estruturas e inovação monetária. A inovação mais referenciada é a inovação e diferenciação nos RH, uma vez que esta instituição organizou os RH e cada resposta social começou a ter a diretora técnica responsável, recrutou um responsável para os RH e aumentou o número de colaboradores com escolaridade superior. Outro ponto de destaque é o início da compreensão da construção de competência coletiva. Segundo as entrevistadas, a CC é muito importante numa organização, uma vez que está inserida numa equipa de trabalho, ajuda na otimização dos serviços e facilita a comunicação entre os colegas de equipa. A CC permite que a equipa trabalhe em conjunto, criando assim união e fator humano, para atingir os objetivos e missão da

instituição onde desempenham funções. No entanto, consideramos, a organização em estudo ainda precisa de melhorar a Competência Coletiva. É de notar, que existe uma maior preocupação com o desenvolvimento individual. Destacamos que a instituição proporciona várias atividades destinadas a todos os colaboradores e com o objetivo de fomentar as relações sociais, como é o caso do dia do colaborador. Uma das entrevistadas com função de diretora, referiu a individualidade como característica principal de muitos colaboradores que ajudam a promover uma noção difusa de competência coletiva. Contudo, e embora a prática de CC ainda não seja muito evidente, é proeminente que a instituição se preocupe com esta situação.

Devemos ainda salientar, através dos nossos dados, a identificação e contribuição dos colaboradores para a inovação nesta organização social identificando a partilha de ideias e necessidades, o bom desempenho profissional e participações em formações. Numa IPSS, é importante identificar os estímulos e barreiras no desenvolvimento de CC. Um dos últimos aspetos a salientar está relacionada com a formação dos colaboradores da IPSS. Ao longo das entrevistas, foram vários os momentos em que a formação foi referida como ferramenta principal no desenvolvimento das competências dos profissionais, acrescentando a emergência de formações em algumas áreas, tais como: (1) temática da saúde, com formações de primeiros socorros, suporte básico de vida e administração de medicação e procedimentos; (2) temática das relações sociais, com formações de gestão de conflitos, stress, comunicação, formas de atendimento, morte e relações interpessoais; e (3) temática da limpeza. É importante referir, que todas as entrevistadas com função de diretora técnica, expuseram a grande preocupação que têm para que os colaboradores sintam motivação para desenvolver mais competências. Devemos ainda destacar os dados obtidos acerca das formações com a temática das relações sociais. São várias as formações que as entrevistadas com função de gestão, apelam à DRH, de modo a melhorar as relações sociais e construir CC. As mesmas aludem que, é importante o crescimento pessoal, para assim poderem progredir na carreira e aumentarem o seu capital intelectual, visto que nesta organização existe a prática de recrutamento interno. Contudo, na minha opinião, a IPSS está a desenvolver um bom trabalho no que concerne à formação dos colaboradores, uma vez que os valoriza, criando várias oportunidades de participar em formações externas e internas, workshops e participação em cursos profissionais e superiores, colmatando assim necessidades de qualificações dos colaboradores. Segundo Robbins et al. (2011), uma formação adequada pode influenciar, positivamente, a autoeficiência dos colaboradores, pois faz com que estes se sintam mais dispostos a executar as tarefas e a esforçarem-se mais no trabalho, de maneira a alcançarem os resultados pretendidos. Complementando esta afirmação, com Melo e Paiva (2008), a formação

deve estar sempre presente no plano de desenvolvimento de competência dos colaboradores, uma vez que contribui não só para as CI como para as coletivas, provocando assim o interesse permanente pela aprendizagem e autotransformação. Garavan, Carbery & Rock (2012) também reforçam esta ideia, acrescentando que as organizações devem proporcionar formações aos colaboradores para que estes possam desenvolver e adquirir competências, de forma a manterem-se competitivos e ajudarem a organização a evoluir.

Relacionando estes três últimos pontos mencionados com a formação, é possível concluir-se que existe relação, visto que a formação pode ajudar ao desenvolvimento das CI, que por sua vez vai contribuir para o desenvolvimento das CC. Positivamente, esta evolução das competências, pode interferir com a inovação organizacional, caso os colaboradores cooperem com as suas competências. Segundo Camara (2006), o desempenho e compromisso individual, vai traduzir um melhor desempenho da equipa, que por sua vez vai resultar em sucesso da organização. É importante referir, que não foram identificadas barreiras no desenvolvimento de competências coletivas.

O estudo permitiu alcançar o objetivo de estudo proposto começar a compreender o processo de construção de competências individuais e coletivas, bem como a relevância da inovação nas organizações sociais. Apresenta algumas limitações, que requerem atenção. Uma das limitações, que se relaciona diretamente com os critérios de seleção, está relacionada com o facto de todas as entrevistadas terem função de coordenação/direção, exceto uma das entrevistadas exerce função de auxiliar. Obviamente uma parte da organização não teve voz ativa nesta investigação. Apesar de cumprirmos os objetivos propostos para este estudo, seria muito pertinente estudos futuros em que os colaboradores sem função de chefia tivessem um papel. Outra das limitações, é o facto de nunca ter havido referência à cultura organizacional. Este é um conceito muito importante a nível organizacional e certamente contribuiria para a o presente tema: construção de inovação e competência. Estudos futuros devem colmatar esta informação. Recomenda-se também que se perceba, como ocorre o processo de recrutamento e seleção e de que forma são identificadas e/ou avaliadas as competências referentes aos candidatos. De uma forma geral, esta dissertação acrescentou competências ao perfil profissional de um gerontólogo em Portugal, dado que identificou um conjunto de competências comportamentais relevantes para a prática da gerontologia. Recomenda-se ainda que futuros estudos investiguem especificamente em gerontologia. As IPSS precisam cada vez mais de potenciar uma inovação constante e promover o desenvolvimento de competências, de forma a que se afirmem e distingam na prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada”, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 107-172. doi:10.1080/09585190600964350
- Alis, D., Horts, C.H., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J.M.(2012). *Gestão dos Recursos Humanos: uma abordagem internacional*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environmental for creativity. *The Academy of Management Journal*. 39(5), 1154-1184.doi:10.2307/256995
- Amado, J. (2009). *Introdução à Investigação Qualitativa em Educação*. (Relatório de Disciplina apresentado nas Provas de Agregação). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Amaral, D. J., Venicio, A. H., Ramos, E. F., & Scalise, V. (2005). A influência do clima organizacional na remuneração por competência. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 4(1), 71-77.
- Andrade, S.A.C. (2012). *Inovação Nos Serviços de Saúde das Misericórdias da região norte de Portugal*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real.
- André, I., & Abreu, A. (2006). Dimensões e Espaços da Inovação Social. *Finistera*, 41(81), 121-141.doi: <https://doi.org/10.18055/Finis1465>
- Azevedo, C., Meneses, J.W., & Franco, R.C. (2013). *Gestão de Organizações sem fins lucrativos. O desafio da Inovação Social* (3ª Ed.). Porto: Impulso Positivo.
- Barbosa, A. L., Cruz, J., Figueiredo, D., Marques, A., & Sousa, L. (2011). Cuidar dos idosos com demência em instituições: Competências, Dificuldades e necessidades percebidas pelos cuidadores formais. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 12(1), 119-129.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bilhim, J. A. F. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- Boyatzis, R. (1982). *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons Business.
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Rev. Katál.*, 11(1), 61-72. DOI: <https://doi.org/10.1590/%25x>
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. (2006). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote
- Cancela, D.M.G (2007). *O processo de envelhecimento*. Porto: O portal dos psicólogos. Acedido a 13 de novembro de 2018, em:<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0097.pdf>
- Cardoso, L.R. (2006). Avaliando Sistemas de Remuneração Baseado em Habilidades e Competências: a visão dos profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8(21), 13-23.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Colin, T., & Grasser, B. (2011). Das competências individuais à competência coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In D.

- Retour, T. Picq, C. Defélix & R. Ruas (Org.), *Competências coletivas: no limiar da estratégia* (pp. 79-98). Porto Alegre: Bookman.
- Correia, A. M. E., & Sarmento, A. (2003). Gestão do Conhecimento: competências para a inovação e a competitividade. In *X Encontro Nacional de SIOT: Inovação e Conhecimento. As pessoas no centro das transformações* (pp. 1-23). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Costa, J. M. P. F. (2013). *Estratégias de recrutamento e seleção de recursos humanos em instituições gerontológicas: um estudo de caso no distrito de Braga*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Viana do Castelo.
- Cotrim, R. (2010). *Modelo de Gestão numa Associação de Segurança Social*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa.
- Creswell, J. (2007). Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo misto (2ªed.). Porto Alegre: Artmed.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*(4), 335-354.
- Drucker, P. (1997). *A administração de organizações sem fins lucrativos. Princípios e práticas* (4ªed.). São Paulo: Pioneira.
- Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J., & Sousa, M. J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Dutra, J. S. (2008). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Edquist, C. (2005). *Systems of Innovation- Technologies, Institutions and Organizations*. London: Pinter A- Cassel.
- Etzioni, A. (1984). *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira.
- Fernandéz-Ballesteros, R. (2009). Concepto y modelos teóricos. In R. Fernández-Ballesteros (Ed.), *Envejecimiento Activo: contribuciones de la psicología* (pp. 58-99). Madrid: Ediciones pirâmide.
- Figueiredo, D. (2007). *Cuidados Familiares aos Idosos Dependentes*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Filenga, D., Moura, V. F., & Rama, A. L. F. (2010). *Gestão por competências: Análise metodológica e proposição de um instrumento para gestão de pessoas*. In XXXVIII Encontro da ANPAD (pp. 1-17). Disponível em ENAPAD, <http://anpad.org.br/admin/pdf/gpr732.pdf>
- Fleury, A., & Fleury, M.T.L. (2004). Alinhando estratégias e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-6.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*. São Paulo. Edição Especial, 183-196.
- Flick, U. (2009), *Introdução à Metodologia de Pesquisa – Um Guia para Iniciantes*, São Paulo: Penso Editora Lda.
- Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talento development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gohn, M. G. (2000). *Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*. (2 ed.). São Paulo: Loyola.
- Guimarães, I. P., Pinho, L. A., & Leal, R. S. (2010). Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia. *Contabilidade, Gestão e Governança*– Brasília. 13(3), 132 – 148.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*. 84(2), 72-84.

- Hansson, H. (2003). Collective competence. Competence development and management literature review.
- Hipólito, J. A. M. (2000). *Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais*. In: XXIV Encontro de ANPAD, Disponível em ENAPAD, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585190600964350>
- Hudson, M. (1999). *Administração de organizações do terceiro setor. O desafio de administrar sem receita*. São Paulo: MakronBooks.
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). Estatísticas Demográficas. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE
- Jacob, L. (2013). *Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: Estudo de Caso*. In Jacob, L., Santos, E., Pocinho, R., & Fernandes, H. Viseu: Psicosoma.
- Jarvis, P. (2006). *Towards a comprehensive theory of human learning: lifelong learning and the learning society*. New York: Routledge.
- Junqueira, L. P. (2003). Gestão da Política de Saúde e as Organizações do Terceiro Setor. *Revista Gestão e Tecnologia*, 2(1), 1-18.
- Kahana, E., & Kahana, B. (1996). Conceptual and empirical advances in understanding aging well through proactive adaptation. In V. Bengtson (Ed.), *Adulthood and aging: Research on continuities and discontinuities* (pp. 18-41). New York: Springer Publishing Company.
- Lima, J. O., & Silva, A. B. (2015). Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. *RAM, VER. ADM. Mackenzie*, 16(5), 41-67.
- Maia, J.C.S.P.P. (2016). *A qualidade de vida do idoso institucionalizado: um contributo para a melhoria da gestão de uma IPSS*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Viana do Castelo.
- Marks, A., & Huzzard, T. (2008). Creativity and workplace attractiveness in professional employment. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(3), 225-239.
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Melo, M. C. O. L., & Paiva, K.C.M. (2008). Competências. Gestão de competências e Profissões: Perspetivas de Pesquisas. *RAC, Curitiba*, 12(2), 339-368.
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Eduser- Revista de Educação*, 2(2)
- Moura, C. H. F. (2009). *Agentes de Inovação: intermediação, capacidades e competências para gerar inovação*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa. Lisboa.
- Nazareth, J. M. (2007). *A demografia do envelhecimento em Portugal. Algumas reflexões práticas*. Braga: Publicações da Faculdade de Filosofia Universidade Católica Portuguesa.
- Organização Mundial de Saúde. (2005). *Envelhecimento Activo: uma política de saúde*. Brasília: Organização Pan-americana da Saúde
- Parente, C. (2003). *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do setor metalomecânico*. Porto: Porto Editora.
- Paúl, C. (2005). Envelhecimento e ambiente. In L. Soczka (Org.), *Contextos humanos e psicologia ambiental* (pp. 247-268). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Paúl, C., & Fonseca, A. (2005). *Envelhecer em Portugal*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Paúl, C., & Ribeiro, O. (coord.) (2012). *Manual de Gerontologia. Aspectos biocomportamentais, psicológicos e sociais do envelhecimento*. Lisboa: Lidel. ISBN: 978-972-757-799-6.

- Pedrosa, A.C.G., Cabral, A.C., Pessoa, M.N.M., Parente, T.C., Penha, E.D.S., & Alves, R. A. (2009). *Competência Gerencial no Terceiros Setor. Um Estudo em Organizações Não Governamentais na Cidade de Fortaleza-Ceará*. In: XXXIII Encontro de ANPAD (pp. 1-16).
- Pereira, S. C. S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto.
- Philipson, C. (2010). Ageing and urban society: growing old in the “Century of the City”. In D. Dannefer & C. Philipson (Eds.). *The SAGE Handbook of Social Gerontology* (pp.597-606). Los Angeles, EUA: Sage.
- Pordata. (2018). *Índice de Envelhecimento. Base de Dados Portugal Contemporâneo*. (Pordata) Website. Acedido em Janeiro, 27, 2018 em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526>
- Quintão, C. (2011). *O Terceiro Sector e a sua Renovação em Portugal. Uma abordagem Preliminar: IS WorkingPaper, 2*. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54358>
- Ré, O. (coord.). (2000). *Carta Social. Rede de Serviços e Equipamentos. Departamentos de Estudos, Perspetiva e Planeamento*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- Reis, V. (2003). *A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais*. São Paulo: Qualitymark.
- Retour, D., & Krohmer, C. A. (2011). Competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In Retour, D., Picq, T., Defélix, C., & Ruas, R. (Org.), *Competências coletivas: no limiar da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. São Paulo: PearsonPrentice Hall.
- Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2013). Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 13*(3), 293-308.
- Rosa, M. J. V. (2012). *O envelhecimento da sociedade portuguesa*. Lisboa: FFMS.
- Sacilotto, T.A. (2015). *A gestão dos recursos humanos no terceiro setor: o caso da APCC - Associação de paralisia cerebral de Coimbra*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra.
- Salamon, L. (1997). Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In *3º Setor. Desenvolvimento social sustentado* (2ªed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Sanchez, R., & Heene, A. (2004). *The new strategic management. Organization, Competition and competence*. New York: John Wiley and Sons.
- Schumpeter, J. (1934). *Theory of economic development*. New York: Oxford University Press.
- Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis & Chevalier. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Sociedade e organizações. Instituto Piaget
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here. *Journal of Management, 30*(6), 933-938.
- Silva, S.B. (2011). Inovação Social: Um estudo preliminar sobre a produção académica entre 2001 e 2011. In *VIII Convibra administração - Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. Disponível em www.fea.pt/files/d3f631b5f72533d028afeac31d2a9263e12e1ac8.pdf

- Sobreiro, V. L. A. (2009). *Sou tudo e não sou nada: as funções de director técnico nos organismos de apoio social a crianças e idosos no concelho de Caldas da Rainha*. Lisboa: Dom Quixote.
- Tello-Gamarra, L., & Verschoore, J. R. (2015). O desenvolvimento das competências coletivas no terceiro setor. *Suma de negócios*, 6(14), 194-203.
- Viana, H. I. S. (2012). *Marca Institucional: A Gestão da Marca no contexto de uma IPSS*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto. Porto.
- Yin, R, K. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zarifian, P. (2008). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

ANEXOS

Anexo 1 – Exemplar de consentimento informado

Declaração de Consentimento Informado

Caro (a) Senhor (a),

No âmbito do Curso de Mestrado em Gerontologia Social, a realizar na Escola Superior de Educação, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, o presente estudo, intitulado por “*Terceiro Setor: a construção de uma cultura de inovação e competência coletiva*”, tem como objetivo compreender a construção de uma cultura de inovação e competência coletiva. Para tal, será utilizada uma entrevista como instrumento de recolha de dados. Mais informo, que serão mantidos o anonimato e a confidencialidade dos seus dados, pois consagro como obrigação e dever o sigilo profissional.

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Fui informado (a) de que me será pedido para responder a uma entrevista.

Compreendi que a minha participação é voluntária e que os dados que eu fornecer serão mantidos confidenciais, sendo utilizados apenas para fins académicos.

Dou o meu consentimento informado de livre vontade para participar neste trabalho de investigação, sabendo que poderei desistir em qualquer momento da entrevista, se assim o entender.

Dou a minha autorização para que a entrevista realizada seja gravada em registo áudio.

Sim__ Não__

Data: ____/____/____

Assinatura do Investigador:

Data: ____/____/____

Assinatura do Entrevistado:

Anexo 2 – Guião de entrevista estruturada

A. Caracterização Sociodemográfica

Idade: ____

Género: ____

Estado civil: Solteiro (a):

Casado (a):

Viúvo (a):

Separado (a)/ Divorciado (a):

União de Facto:

Tem filhos? Sim Não Quantos? ____ Idade? ____

Habilitações Literárias:

Não sabe ler nem escrever:

Ensino Primário:

Ensino Básico:

Ensino Secundário:

Ensino Superior:

Outro: _____

Área de Formação: _____

Anos de trabalho: _____

Há quanto tempo exerce funções nesta instituição?

B. Guião de Entrevista

1. Competências

1.1 Qual é a sua função?

1.2 Pode falar-nos um pouco sobre a sua carreira?

1.3 Gostaria de começar por perguntar qual será, na sua opinião, o perfil ideal do futuro trabalhador nas IPSS?

1.4 Na sua opinião, o que são competências?

1.5 Para que servem as competências?

1.6 Considera que as competências se podem desenvolver?

1.7 Se sim, como?

- 1.8 Que competências considera serem necessárias para a execução da sua função?
- 1.9 Na sua opinião, quais as mais relevantes/importantes? Enuncie 2 a 3, por favor.
- 1.10 Qual é a competência mais relevante na sua identificação pessoal enquanto profissional?
- 1.11 Que competências seriam relevantes nos colaboradores com funções de chefia?
- 1.12 Na sua opinião, quais as mais relevantes/importantes?
- 1.13 Considera relevante a participação da instituição no processo de competências
- 1.14 De que forma a instituição pode colaborar neste processo de desenvolvimento de competências?
- 1.15 Na sua opinião, de que forma se constrói uma competência coletiva?
- 1.16 Para que serve a competência coletiva?

2. Dimensões das Competências Coletivas de Lima e Silva (2015)

2.1 Características e disposições individuais

- 2.1.1 Sente-se motivado para trabalhar?
- 2.1.2 Sente que tem disponibilidade para aprender?
- 2.1.3 Sente que tem disponibilidade para ensinar?
- 2.1.4 Já teve alguma situação de imprevisto? Se sim, como resolveu?

2.2 Dinâmica das atividades no contexto profissional

- 2.2.1 Sente que consegue lidar com todas as tarefas do trabalho?
- 2.2.2 Sente que existe responsabilidade individual?
- 2.2.3 Existe coordenação entre as tarefas?

2.3 Integração de equipa

- 2.3.1 Já implementou alguma mudança/ideia no seu setor/equipa? Se sim, fale-nos um pouco sobre essa situação.
- 2.3.2 Como é que a sua equipa lidou com essa situação?

2.3.3 Alguma vez recebeu elogios/feedbacks positivos dos colegas de trabalho?

2.3.4 Quando iniciou a vida profissional nesta instituição, sentiu dificuldade de integração?

2.3.5 Como descreve o ambiente de trabalho, nomeadamente considerando a relação específica com os colegas?

2.4 Comunicação

2.4.1 Quais as 3 características mais cruciais na comunicação entre os colaboradores?

2.4.2 De 1 a 5, como classifica a comunicação com os restantes colegas de trabalho?

- 1- Nenhuma
- 2- Pouca
- 3- Alguma
- 4- Boa
- 5- Muito boa

2.4.3 Justifique a classificação.

2.5 Estrutura Física

2.5.1 Na sua opinião, a estrutura da instituição ou o local onde exerce a sua função é adequada ao desenvolvimento do seu trabalho?

2.6 Plano de Carreira e Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

2.6.1 Qual o papel que atribui á formação profissional nas IPSS?

2.6.2 Que temáticas devem ser valorizadas num futuro próximo?

2.7 Quadro de Pessoal

2.7.1 Na sua opinião, existe vantagens na seleção e recrutamento de pessoas qualificada?

2.7.2 Atualmente, os profissionais são suficientes para executarem a sua tarefa?

2.8 Plano de Gestor

2.8.1 Qual o papel do gestor numa IPSS?

(Cada vez mais, sentimos os efeitos do aumento do número de idosos. Isto requer que as políticas, serviços e medidas sejam verificadas e adaptadas a esta nova realidade. Temos verificado que uma das grandes respostas face a este aumento de número de idosos é a criação de IPSS. No entanto, com o aumento e qualidade destas organizações sociais, existe também um aumento das preocupações, como melhoramento das estruturas, profissionalização nos serviços, método de seleção e recrutamento dos profissionais, gestão da organização, entre outros aspetos...)

Ao longo dos últimos anos, tem sentido mudanças na instituição?

Quais?

3. Inovação

- 3.1 O que pensa sobre a inovação?
- 3.2 Na sua opinião, quais são os fatores determinantes para atingir inovação?
- 3.3 Relativamente á instituição, acha que trabalha em prol da inovação? Porque?
- 3.4 De que forma, os colaboradores contribuem para a inovação organizacional?
- 3.5 Na sua opinião, nesta organização existem estímulos para que ocorra inovação?
- 3.6 E barreiras?

4. Criatividade

- 4.1 O que pensa sobre a criatividade?
- 4.2 Para si, criatividade é sinónimo de inovação?
- 4.3 Alguma vez, uma ideia sua foi questionada no trabalho? Se sim, fale-nos um pouco sobre essa situação?

5. Confiança

- 5.1 Confia na sua equipa, colegas de equipa ao ponto de arriscar, partilhar pensamentos e ideias?
- 5.2 Arrisca ou arriscaria um comportamento diferente numa tarefa de trabalho?
- 5.3 Na sua opinião, uma boa confiança entre colegas de trabalho e chefias, pode ter alguma vantagem para atingir inovação organizacional? Porque?

Obrigada pela atenção!