

PERSPETIVA DO PROFISSIONAL COM FORMAÇÃO  
EM SAÚDE ENQUANTO DIRETOR TÉCNICO DE  
IPSS – UMA ANÁLISE DOS DESAFIOS SENTIDOS

Dissertação de Mestrado

Patrícia Lopes Francisco Rolo

Trabalho realizado sob a orientação de

Maria Inês Lameiras Crisóstomo Pinheiro Pinto Lagarto

Leiria, setembro de 2025

Mestrado em Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

## AGRADECIMENTOS

À professora Doutora Maria Inês Pinto, pela orientação, apoio e incentivo, que me ajudou a chegar ao fim, que partilhou conhecimentos, pela sua dedicação e disponibilidade.

Ao meu marido, que me apoiou e teve paciência para me ouvir quando precisava, que me incentivou e motivou a concluir o estudo.

Aos meus pais e aos meus irmãos que me incentivaram e apoiaram.

Aos profissionais que acederam ao pedido de colaboração, sem eles não era possível.

## RESUMO

A direção técnica de uma resposta social não é uma categoria profissional, mas uma função. Ao profissional que a desempenha compete supervisionar e coordenar as atividades técnicas e operacionais de uma instituição, sendo a pessoa responsável por garantir a qualidade dos serviços prestados.

Inerente às funções de diretor técnico verificam-se um conjunto de dificuldades, que vão desde a gestão financeira, gestão dos recursos humanos, formação, até ao conhecimento do enquadramento legal.

No estudo, com metodologia mista, tanto se recolheram dados quantificáveis sobre os inquiridos como dados mais aprofundados para compreender as variáveis.

Os objetivos da investigação consistem em caracterizar o perfil do diretor técnico de IPSS, identificar os profissionais com formação em saúde a exercer estas funções, verificar os desafios que sentem, analisar se a formação académica tem influência no desempenho de funções e nos desafios enfrentados e conhecer e compreender a perspetiva dos diretores técnicos com formação na área da saúde.

Da informação recolhida pode concluir-se que os desafios sentidos pelos diretores técnicos com formação académica base na área da saúde são transversais aos profissionais que exercem estas funções e têm formação base noutra área.

Dos desafios sentidos realçam-se burocracias em excesso, a gestão dos recursos humanos e financeiros, a sobrecarga de trabalho e a diversidade de tarefas, a capacidade de liderança, e a motivação e comunicação com os funcionários, sendo mesmo realçado a dificuldade de gestão do tempo e de conflitos, a motivação da equipa e a realização todas as tarefas com qualidade.

Por fim, destaca-se uma ambivalência na realização profissional: se por um lado, a motivação e o gosto pelo trabalho permanecem, por outro, surgem limitações relacionadas com o cansaço, a inexistência de separação entre vida profissional e a vida pessoal, e a discrepância entre a recompensa financeira e o nível de exigência associada às funções.

### **Palavras-chave**

Desafios, diretor técnico, IPSS, saúde

## ABSTRACT

The technical direction of a social response isn't a professional category, but a function. To the professional who performs, he is responsible for supervising and coordinating the technical and operational activities of an institution, being the person responsible for ensuring the quality of the services provided.

Associated to the functions of technical director there are a number of difficulties, ranging from financial management, human resources management, training, to knowledge of the legal framework.

In the study, with a mixed methodology, both quantifiable data on respondents and more in-depth data were collected to understand the variables.

The objectives of the research are to characterize the profile of the SSPI technical director, to identify the professionals with health training to perform these functions, to verify the challenges they feel, to analyse whether academic training has an influence on the performance of functions and the challenges faced and to know and understand the perspective of technical directors with training in the health area.

From the information collected, it can be concluded that the challenges felt by technical directors with basic academic training in the health area are transversal to professionals who perform these functions and have basic training in another area.

Of the challenges felt, excessive bureaucracies, the management of human and financial resources, work overload and the diversity of tasks, leadership skills, and motivation and communication with employees are highlighted, and even the difficulty of managing time and conflicts, team motivation and performing all tasks with quality are highlighted.

Finally, an ambivalence in professional fulfillment stands out: if, on the one hand, motivation and a taste for work remain, on the other hand, there are limitations related to fatigue, the lack of separation between professional and personal life, and the discrepancy between financial reward and the level of demand associated with the functions.

### **Keywords**

Challenges, health, SSPI, technical director

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS .....	VIII
ABREVIATURAS.....	IX
INTRODUÇÃO .....	10
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
1.1. ECONOMIA SOCIAL: ENQUADRAMENTO, EVOLUÇÃO E DESAFIOS ATUAIS ...	12
1.1.1. <b>Definição e enquadramento legal .....</b>	<b>12</b>
1.1.2. <b>Breve enquadramento histórico da economia social em Portugal .....</b>	<b>13</b>
1.1.3. <b>Tipologias de entidades e desafios do setor da economia social .....</b>	<b>14</b>
1.2. ENQUADRAMENTO DAS IPSS .....	16
1.2.1. <b>Definição legal e histórica das IPSS .....</b>	<b>16</b>
1.2.2. <b>Impacto das IPSS na comunidade.....</b>	<b>17</b>
1.3. A FIGURA DE DIRETOR TÉCNICO EM IPSS.....	18
1.3.1. <b>Funções, competências e desafios do Diretor técnico .....</b>	<b>19</b>
1.3.2. <b>O papel do diretor técnico na gestão da equipa nas IPSS's.....</b>	<b>22</b>
1.3.3. <b>Assistentes sociais enquanto diretores técnicos .....</b>	<b>23</b>
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
2.1. FUNDAMENTAÇÃO DO ESTUDO .....	25
2.2. QUESTÃO DE PARTIDA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	26
2.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	27
2.4. TÉCNICAS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS.....	28
2.5. CONSIDERAÇÕES OU PROCEDIMENTOS ÉTICOS .....	29
<b>3. ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>30</b>
3.1. ANÁLISE DE INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO.....	30
3.2. ANÁLISE DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	32
<b>4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
CONCLUSÕES .....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

<b>APÊNDICES</b> .....	44
APÊNDICE I – Inquérito .....	45
APÊNDICE II – GUIÃO DE ENTREVISTA .....	49
APÊNDICE III – Consentimento informado.....	51
APÊNDICE IV – Respostas obtidas nos inquéritos.....	53
APÊNDICE V – Análise completa da entrevista.....	61

## **ÍNDICE DE TABELAS**

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	29
TABELA 2 – ANÁLISE DE ENTREVISTA.....	31

## **ABREVIATURAS**

CACI – Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão

ERPI – Estrutura Residencial Para Pessoas Idosas

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

## INTRODUÇÃO

O presente estudo enquadra-se no âmbito da dissertação do Mestrado em Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social, lecionado na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria, e tem como principal objetivo analisar os desafios sentidos por diretores técnicos com formação em saúde que exercem estas funções em IPSS no concelho de Leiria.

Apesar da maioria dos diretores técnicos de IPSS em Leiria ser formado em serviço social, também se conhece estas funções serem assumidas por profissionais com formações noutras áreas, nomeadamente em saúde.

O diretor técnico é uma figura fulcral nas IPSS, desempenhando um grande leque de tarefas, às quais estão associados inúmeros desafios. Este profissional é responsável quer pelas suas ações, quer pelas ações da equipa, sendo uma função associada a elevada responsabilidade.

Posto isto, a investigação foi desenvolvida para desenhar o perfil dos diretores técnicos, analisar os desafios que um diretor técnico de IPSS enfrenta e se a sua formação académica de base tem influência na forma como os enfrenta.

A presente dissertação inicia com uma análise do estado da arte sobre as temáticas em investigação, com um enquadramento da economia social, do que são as IPSS e suas características e da função de direção técnica nestas instituições, do papel que desempenha e os desafios que enfrenta, que são variados.

Num segundo momento é apresentada a metodologia adotada na investigação, e limitados os critérios da amostra: diretores técnicos de IPSS no concelho de Leiria, entre outros critérios. Foram delineados os objetivos da investigação, que consistem em caracterizar o perfil do diretor técnico de IPSS, identificar os profissionais com formação em saúde a exercer estas funções, verificar os desafios que sentem, analisar se a formação académica tem influência no desempenho de funções e nos desafios enfrentados e conhecer e compreender a perspetiva dos diretores técnicos com formação na área da saúde. Para recolha de dados recorreu-se ao inquérito por questionário e à entrevista semiestruturada.

Numa terceira fase são apresentados os resultados recolhidos, quer nos inquéritos quer numa entrevista a uma diretora técnica com formação académica base na área da saúde. Das 39 IPSS a quem foi solicitada resposta, apenas 24 respostas foram consideradas válidas. No que respeita à entrevista, apenas foi possível a realização a uma diretora técnica.

Por último é realizada uma interpretação da informação obtida de ambos os meios utilizados, interpretada, comparada com outras investigações e feitas conclusões sobre a temática em estudo, de forma a responder à questão de investigação e aos objetivos inicialmente delineados.

Pode concluir-se que os desafios, que são diversos, que os diretores técnicos enfrentam são transversais, independentemente da sua formação académica base.

## **1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1. ECONOMIA SOCIAL: ENQUADRAMENTO, EVOLUÇÃO E DESAFIOS ATUAIS**

#### **1.1.1. Definição e enquadramento legal**

A economia social define-se como o conjunto de atividades económicas e sociais, desenvolvidas por entidades como as cooperativas, mutualidades, misericórdias, fundações, instituições particulares de solidariedade social (IPSS) não abrangidas pelas entidades anteriores, associações com fins altruísticos que atuam nas áreas culturais, recreativas, desporto e desenvolvimento, entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário e outras entidades que cumpram os princípios da economia social (Lei de Bases da Economia Social, 2013).

As entidades que compõem a economia social são autónomas e regem-se pelos seguintes princípios orientadores (Lei de Bases da Economia Social, 2013):

- Primazia pelas pessoas e objetivos sociais;
- Adesão e participação livre e voluntária;
- Controlo democrático dos órgãos pelos seus membros;
- Conciliação entre interesse dos membros, beneficiários e interesse geral;
- Respeito pelos valores da solidariedade, igualdade e da não discriminação, da coesão social, justiça, equidade, transparência, responsabilidade individual e social e subsidiariedade;
- Gestão autónoma e independente de autoridades políticas ou de outras entidades externas à economia social;
- Afetação dos excedentes financeiros à prossecução da finalidade das organizações que integram a economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela distribuição dos excedentes.

Na relação com as entidades já mencionadas anteriormente, o Estado compromete-se: com a promoção e apoio à criação e atividades das mesmas; em assegurar o princípio da cooperação, através do planeamento e desenvolvimento dos sistemas sociais públicos, a capacidade material, humana e económica e competências técnicas e de inserção económica e social; desenvolver mecanismos de supervisão que permitam uma relação transparente entre as entidades e os seus membros, de forma a otimizar os recursos; e garantir a estabilidade das relações estabelecidas (Lei de Bases da Economia Social, 2013).

O crescimento e a expansão da economia social refletem mudanças profundas na organização e coordenação dos sistemas socioeconómicos. A importância que se está a dar a este setor nas

sociedades e economias atuais geralmente resulta da transição de governos centralizados para modelos mais horizontais de gestão. Com as mudanças e a complexidade da vida social, a coordenação das economias exige novos processos, mecanismos e atores, cujas relações estão em constante transformação. Assim, à medida que os processos de coordenação se tornam mais dispersos, as organizações da economia social tornam-se parceiras essenciais do Governo (Almeida, 2011a, como citado em Almeida, 2011b).

### **1.1.2. Breve enquadramento histórico da economia social em Portugal**

Nos dias de hoje, falar da economia social é diferente de falar de economia social no passado. Apesar de existirem várias diferenças entre as distintas fases da economia social, as organizações que a compõem partilham de características comuns. Independentemente da sua natureza, elas refletem a sociedade civil na procura por respostas às necessidades da população, acreditando na existência de alternativas económicas além da economia de mercado e da economia pública (Lousada, 2023).

Enquanto no século XIX a “questão social” estava principalmente associada a questões laborais, às condições das famílias e a condições habitacionais, com foco nas consequências da Revolução Industrial e da economia de mercado, no século XX surgem novas preocupações sociais, despoletadas pela economia de mercado, pela crise do Estado Social, pelos riscos ambientais, pela pobreza, pela exclusão, entre outras questões (Lousada, 2023).

O início da economia social, em finais do século XVIII até meados do século XIX, está marcado pela Revolução Francesa, pelos ideais de liberdade, da fraternidade e da igualdade, enquanto inicia um movimento de associativismo ao “proletariado” e às “organizações obreiras” (Caeiro, 2008, como citado em Lousada, 2023).

Já nos finais do século XIX, o Estado volta a assumir o seu papel, entidades religiosas retornam a ações associativistas e vão surgindo os movimentos associativos operários (Caeiro, 2008, como citado em Lousada, 2023).

Durante as duas grandes guerras mundiais surgem os movimentos totalitários, que contestavam o liberalismo e defendiam que o Estado tinha um papel importante na governação da sociedade. Nesta época, os movimentos associativistas divergem (Caeiro, 2008, como citado em Lousada, 2023).

Com o fim da segunda guerra mundial e ao ser implementado o Estado-Providência, o Estado passa a intervir, isoladamente, no mercado e a corrigir as suas lacunas, sem qualquer outra intervenção de entidades. Porém, com a crise do Estado-Providência, a problemática da economia social ganha terreno e aborda-se a possibilidade de aproximação dos vários

movimentos: cooperativos, mutualistas e associativistas (Caeiro, 2008, como citado em Lousada, 2023).

Resultado do crescimento destes movimentos, a economia social adquire nova importância, sendo atribuídos apoios financeiros às organizações que compõem a economia social, originando o aumento da empregabilidade, desenvolvimento das associações e tentada a inclusão social através da criação de associações com foco nas questões sociais (Caeiro, 2008, como citado em Lousada, 2023).

Em Portugal, a evolução da economia social é visível, sobretudo, nas misericórdias, que desde o século XVIII assumiram um importante papel na intervenção com os mais desfavorecidos. Também as mutualidades, durante o século XIX e início do século XX, se destacaram na intervenção em questões socioeconómicas (Caeiro, 2008, como citado em Lousada, 2023).

### **1.1.3. Tipologias de entidades e desafios do setor da economia social**

Existem vários tipos de natureza jurídica das organizações sociais presentes em Portugal:

- Cooperativas de solidariedade social

As cooperativas são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, capital e composição variável, que, através da cooperação entre os seus membros, obedecem a princípios como a adesão voluntária e livre, administração democrática, participação económica autónoma e independente, intercooperação, educação e informação e interesse pela comunidade. São organizações sem fins lucrativos, tendo como propósito a satisfação das necessidades económicas, sociais ou culturais dos seus sócios (Diário da República, 1998, como citado em Lousada, 2023).

- Associações mutualistas

Estas organizações são, na sua natureza, instituições particulares de solidariedade social e com um número de associados ilimitado, capital indefinido e duração indeterminada, cujo objetivo principal é o apoio recíproco dos seus associados e respetivas famílias (Diário da República, 1990, como citado em Lousada, 2023).

- Misericórdias

As Santas Casas da Misericórdia ou Irmandades da Misericórdia são associações com origem canónica e têm como objetivo satisfazer carências sociais e praticar atos de culto católico, de acordo com a doutrina, princípios e moral cristã (Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de fevereiro, citado em Lousada, 2023).

- Fundações

As fundações são pessoas coletivas, sem fins lucrativos, com um património razoável e destinado à prossecução de um fim social, ou seja, que se traduza num benefício para a sociedade e não a favor do seu fundador (Lousada, 2023).

- Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

As IPSS são fundadas por iniciativa de particulares, sem fins lucrativos, possuindo uma administração própria e propagando o dever moral de solidariedade e justiça entre as pessoas (Diário da República, 1983, como citado em Lousada, 2023).

Franco (2005, citado por Fonseca, 2025) identifica como um dos desafios da economia social, o seu campo de ação estar confinado à prestação de serviços sociais. Como forma de combater esta exclusividade, propõe a divulgação da atividade do setor ao público, o fortalecimento do enquadramento legal, a melhoria da capacidade da sociedade civil e da relação entre o Governo e as Organizações Não Lucrativas.

A economia social tem impacto na criação de determinadas respostas sociais, direcionadas para a infância, juventude, velhice, família e comunidade, não só pela atribuição de competências do Estado a este setor, mas também pelos interesses expressos pelas organizações representativas deste setor em assumir a sua responsabilidade na atividade económica (Silva, 2020).

A sustentabilidade das organizações que compõem o terceiro setor é um desafio considerável, maioritariamente resultado das suas características diferentes das empresas com fins lucrativos. Os principais desafios que enfrentam incluem a legitimidade do próprio setor e a obtenção dos recursos necessários para fornecer os serviços adequados à população beneficiária, de forma eficaz e eficiente. O foco destas entidades deve estar presente no plano estratégico, para definição das metas e objetivos, e, em seguida, a elaboração de um plano de ação claro e objetivo. Esse plano deve oferecer uma visão geral de como a instituição atuará, facilitando a compreensão de sua missão e, conseqüentemente, facilitando o envolvimento dos *stakeholders* na organização e área de intervenção (Moreira, 2017, como citado em Silva, 2020).

A economia social conseguiu afirmar-se como uma nova forma de economia, e as organizações que a compõem, mesmo presentes no mercado com os princípios pelos quais se regem, poderão continuar a ser produtivas e competitivas, mas ao mesmo tempo funcionando como um elo social que se mostra essencial na coesão das sociedades atuais (Matias, 2012, como citado em Silva, 2020).

## 1.2. ENQUADRAMENTO DAS IPSS

### 1.2.1. Definição legal e histórica das IPSS

As IPSS são definidas como pessoas coletivas, sem fins lucrativos, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com a finalidade de expressão organizada ao dever moral de justiça e solidariedade, de modo a contribuir para a aplicação dos direitos sociais dos cidadãos, não sendo administradas pelo Estado nem por outro organismo público. A atuação destas instituições rege-se pelos princípios orientadores da economia social (Diário da República, 1983).

A ação das IPSS acontece através da concessão de bens, prestação de serviços e outras iniciativas que promovam o bem-estar e qualidade de vidas das pessoas, famílias e comunidade, nomeadamente nos seguintes domínios (Diário da República, 1983):

- Apoio à infância e juventude, incluindo crianças e jovens em situação de perigo;
- Apoio à família;
- Apoio a pessoas idosas;
- Apoio a pessoas com deficiência e incapacidade;
- Apoio à integração social e comunitária;
- Proteção social dos cidadãos em casos de doença, velhice, invalidez, morte e em situações de ausência ou reduzidos meios de subsistência ou capacidade para o trabalho;
- Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa;
- Educação e formação profissional;
- Resolução de problemas habitacionais da população;
- Outras respostas sociais que não se enquadrem nos pontos anteriores, mas que contribuam para a efetivação dos direitos sociais.

As instituições podem apresentar-se nas seguintes formas (Diário da República, 1983):

- Associações de solidariedade social;
- Cooperativas de solidariedade social;
- Associações de socorro mútuo;
- Fundações de solidariedade social;
- Irmandades da misericórdia.

O Estado presta apoio às IPSS, na medida em que aceita, auxilia e valoriza na efetivação dos direitos sociais, uma vez que estas instituições prestam um contributo ao Estado, existindo uma relação de cooperação, sob a forma de acordos (Diário da República, 1983).

Em 1992, foi assinado o primeiro protocolo de cooperação, que veio estreitar a relação entre o Estado e as IPSS, o que se refletiu numa mudança no regime de financiamento. Este instrumento jurídico veio estabelecer normas e diretrizes da relação entre estas duas entidades e as políticas sociais. Surgindo como uma exigência das Uniões das IPSS, num momento em que a sua capacidade negocial já era forte, este acordo marca o início de um período de maior estabilidade no relacionamento entre a administração pública e as IPSS, caracterizado pela “corresponsabilização solidária do Estado” e pelo reconhecimento das competências das instituições (Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1992, como citado em Almeida, 2011b).

O panorama político e económico em Portugal conduziu à mudança de paradigma das IPSS, caracterizadas por garantir respostas com qualidade pelos serviços prestados com reduzidos recursos, uma vez que cresceu a procura junto de serviços sociais por IPSS (Névoa, 2018).

A maioria das organizações sem fins lucrativos apresenta défices de gestão e liderança, o que pode ser resultado da ausência de estratégia ou de um planeamento prévio, acrescidos da lacuna em ferramentas de gestão adequadas, que pode comprometer a missão e sustentabilidade dessas organizações (Marques, 2014, como citado em Névoa, 2018).

### **1.2.2. Impacto das IPSS na comunidade**

As IPSS desempenham um papel fundamental na criação e implementação de diversas respostas sociais em todo o país, fundamentadas nos princípios da solidariedade social. Estas instituições atuam regendo-se por um modelo que se caracteriza por uma abordagem mais humanista, acessível, com menos custos para o Estado e mais benefícios para os cidadãos. Nos últimos anos verificou-se um crescimento significativo deste setor, de tal forma que passou a desempenhar um papel de grande importância social e económica nas comunidades em que se inserem. A ação de solidariedade social das IPSS abrange diversas áreas, desde a segurança social, até áreas como a saúde, a educação e outros casos em que as necessidades sociais das pessoas e famílias encontram apoio e soluções. Graças à proximidade com a população, as IPSS têm demonstrado uma elevada capacidade de resposta a situações de emergência social e apoio a cidadãos em condições de vulnerabilidade. A solidariedade é, portanto, a base de ação, sustentada pela capacidade de inovar e adaptar-se às respostas sociais necessárias (Lousada, 2023).

As IPSS apresentam grande relevância na sociedade, quer a nível económico, quer a nível social. Um dos impactos é providenciar bens e serviços de apoio social a pessoas que necessitam dos mesmos e não apresentam capacidade financeira para suportar o seu custo real. Uma outra vantagem destas entidades é o facto de prestarem serviços de proximidade,

facilitando o acesso dos beneficiários aos bens e serviços prestados pelas organizações (Mendes, 2018).

O voluntariado é um dos pilares de coesão económica das IPSS. Estas organizações têm contribuições voluntárias privadas, quer em dinheiro, quer em espécie, mas também incentivam a contribuições através do trabalho voluntário, por parte dos órgãos sociais que as compõem e por parte de várias ações (Mendes, 2018).

Além do importante papel que o setor solidário e social desempenha no apoio aos cidadãos, as IPSS têm uma especial relevância na dinamização das economias locais em que se inserem, posicionando-se como agentes da economia social. A sua capacidade de gerar impacto económico e social é amplamente reconhecida e valorizada, principalmente devido ao seu peso no emprego em Portugal. Em períodos de crise, esse setor apresenta um comportamento expansionista em relação às economias tradicionais, sendo uma economia mais voltada para as pessoas, para as suas necessidades e respeitadora das comunidades (Lousada, 2023).

As IPSS também têm impacto na economia local, captando rendimentos provenientes de financiamentos públicos, doações e outras fontes para as localidades em que se encontram, rendimentos esses que posteriormente são utilizados para as remunerações dos funcionários que residem naquele território e para pagar aos fornecedores de bens e serviços (Mendes, 2018).

Ao produzir bens e serviços, as IPSS são uma fonte de empregabilidade, por vezes, em algumas localidades, as maiores empregadoras. É importante analisar outra vertente: uma parte do vencimento dos funcionários das organizações acaba por ser gasta em bens e serviços locais, originando efeitos indiretos que estimulam o emprego. Por outro lado, a oferta de bens e serviços facilita o acesso ao mercado de trabalho para determinados grupos de pessoas. A presença de determinadas respostas sociais promove empregos para os familiares dos beneficiários. Por fim, a dinamização do emprego ocorre também pelos recursos necessários à produção dos serviços oferecidos, que acabam por ser adquiridos localmente (Almeida, 2011b).

Assim, pode concluir-se que a economia social, não se cinge, apenas, a questões de assistência social, mas também contribui para a economia, a promoção de emprego, a inclusão social e o desenvolvimento local (Silva, 2020).

### 1.3. A FIGURA DE DIRETOR TÉCNICO EM IPSS

A direção técnica de respostas sociais não constitui uma categoria profissional, mas sim uma função exigida pelas entidades promotoras, reguladoras e fiscalizadoras das mesmas, que assim a impõem como forma de uniformizar a prestação de serviços (Jerónimo et al., 2023).

A função de direção técnica, existente sobretudo nas IPSS, exige um nível elevado de responsabilidade e liderança, sendo o técnico responsável por garantir a qualidade dos serviços prestados, assim como supervisionar e coordenar as atividades técnicas e operacionais (Veloso, 2023).

De acordo com a legislação vigente do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social e conforme o tipo de resposta social ou organização, a direção técnica deve ser desempenhada por um profissional com formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais, preferencialmente com experiência profissional para o desempenho das funções (Jerónimo et al., 2023).

Legalmente, podemos encontrar um profissional de saúde como diretor técnico nos seguintes serviços: Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Estrutura Residencial Para Pessoas Idosas (ERPI) e Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI).

O SAD destina-se à prestação de cuidados e serviços a famílias e ou indivíduos em situação de dependência física e/ou psíquica, que se encontrem no domicílio e não consigam, de forma temporária ou permanente, satisfazer as suas necessidades básicas, realizar as atividades instrumentais da vida diária e não disponham de apoio familiar para tal (Portaria nº 38/2013 do Ministério da Solidariedade e Segurança Social, 2013).

A ERPI consiste num estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, no qual são desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem (Portaria nº 67/2012 do Ministério da Solidariedade e Segurança Social, 2012).

Já o CACI, anteriormente denominado de Centro de Atividades Ocupacionais, é o equipamento destinado à realização de atividades ocupacionais para pessoas com deficiência, promovendo a sua qualidade de vida e proporcionando um maior acesso à comunidade, aos seus recursos e atividades, atuando como um meio de capacitação para a inclusão, conforme as necessidades, capacidades e nível de funcionalidade de cada indivíduo (Portaria nº 70/2021 do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, 2021).

### **1.3.1. Funções, competências e desafios do diretor técnico**

De modo global, à direção técnica compete a organização da instituição; a melhoria dos apoios técnicos disponíveis para maior conforto dos seus utentes; a criação de espaços que promovam a privacidade das pessoas; a divulgação do cumprimento da legislação em vigor; a verificação da existência de boas condições de orientação para os utentes; e a supervisão das condições de higiene e segurança de todo o estabelecimento (Oliveira, 2005, como citado em Ferrão, 2016).

Não existe uma uniformização de funções do diretor técnico, uma vez que esta varia consoante as respostas sociais, contudo podemos encontrar funções transversais. Neste sentido, considerando a legislação que regulamenta os SAD, ERPI e CACI, compete ao diretor técnico, de uma forma geral, dirigir a organização, sendo este responsável pela programação e gestão dos serviços, dos cuidados e das atividades desenvolvidas, e pela coordenação e supervisão da equipa, assegurando o bom funcionamento da instituição. É também a este profissional que compete a promoção de reuniões com a equipa e com os residentes/utentes e suas famílias, se necessário, assim como a sensibilização dos funcionários para as características do utente, e ainda a planificação e coordenação de atividades sociais, culturais e ocupacionais (Portaria nº 67/2012 do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, 2012; revista em 2023; Portaria nº38/2013 do Ministério da Solidariedade e Segurança Social, 2013; Portaria nº70/2021 do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, 2021).

O diretor técnico deve ajudar a equipa a alcançar os resultados pretendidos pela organização, devendo ser detentor de qualidades como a empatia, saber escutar e comunicar, inspirar confiança, ser justo e leal, otimista e genuíno (Ferrão, 2016). O Diretor Técnico deve ser também atento, disponível, flexível, assertivo, competente e autocrítico (Oliveira, 2005, como citado em Ferrão, 2016).

A literatura defende que o diretor deve ser uma pessoa capaz de motivar e ter uma boa capacidade de comunicação, assim como conhecimentos de gestão e de organização (Roque, 2012).

Das tarefas e funções associadas ao diretor técnico, percebe-se que este exerce funções de liderança/coordenação/ supervisão, tendo, a seu cargo, a gestão dos recursos humanos afetos à instituição, os quais tem de coordenar e considerar a individualidade e capacidades de cada um, para cumprimento dos objetivos institucionais (Rocha, 2024).

O diretor técnico desempenha um leque alargado de papéis, trabalhando com várias pessoas, desde colaboradores, elementos da direção, utentes e fornecedores, entre outros, tudo com a finalidade de atingir as metas delineadas. É responsável por tudo o que se passa na instituição, quer pelas suas ações, quer pelas ações da sua equipa, da mesma forma que é responsável pelos seus atos e decisões (Ferrão, 2016).

Muitas vezes, os diretores técnicos exercem tarefas fora do âmbito para o qual foram contratados, como por exemplo tarefas administrativas e de secretariado (Crespo, 2019). A atribuição de autonomia aos colaboradores alivia os dirigentes de tarefas diárias, permitindo-lhes direcionar o seu tempo e energia para o desenvolvimento de uma visão estratégica que guie as decisões da organização, com o objetivo de cumprir a sua missão, sempre considerando os valores e princípios que orientam as suas ações (Ferrão, 2016).

O papel de diretor técnico nem sempre é fácil, uma vez que, apesar de ter autoridade para tomar decisões, responde perante uma direção, que poderá ou não permitir a realização de determinada atividade. Para ser bem-sucedido, o diretor deve possuir algumas capacidades inatas, mas também ter conhecimentos de administração (Roque, 2012). É necessário, constantemente, tomar decisões e soluções para os problemas, tendo de assumi-las perante a Direção da organização (Ferrão, 2016).

Inerente às funções de diretor técnico verificam-se um conjunto de dificuldades, que vão desde a gestão financeira à gestão dos recursos humanos, da formação ao conhecimento do enquadramento legal (Névoa, 2018).

A gestão dos recursos humanos assume um papel relevante no desempenho e sucesso da organização, dependendo, principalmente, do comprometimento, das ações, decisões e ideias dos recursos humanos (Santos, Félix & Carvalho, 2009, como citado em Névoa, 2018). A sua gestão é das questões que mais preocupações gera à direção técnica, no que respeita à admissão dos recursos humanos, à gestão de carreiras, formação e definição de funções (Ferrão, 2016). Na gestão de recursos humanos é essencial aproveitar o potencial das pessoas, sendo este um fator crucial para a valorização da organização e para a criação de condições que favoreçam o sucesso (Névoa, 2018).

Dentre as várias dificuldades referente à gestão dos recursos humanos, destaca-se o controlo da qualidade do serviço prestado, da avaliação de desempenho, da assiduidade e pontualidade (Ferreira, 2012, como citado em Névoa, 2018).

Um outro desafio que enfrenta é a atribuição de tarefas, as quais poderão não ser do agrado do colaborador e originar alguns conflitos, apesar de ser considerada pelo dirigente a mais apropriada e para a qual tem mais competências (Ferrão, 2016).

A direção técnica é um cargo que se revela essencial para as instituições, embora muitas vezes solitário, em grande parte devido ao contexto socioeconómico, à taxa de cobertura dos equipamentos sociais e à postura adotada pelas IPSS em períodos de escassez de utentes. Muitas vezes, estas organizações isolam-se, ignorando que, quanto maior a abertura entre as organizações, especialmente com as geograficamente mais próximas, maior é o benefício para a comunidade, favorecendo a troca de conhecimentos e representando uma mais-valia (Jerónimo et al., 2023).

Em algumas organizações, é fácil instalar-se a rotina, a falta de motivação para a inovação e o desencanto, quer pelas condições de trabalho, quer pelo modo como determinados diretores coordenam os recursos humanos e os técnicos, ou mesmo pelo isolamento em que alguns caem (Ferrão, 2016).

Resumidamente, cabe ao diretor técnico gerir uma equipa multidisciplinar, potenciando as capacidades de cada elemento e fazendo cumprir com os objetivos da organização. Em simultâneo, tem a responsabilidade de assegurar a satisfação dos seus utilizadores, sem descuidar a sustentabilidade e equilíbrio financeiro da instituição (Névoa, 2018).

Há um trabalho a ser feito na área social, na qual estes profissionais não se sentem completamente apoiados pela tutela, como o Instituto da Segurança Social, pelo que os diretores creem que esta entidade deveria sublinhar aumentar o apoio técnico e pedagógico em relação à fiscalização (Névoa, 2018).

### **1.3.2. O papel do diretor técnico na gestão da equipa nas IPSS's**

Moura (2014, como citado em Névoa, 2018) afirma que o diretor técnico deve orientar a equipa em direção à igualdade, tendo como fim a humanização dos serviços. Este deve ser líder e detentor da capacidade de motivar e influenciar o grupo com quem trabalha e ser capaz de se comprometer, gerir e mediar conflitos.

O diretor técnico exerce influência na satisfação dos colaboradores, sendo alguém próximo, que os ouve, comunica, está atento, e é compreensivo. A atuação deste profissional está também interligada com o estado emocional da equipa, ao nível da satisfação com a gestão, com a organização, com o ambiente de trabalho em si, com o reconhecimento e com o conhecimento (Rocha, 2024).

À equipa técnica, com a responsabilidade centrada no seu diretor, compete manter uma postura forte e adequada para transmitir confiança aos colaboradores e estes serem capazes de enfrentar as adversidades (Silva et al., 2022).

O trabalho em equipa multidisciplinar é determinante para o sucesso e satisfação dos utentes. O diretor técnico deve colaborar com a equipa sabendo ouvir os seus elementos, acabando por adaptar as estratégias necessárias para atingir as metas da instituição (Silva, et al., 2022). A gestão da equipa é essencial, procurando o estabelecimento de boas relações entre os membros através de estratégias como formação, dinâmicas de resolução de problemas e comunicação. O estudo de Névoa salienta a necessidade e importância de se investir no desenvolvimento dos recursos humanos, em contexto de IPSS (Névoa, 2018).

O papel de diretor técnico é assim complexo e vasto, sendo necessário ser criativo e engenhoso com os recursos existentes, de forma a dar uma resposta ajustada à melhoria contínua dos serviços. É uma função que exige uma procura constante por formação, atualização de conteúdos, legislação, orientações e partilha com outros profissionais (Jerónimo et al., 2023).

### **1.3.3. Assistentes sociais enquanto diretores técnicos**

Os assistentes sociais têm sido cada vez mais procurados para atuar na gestão de organizações sociais, o que exige o desenvolvimento de competências nas áreas de planejamento, formulação e avaliação de políticas sociais. Nesse contexto, observa-se uma crescente expansão das funções socioinstitucionais do serviço social para a gestão de organizações, o que obriga a que o profissional possua um bom domínio de conhecimentos, a nível da: legislação social; análise das relações de poder e do contexto social; pesquisa, diagnóstico e análise de indicadores sociais, com o devido tratamento técnico dos dados e informações para definir prioridades de ação; interpretação de orçamentos públicos e captação de recursos; além de competências em processos de planejamento, gestão e avaliação de programas e projetos sociais (Ferrão, 2016).

As Organizações Sem Fins Lucrativos são uma grande área de empregabilidade para os assistentes sociais. Nestes contextos, os profissionais desempenham principalmente funções de direção técnica, sendo responsáveis pela coordenação e administração de equipamentos e serviços sociais (Ferrão, 2016).

A formação base dos assistentes sociais permite a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e competências multidisciplinares. Do ponto de vista teórico, têm a capacidade de analisar e interpretar, através de processos de construção e desconstrução, as questões estruturais e conjunturais, objetivas e subjetivas das problemáticas em estudo. Em termos técnicos, a sua atuação assenta numa prática fundamentada teoricamente e tecnicamente, com foco na elaboração de diagnósticos, programas e projetos. Do ponto de vista ético, são imparciais perante evidências do senso comum e a emissão de juízos de valor, respeitando os valores dos direitos humanos e da justiça social. Em termos relacionais, destacam-se pela capacidade de estabelecer relações interpessoais de qualidade, utilizando uma linguagem adequada ao contexto (Ferrão, 2016).

Além disso, possuem competências pessoais como a capacidade de: reconhecer e/ou superar limites, desenvolver a autoestima, combater juízos de valor, valorizar o trabalho em equipa e investir na formação (Ferrão, 2016).

Crespo (2019) defende que a acumulação das funções de diretor técnico e assistente social representa uma mais-valia para a gestão da equipa, pois permite desenvolver a capacidade de coordenar o grupo de trabalho. O diretor técnico, ao assumir a gestão da resposta social, é responsável pelo planejamento, organização, liderança e coordenação, ou seja, lida diariamente com todas as pessoas envolvidas na instituição, com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas para a resposta social.

A acumulação das funções de diretor técnico e assistente social é crucial para uma atuação fundamentada nas necessidades dos utentes, sendo uma forma eficaz de alcançar a excelência

nos serviços prestados. No entanto, essa gestão nem sempre é simples; no desempenho de suas funções, é comum enfrentar dilemas, o que torna essencial o desenvolvimento de estratégias para lidar com essas situações (Crespo, 2019).

Já Amaro (2015, como citado em Veloso, 2023) afirma que, nesta variedade de áreas de intervenção do serviço social, a acumulação de funções de diretor técnico com o exercício de serviço social dificulta a delimitação das áreas de trabalho, a própria atuação, assim como a aquisição de conhecimentos especializados.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia de um estudo consiste na utilização de métodos para obter resposta às questões de investigação ou às hipóteses formuladas. Este processo ocorre em quatro fases: elaboração do plano para obter resposta às questões de investigação, definição da amostra, definição das variáveis a analisar e identificação das ferramentas a utilizar para a obtenção de dados. É também nesta fase que se verifica a validade e fiabilidade dos instrumentos de recolha de dados (Fortin, 1999).

Os dois métodos de investigação que concorrem para o desenvolvimento do conhecimento são o método quantitativo e o método qualitativo (Fortin, 1999).

O método quantitativo consiste num processo de recolha de dados observáveis e quantificáveis, baseando-se na observação de factos objetivos, de acontecimentos e fenómenos que não dependem do investigador. Este método é utilizado como contributo para o desenvolvimento e validação de conhecimentos, oferecendo a possibilidade de generalizar os resultados, prever e controlar os acontecimentos (Fortin, 1999). Segundo Raupp & Beuren (2006), a abordagem quantitativa caracteriza-se pela utilização de meios estatísticos na recolha e análise dos dados, não sendo um método que aprofunda tanto os acontecimentos, mas sim procura uma análise mais geral do comportamento dos acontecimentos.

Já o método qualitativo é utilizado quando o investigador procura a compreensão absoluta e alargada do objeto em estudo. O investigador observa, descreve, interpreta e analisa o meio e o acontecimento sem a sua intervenção. Mais do que avaliar, esta metodologia é utilizada para descrever ou interpretar, representando a importância de compreender o objeto em estudo (Fortin, 1999). De acordo com Raupp & Beuren (2006), na investigação qualitativa é mais aprofundado o objeto em estudo, destacando características não observáveis.

Posto isto, o presente estudo é um estudo com metodologia mista, tanto se recorre ao método quantitativo como qualitativo, tanto foram recolhidos dados quantificáveis, os desafios sentidos pelos profissionais, como se recolheram dados mais aprofundados para melhor compreensão do objeto em estudo, nomeadamente uma descrição da perspectiva da população em análise. Procurou-se assim a obtenção de dados quantificáveis sobre os inquiridos, porém também se procurou detalhar e compreender determinadas variáveis.

### 2.1. FUNDAMENTAÇÃO DO ESTUDO

Para a seleção de uma temática a investigar existem passos que devem ser tomados, um dos quais a seleção de um tema que suscite interesse ao investigador. A investigação é composta por três fases: a fase conceptual, a fase metodológica e a fase empírica. Na primeira fase é

selecionado um tema a estudar e revista literature, processo realizado no capítulo 1. Na fase metodológica é elaborado um desenho de investigação, definida a população e a amostra, definidas as variáveis e eleitos os métodos de recolha e análise de dados. Por fim, são recolhidos, analisados, interpretados e comunicados os dados (Fortin, 1999).

De acordo com o CASES (2023), foram identificadas com estatuto de IPSS ou equiparado 5 511 entidades no ano 2019 e 5 476 no ano 2020, verificando-se um decréscimo quando comparado com os anos 2013, em que se identificaram 5584 entidades e 2016 com 5622 entidades.

A principal atividade desenvolvida pelas IPSS nos anos 2019 e 2020 centrou-se nos serviços sociais, seguindo-se dos serviços de saúde e por fim a educação (CASES, 2023).

Para suscentar a temática e realizar a revisão da literature foram eleitos alguns autores. Névoa (2018), Silva et al. (2022) e Rocha (2024) abordam principalmente a temática da direção técnica em IPSS, competências deste profissional e desafios que enfrenta, e Ferrão (2016), Crespo (2019) e Veloso (2023) abordam a direção técnica e os profissionais com formação em serviço social. No entanto, é perceptível a reduzida literatura que correlacione a direção técnica com o desempenho destas funções por profissionais com formação académica base na área da saúde, e a quantificação dos mesmos a exercer em IPSS, considerando-se, assim, uma temática pouco explorada, sendo oportuno o presente estudo.

Além do exposto, o estudo foi, também, desenvolvido por suscitar interesse à investigadora, motivado por questões profissionais, uma vez que esta se encontra na posição em estudo: ser uma profissional com formação académica na área da saúde e a exercer funções de direção técnica em IPSS.

## 2.2. QUESTÃO DE PARTIDA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O ponto de partida de uma investigação consiste em selecionar um assunto de interesse e transportá-lo para uma questão que através do estudo será respondida (Fortin, 1999).

Para o desenvolvimento da presente investigação foi elaborada a seguinte questão de partida, “Quais os desafios sentidos por um profissional de saúde enquanto diretor técnico de IPSS?”.

Identificada a questão de partida, o próximo passo é delinear a pesquisa, de acordo com os objetivos (Raupp & Beuren, 2006). Assim, foram definidos os seguintes objetivos:

- Mapear e caracterizar o perfil do diretor técnico;
- Identificar profissionais com formação em saúde a exercer funções de direção técnica;
- Verificar os desafios sentidos pelos diretores técnicos;

- Analisar se a formação académica tem influência no desempenho de funções de direção técnica e nos desafios enfrentados;
- Conhecer e compreender a experiência e perspetiva dos profissionais com formação em saúde enquanto diretores técnicos.

### 2.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas é selecionado para a recolha de dados, e que representa uma população. A população é um grupo de pessoas com características em comum e definidas por um conjunto de critérios. A população alvo é composta pelos elementos que correspondem aos critérios de seleção definidos anteriormente e à qual o investigador pretende generalizar a informação recolhida. A amostra é um sub-grupo da população e uma réplica da população alvo e deve ser representativa da população em estudo (Fortin, 1999).

No caso do presente estudo, a população alvo são os diretores técnicos de IPSS, em especial aqueles com formação académica base na área da saúde. Foi utilizada uma amostra não probabilística, por conveniência, uma vez que cumprindo os critérios de inclusão, qualquer resposta foi aceite, apesar do julgamento da investigadora.

Uma amostra não probabilística consiste na seleção de elementos da população da amostra de forma igual, ou seja, qualquer elemento da amostra tem a mesma probabilidade de ser selecionado para a investigação (Fortin, 1999). A amostragem por conveniência, ou acidental, decorre da facilidade de acesso aos sujeitos em estudo. Como este método está perante o julgamento do investigador, a amostra não representa a população (Sargi, Silva, & Carmo, 2024).

Foram assim definidos os seguintes critérios:

- Exercer funções de direção técnica nas respostas sociais ERPI, SAD e/ou CACI;
- Trabalhar no concelho de Leiria;
- Ter formação na área da saúde (para o caso dos participantes da entrevista, uma vez que se pretendia um estudo mais aprofundado das perceções destes profissionais, em particular).

Para o levantamento das IPSS, com as respostas sociais em análise, recorreu-se à Carta Social. A Carta Social consiste numa análise da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais, em funcionamento no continente português, e que pretende a dar a conhecer as respostas sociais tuteladas pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e as suas características, localização, equipamentos e entidades de suporte (GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento, n.d.).

## 2.4. TÉCNICAS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

Antes de se proceder à recolha de dados, o investigador deve questionar-se sobre a informação que pretende recolher para selecionar os instrumentos mais indicados para o concretizar (Fortin, 1999).

Quando se detém pouco conhecimento sobre o objeto em estudo, o investigador procura obter a maior quantidade de informação, o que corresponde a um estudo exploratório-descritivo. Neste tipo de estudo, recorre-se habitualmente a instrumentos de recolha de dados como a observação, as entrevistas semiestruturadas ou não estruturadas, questionários semiestruturados, entre outros (Fortin, 1999).

Neste sentido, foram utilizados como instrumentos o inquérito por questionário, em particular um questionário misto, e as entrevistas semiestruturadas.

O questionário é um método de recolha de dados que consiste na resposta escrita por parte dos inquiridos, sem assistência. Este instrumento ajuda a organizar, normalizar e controlar dados, sendo a informação obtida mais rigorosa (Fortin, 1999).

Já a entrevista é um método que requer comunicação verbal entre o entrevistado e o entrevistador, sendo um método bastante utilizado em estudos exploratórios-descritivos. É utilizada como meio de análise de conceitos, a relação entre variáveis e estabelecer hipóteses, como meio de investigação e como complemento de outros métodos. Existem três tipos de entrevista: estruturada – que requer maior control sobre o conteúdo, desenvolvimento da entrevista e análise e interpretação, composta por questões fechadas; não estruturada – na qual a formulação e sequência de questões não estão predeterminadas, composta por questões abertas; e semiestruturada – composta tanto por questões tanto abertas como fechadas, sendo, por vezes, fornecidas opções de resposta ao inquirido. A entrevista permite aprofundar mais a temática em estudo, quando comparado com o questionário (Fortin, 1999).

Foi elaborado um questionário (apêndice I), enviado via correio eletrónico para os diretores técnicos de IPSS no concelho de Leiria, nas respostas sociais CACI, SAD e ERPI, e ainda foi realizada uma entrevista semiestruturada (cujo guião se encontra no apêndice II) a uma diretora técnica detentora de formação académica base na área da saúde.

Para a recolha de dados através do inquérito por questionário, foi solicitada a colaboração via correio eletrónico, apresentando o estudo e o link de acesso ao inquérito a 39 IPSS's sediadas no concelho de Leiria. Para apelar a esta resposta, o link e o pedido de colaboração foram ainda divulgados num grupo da rede social *whatsapp*, onde estão presentes as direções técnicas de IPSS's do concelho em análise. Da totalidade de respostas obtidas (27), 24 foram consideradas válidas para o presente estudo, uma vez que uma das respostas era de um diretor técnico que não

exerce em IPSS, outra de um diretor técnico que dirige apenas respostas sociais de infância, e uma terceira por ser diretor técnico apenas da resposta social centro de convívio, não cumprindo desta forma os critérios de inclusão. Os dados recolhidos foram posteriormente analisados manualmente.

O inquérito por questionário permitiu abranger um número elevado e diversificado de diretores técnicos do concelho de Leiria e ainda identificar os profissionais com formação na área da Saúde, 2 profissionais em concreto, os quais foram constituídos participantes da entrevista, embora apenas 1 tenha aceitado participar no presente estudo.

Relativamente à entrevista, foi elaborado um guião de entrevista, tendo por base os interesses da investigação, reunindo os seguintes tópicos: dados sociodemográficos, percurso profissional, experiências e expectativas, aspetos positivos, negativos e desafios. A entrevista foi realizada presencialmente e gravada em audio para salvaguardar todos os dados. Os dados foram transcritos e analisados tendo por base a análise de conteúdo, de forma manual.

A análise de conteúdo consiste numa técnica de categorização do conteúdo em análise e é utilizada quando o objetivo é analisar os dados obtidos em comunicações, visando a interpretação das diferentes mensagens inerentes (Cardoso, Oliveira e Ghelli, 2021).

## 2.5. CONSIDERAÇÕES OU PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Qualquer investigação levanta questões morais e éticas que devem ser tidas em consideração ao longo de todo o processo e mesmo o próprio tipo de investigação determina os problemas que se colocam (Fortin, 1999).

Os direitos da pessoa devem ser protegidos através de protocolos de investigação, tais como os direitos à autodeterminação, intimidade, equidade, confidencialidade e anonimato, e para a recolha de dados deve ser apresentado um consentimento esclarecido e livre (Fortin, 1999).

Assim, à população alvo, tanto no inquérito como na entrevista semiestruturada foram comunicados os direitos do inquirido e garantida a confidencialidade e anonimato, questionando os inquiridos se concordariam com a participação e autorizavam a recolha de dados, a partir de um consentimento informado (apêndice III).

### 3. ANÁLISE DE DADOS

#### 3.1. ANÁLISE DE INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Os resultados obtidos nos inquéritos encontram-se apresentados a seguir, podendo aceder à quantificação completa das respostas obtidas no apêndice IV. Na tabela 1 é possível encontrar os dados obtidos das questões respeitantes à caracterização da amostra.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

VARIÁVEL	CATEGORIA	NÚMERO
<b>Género</b>	Feminino	23
	Masculino	1
<b>Faixa etária</b>	20 – 29	2
	30 – 39	5
	40 – 49	14
	50 – 59	2
	60 ou mais	1
<b>Tempo a que exerce funções de direção técnica</b>	<1	0
	≥1 e < 2	1
	≥2 e < 3	2
	≥3 e < 5	4
	≥5 e < 10	4
	≥10 e < 15	7
	≥15	6
<b>Vínculo laboral</b>	Termo certo	1
	Termo incerto	1
	Sem termo	22
<b>Grau académico</b>	Bacharelato	0
	Licenciatura	23
	Mestrado	1
	Doutoramento	0
<b>Área de formação académica base</b>	Ciências sociais e humanas	5
	Ciências do comportamento	2
	Serviços sociais	14
	Saúde	2
	Ciências da educação	1
<b>Formação académica é/foi suficiente</b>	Sim	9
	Não	15
<b>Necessidade de complementar a formação académica</b>	Sim	18
	Não	6
<b>Contexto em que assumiu funções de direção técnica</b>	Candidatei-me às funções	6
	Sempre ambicionei e quando me foi proposto o cargo aceitei	2
	Nunca ambicionei, mas quando surgiu a oportunidades aceitei	15
	Outra: Com a aceitação do cargo de diretora de serviços acumulei logo funções de direção técnica em ERPI	1
<b>Acumulação de funções</b>	Sim	13
	Não	11
<b>Desempenho de funções na instituições anteriores às de direção técnica</b>	Sim	12
	Não	12

Fonte: autoria própria

A maioria dos inquiridos são do género feminino (23), têm idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos (14) e exercem funções de direção técnica entre 10 e 15 anos (7). 23 dos inquiridos são licenciados.

Dos dados recolhidos verifica-se que a formação académica base dos inquiridos varia entre serviço social (17), psicologia (1), educação de infância (1), psicologia social (1), fisioterapia (1), enfermagem (1), sociologia (1) e licenciatura (1).

No que respeita às questões relacionadas com a formação académica e os desafios sentidos, das quais poderíamos obter mais do que uma resposta, podemos aferir que, apesar da expressão pouco significativa de diretores técnicos com formação em saúde, não existem diferenças tendo por base as formações.

Dos inquiridos que responderam que sentiram necessidade de complementar a sua formação, pode realçar-se que as formações realizadas são relacionadas com a direção técnica e gestão de IPSS (12), gestão da qualidade (2), lei laboral (3), cálculo de mensalidades (1), realização de planos individuais (1), planos de segurança contra incêndios (1), HACCP (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo) (2). As formações complementares realizadas por diretores técnicos com formação académica base na área da saúde não difere, assim, das formações realizadas pelos profissionais com outra formação académica base.

À questão “se desempenhava outras funções na instituição que dirige anteriormente às funções de direção técnica”, obtiveram-se respostas que variavam desde assistente social (5), educadora social (1), psicóloga (1), técnica de Centro de Atividades dos Tempos Livres (1), animadora sociocultural (2), diretora de serviços (1), socióloga (1) e enfermagem (1), ou seja, funções que ainda desempenham.

Das competências apresentadas, as que os inquiridos consideraram mais importante um diretor técnico de IPSS possuir foram: disponível (19), assertivo (18), organizado (19), saber comunicar (20), capaz de motivar (21) e capacidade de liderança (24). As competências que consideraram menos relevantes foram a genuinidade (4), a lealdade (7) e o otimismo (7).

Relativamente aos aspetos que consideram mais positivos no desempenho de funções de diretor técnico, realça-se a autonomia no trabalho desenvolvido (21) e a possibilidade de poder participar nas decisões importantes da instituição (18). Foi ainda adicionada a “*possibilidade de fazer uma diferença positiva na vida de muitas pessoas*”.

No que concerne aos aspetos considerados mais negativos no desempenho de funções de diretor técnico, realça-se a responsabilidade (17), a remuneração desadequada (19) e os elevados níveis de stress (22). Um aspeto negativo adicionado foi a “*muita incompreensão por parte de quase todos!!! E demasiadas coisas exigidas de diversas frentes a uma pessoa só*” – aspeto que foi apontado por um profissional com formação académica base na área da saúde.

Quando assumiram as funções de diretor técnico, os desafios sentidos mais comuns, entre os inquiridos, foram a gestão dos recursos humanos (24) e a legislação (16).

Atualmente, os desafios mais enfrentados de momento por estes profissionais passam: pelas burocracias em excesso (4); a gestão dos recursos humanos e financeiros (11); a sobrecarga de trabalho e diversidade de tarefas (6); a capacidade de liderança (1); e motivação e comunicação com os funcionários (1). Os profissionais com formação académica na área da saúde também enfrentam os desafios enumerados, sendo espelho disso as respostas obtidas: “*gestão do tempo. É muito difícil realizar tudo e com qualidade que desejamos e ambicionamos*”; e “*gestão de conflitos interpessoais da equipa, motivação da equipa.*”

### 3.2. ANÁLISE DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Para analisar a entrevista semiestruturada recorreu-se à análise de conteúdo, através da qual se realiza uma codificação da comunicação. A apresentação desta análise pode ser feita através de tabelas, quadros e matrizes, onde se encontram as categorias (Amado, 2000), como se verifica na tabela 2; a análise completa com os excertos encontra-se no apêndice V.

Tabela 2 – Análise de entrevista

Dimensão	Categoria	Sub categoria
<b>Percorso profissional</b>	Experiência consolidada com transição recente para direção técnica	Diversidade de experiências
		Trabalho por conta própria
		Experiência como fisioterapeuta há 17 anos
		Início de funções como diretora técnica em 2023
	Forma de acesso à direção técnica	Por Convite
	Reações subjetivas ao convite	Peso da responsabilidade
		Sentimento de incapacidade/ insegurança
	Tomada de decisão - Motivações externas	Incentivo e crença de terceiros
		Características específicas do trabalho – desafiante, entusiasmante e enriquecedor
	Tomada de decisão – Motivações internas	Fora de cogitação
		Experiência e competências
	Expectativas	Gosto por ajudar
		Responsabilidade e exigências
		Desafio na liderança
		Prestar serviços e auxílio a pessoas
	Limitações no exercício da função	Idealização da função cumprida
		Acumulação de funções
		Impedimento de se focar no essencial
	Formação base insuficiente	Limitação no auxílio
		Continuidade de formação
Utilidade de formação base na área da saúde		
Fatores positivos do cargo de direção técnica	Exigência do trabalho	
	Contacto com as pessoas	
	Aprendizagem constante	
Maiores dificuldades / desafios no cargo de direção técnica	Recompensa	
	Falta de tempo	
	Responsabilidade por tomada de decisões	
		Sensação de desgaste e frustração

	Cargo exigente
Relação entre formação base e desafios	Desafios inerentes ao cargo de diretor técnico Desconhecimento de políticas sociais
Contribuição da formação base no desempenho das funções	Lidar com pessoas Atenção diferenciada a determinados comportamentos Humanização Motivação
Ambivalência na realização profissional	Recompensa financeira Inexistência de separação da vida profissional com a vida pessoal Cansaço

Fonte: Autoria própria

A El começou por ter um percurso multiprofissional no início da sua carreira, contudo acabou por consolidar a sua trajetória profissional na área da fisioterapia (17 anos), exercendo em diferentes contextos: *“tenho trabalhado sempre em fisioterapia. Ou em clínicas privadas ou como independente ou, também, já trabalhei no estrangeiro”*. Recentemente assumiu funções de direção técnica de uma IPSS, convite que aceitou há cerca de 2 anos. Na tomada de decisão pesou o incentivo de terceiros (*“acho que foi a anterior diretora técnica que viu em mim o perfil adequado e disse mesmo que acreditava muito em mim, nas minhas capacidades”*), as características do trabalho (*“O trabalho é desafiador, mas muito enriquecedor”*), a sua experiência e competências (*“o facto de eu já ter tido algumas experiências, a nível de liderança, a nível de trabalho em equipa, competências relacionais...”*) e o gosto por ajudar (*“era poder ajudar”*). No entanto, o início foi marcado por sentimentos de incapacidade e insegurança: *“nem sequer pensei que poderia estar capacitada para isso. Ainda hoje não sei se estou”*.

Relativamente às expectativas relacionadas com a função, El referiu esta ser de elevada responsabilidade e exigente, destacando como grande desafio a liderança da equipa (*“os grandes desafios até é mais na questão da liderança de equipas e dos colaboradores”*). Valoriza a prestação de serviços e o auxílio a pessoas, aos utentes, às famílias, afirmando *“estamos com as pessoas, ouvimos as pessoas, atendemos às suas necessidades, aconselhamos... somos um grande alívio para muitas famílias...”*, o que suporta o cumprimento da idealização da função (*“esta parte idealista da função, elas foram cumpridas, nós realmente ajudamos muito”*).

O desempenho de funções apresenta limitações e dificuldades, nomeadamente a acumulação de tarefas, o que impede o foco no que El considera essencial, o contacto com as pessoas, acabando por gerar frustração (*“acumularmos em nós muitas funções impede-nos muitas vezes de dar o devido tempo àquilo que pra mim era essencial, o contacto com as pessoas nem sempre é aquilo que eu tenho mais tempo de fazer e nisso fiquei bastante frustrada”*). Também o desgaste está associado às exigências do cargo e à responsabilidade de tomada de decisões: *“às vezes é muito desgastante e às vezes também é frustrante, porque há coisas que nós*

*sabemos que não estão a acontecer da forma correta e nós percebemos que nós não vamos conseguir mudar aquela situação”.*

Porém, também existem fatores positivos associados ao cargo, dos quais E1 destaca o contacto com as pessoas, que é recompensante e resulta numa aprendizagem constante (*“O que tem sido mais positivo no cargo de diretora técnica é o contacto com a pessoas”*).

Um aspeto identificado foi a necessidade de formação contínua, resultado da exigência do trabalho e que ultrapassa a formação em saúde: *“senão não conseguimos fazer as coisas em condições, na parte da legislação, da segurança no trabalho, da segurança alimentar, da gestão da qualidade, recursos humanos... eu não fazia ideia de todas as exigências a nível de ACT e tudo mais”*. Apesar disso, a entrevistada reconhece o valor da sua formação, sobretudo no que diz respeito ao cuidado, à atenção diferenciada a determinados comportamentos e ao olhar humano sobre as situações: *“os profissionais de saúde acho que têm um lado humano muito prevalente e que é essencial nesta função, e as pessoas apreciam isso”*.

Na relação entre a formação base e os desafios do desempenho de funções de direção técnica, a E1 refere que os desafios são inerentes ao cargo, *“é mesmo específico do cargo de diretora técnica”*, não estando associados à área de formação base *“eu acho que em qualquer área de formação iria haver desafios, se calhar um pouco mais, inicialmente”* e que os a informação desconhecida *“... é facilmente atingível...”*.

Por fim, destaca-se uma ambivalência na realização profissional. Se por um lado, a motivação e o gosto pelo trabalho permanecem (*“a motivação para o trabalho e gostar do trabalho continuo a sentir”*), por outro, surgem limitações relacionadas com o cansaço, a inexistência de separação entre vida profissional e a vida pessoal, e a discrepância entre a recompensa financeira e o nível de exigência associada às funções (*“financeiramente não é muito bem recompensada, a função, e acho que o nível de exigência para o valor da remuneração está a uma grande discrepância”*).

#### **4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Após a apresentação de resultados, segue-se a interpretação dos mesmos, habitualmente confrontada com outros estudos.

Num estudo desenvolvido por Névoa (2018), em que entrevistou diretores técnicos de ERPI no município de Viana do Castelo, cerca de 71% tinha formação académica superior específica nas áreas de sociologia, ciências sociais e educação social, enquanto cerca de 14% da amostra a sua formação era na área da gerontologia.

Na investigação em causa, constata-se que, apesar da grande maioria dos profissionais inquiridos possuir formação académica na área do serviço social, também existem diretores técnicos com formação noutras áreas, como sociologia, psicologia, ciências da educação, assim como áreas da saúde, nomeadamente enfermagem e fisioterapia.

A maioria da amostra do presente estudo considera que a formação académica não foi suficiente para o desempenho das funções de direção técnica, tendo sentido a necessidade de complementar as suas competências com formação, nomeadamente formações relacionadas sobretudo com o desempenho das funções em análise e a gestão de IPSS. Constatou-se que a formação complementar realizada por diretores técnicos com formação académica na área da saúde não difere das formações realizadas pelos profissionais de outras áreas. Para além do mais, a E1 reconhece a necessidade da continuidade de formação, resultado das especificidades do trabalho.

Efetivamente, os estudos de Gomes, Ribeiro e Pereira (2016), Serra-Simões (2019), Teixeira (2021) e Menezes (2021), apesar de pontos de partida e objetos de investigação distintos, evidenciam a crescente necessidade dos diretores técnicos possuírem cada vez mais competências técnicas e organizacionais, nomeadamente de gestão, de liderança e ao nível da legislação, para serem capazes de responder aos desafios atuais do setor social.

Quanto à ambição do cargo de diretor técnico, a maioria afirma ter sido um cargo nunca ambicionado, porém, ao surgir a oportunidade, aceitou o desafio, sendo que alguns dos profissionais já desempenhavam outras funções nas instituições que dirigem. Na investigação desenvolvida por Veloso (2023), ainda recente, não se identifica a mesma situação, pois a autora verifica que o exercício destas funções tem vindo a ser ambicionada pelos profissionais

Habitualmente, e segundo o estudo de Machado (2021), as motivações que levam as pessoas a assumir cargos de diretor técnico prendem-se não só com aspirações profissionais, como também com valores e compromissos pessoais, muito centrados no bem-estar do outro e no interesse/gosto em enfrentar desafios e situações complexas.

Quando questionada, E1 refere que a sua formação base contribui de forma positiva para o desempenho das suas funções, no lidar com as pessoas, na atenção diferenciada a determinados comportamentos dos utentes e na humanização do serviço “...os profissionais de saúde acho que têm um lado humano muito prevalente e que é essencial nesta função, e as pessoas apreciam isso...”. Segundo um estudo de Névoa (2018), concluiu-se que a formação académica da direção técnica nas áreas sociais, da educação ou da saúde contribui para a humanização e a eficiência dos serviços, sendo considerada essencial para o sucesso dos mesmos.

Para o desempenho da direção técnica, os participantes destacam competências como a disponibilidade, assertividade, organização, a comunicação, a capacidade de motivar e de liderar. Algumas destas competências são também apontadas como necessárias o diretor técnico possuir no estudo de Veloso (2023).

Apesar do exercício de funções de diretor técnico exigir competências distintas, não só ao nível técnico, como também comportamental e organizacional, são as competências comportamentais ou interpessoais que se evidenciam como as mais valorizadas pelos próprios profissionais. Na realidade, a empatia, a humanização, entre outras competências similares, promovem uma maior motivação e qualidade do trabalho. O estudo de Névoa (2018) conclui isso mesmo, ao aferir que diretores técnicos mais humanizados potenciam um ambiente mais acolhedor e uma maior satisfação da equipa. Em sintonia, estão também os estudos de Ferrão (2016) e de Veloso (2023).

O presente estudo permitiu conhecer as dimensões positivas e negativas do exercício de funções de diretor técnico. Foram realçadas como positivas a autonomia e a tomada de decisões, as quais são competências inerentes ao cargo em causa.

É curioso verificar que, apesar de anteriormente terem sido destacadas competências interpessoais, algumas competências estratégicas/organizacionais foram consideradas como positivas pelos inquiridos, talvez por permitirem uma maior eficácia, e conseqüentemente, um melhor desempenho e resultados mais positivos. Alguns estudos demonstram essa relação entre autonomia, tomada de decisão e desempenho, principalmente no contexto educacional, como é o caso dos estudos de Oliveira e Carvalho (2018), Costa e Garcia (2019) e Freitas (2022).

Não obstante, foi também indicado como positivo a “possibilidade de fazer uma diferença positiva na vida de muitas pessoas”, o que remete mais uma vez para a importância da humanização, colocando o foco no bem estar e nas necessidades das pessoas. Também a profissional entrevistada realçou esta dimensão ao destacar como positivo o contacto com as pessoas, para além da aprendizagem constante e do sentimento de recompensa pelo trabalho desenvolvido. Todos os aspetos positivos mencionados verificam-se igualmente na investigação de Veloso (2023).

No que diz respeito à dimensão negativa do cargo de diretor técnico, os inquiridos destacaram a responsabilidade, a remuneração desadequada e os elevados níveis de stress, para além das exigências do cargo apontadas por parte dos profissionais com formação em saúde. Podemos concluir que a direção técnica está associada a uma elevada responsabilidade e remuneração considerada desadequada, situação também confirmada por Veloso (2023), existindo um desequilíbrio entre as responsabilidades profissionais e as recompensas pessoais. Por outro lado, os diretores técnicos estão sujeitos a uma pressão constante e stress elevado, o que tem vindo a ter impacto negativo na sua saúde física e mental, chegando até a casos de burnout, como alguns estudos têm vindo a evidenciar, nomeadamente os estudos da ANGES (2020) e de Chagas & Domingos-Vicente (2023).

No questionário, foram enumerados como os desafios mais enfrentados: burocracias em excesso, a gestão dos recursos humano e financeiros, a sobrecarga de trabalho e diversidade de tarefas, a capacidade de liderança, e motivação e comunicação com os funcionários, sendo mesmo realçado a dificuldade de gestão do tempo e de conflitos, a motivação da equipa e a realização todas as tarefas com qualidade. A E1 corrobora afirmando “... *tenho constantemente a sensação de não ter tempo para tudo*”.

Analisando os desafios que foram identificados, pode-se afirmar que são transversais a todos os profissionais diretores técnicos, independentemente da sua formação académica, como afirma a profissional entrevistada, referindo que considera que os desafios são inerentes ao cargo e não dependentes da formação académica: “*Eu acho que são inerentes ao cargo de diretor técnico (...)*” “*eu acho que em qualquer área de formação iria haver desafios, se calhar um pouco mais, inicialmente...*” “*..., é mesmo específico do cargo de diretora técnica.*”.

Por fim, destaca-se uma ambivalência na realização profissional. Se por um lado, a motivação e o gosto pelo trabalho permanecem (“*a motivação para o trabalho e gostar do trabalho continuo a sentir*”), por outro, surgem limitações relacionadas com o cansaço, a inexistência de separação entre vida profissional e a vida pessoal, e a discrepância entre a recompensa financeira e o nível de exigência associada às funções (“*financeiramente não é muito bem recompensada, a função, e acho que o nível de exigência para o valor da remuneração está a uma grande discrepância*”). Esta ambivalência é suportada pelo estudo desenvolvido por ANGES (2020), no qual a grande maioria dos inquiridos considera a remuneração injusta, porém também a maioria afirma-se satisfeito com as funções que desempenha.

## CONCLUSÕES

Pensar na função de diretor técnico de IPSS é pensar na complexidade e multiplicidade de tarefas a que está associada. Apesar da maioria dos profissionais que exercem estas funções serem assistentes sociais, também profissionais de outras áreas desempenham estas funções.

A maioria dos diretores técnicos inquiridos é do género feminino, a maioria com idade compreendida entre 40 e 49 anos, possui uma licenciatura e têm contrato sem termo, independentemente do tempo a que se encontra a exercer na instituição.

No concelho de Leiria, partindo das respostas obtidas pelo inquérito, apenas 2 diretores técnicos têm formação na área da saúde, suportando a ideia de que estes profissionais são uma minoria.

Apesar de estudos apresentarem uma ambição dos profissionais pelo desempenho de funções de direção técnica, a presente investigação sugere que muitos profissionais assumem a função por desafio, ao surgir essa oportunidade, o que, aliado à dificuldade de separar a vida pessoal da vida profissional, reforça a imagem de que ser diretor técnico é ser uma figura solitária e sobrecarregada.

A análise das competências que o diretor técnico deve possuir revela que o desempenho da função exige um equilíbrio entre as normas e a sensibilidade humana. Apesar das competências técnicas e organizacionais sejam importantes para a operacionalização da instituição, as competências interpessoais são as mais valorizadas e consideradas mais determinantes para o sucesso do trabalho desenvolvido.

Independentemente da sua área de formação ou da resposta social, podemos afirmar que os desafios sentidos pelos diretores técnicos são transversais a todos e inerentes ao cargo, não estando associados nem à formação nem à tipologia de resposta social. A gestão dos recursos humanos e a legislação destacam-se como os principais desafios, enfrentados ao assumir funções de diretor técnico de IPSS, porém críticos ao definirem o quotidiano da função, revelando que a competência técnica, seja ela da área social ou da área da saúde, é frequentemente absorvida por uma gestão operacional e burocrática exaustiva.

Os pontos mais positivos ao desempenho desta função são a autonomia e a possibilidade de participar nas decisões da instituição, em contrapartida é associada a uma conotação negativa, a elevada responsabilidade, ao elevado nível de stress e a remuneração desadequada, concluindo-se que existe um paradoxo no que é o exercício de direção técnica de IPSS, deixando a refletir que por vezes, a missão social das IPSS pode servir para justificar a precarização das condições de trabalho de quem as dirige.

Um aspeto que foi realçado durante a investigação foi a humanização dos serviços, sendo valorizado o contacto com as pessoas, a prestação de serviços e o auxílio aos utentes e famílias,

sendo o foco o bem-estar e as necessidades das pessoas. Estas competências foram realçadas pela entrevistada, que possui formação base na área da saúde e realçou o benefício da área de formação no que se refere à atenção diferenciada prestada a determinados comportamentos e um olhar humano sobre determinadas situações. Esta perspetiva não substitui o olhar social, mas complementa-o, conferindo uma segurança acrescida na gestão de situações complexas e na relação de confiança com os utentes.

Perante o exposto, podemos afirmar que ser diretor técnico merecia uma reformulação, ser criada uma categoria profissional, na qual a valorização financeira e o suporte administrativo deixariam de ser vistos como custos, mas como investimentos necessários para a qualidade e sustentabilidade do cuidado nas organizações de intervenção social.

Esta investigação apresenta algumas limitações, nomeadamente a ausência de respostas por parte dos diretores técnicos que dirigem a resposta CACI e a delimitação do estudo ao concelho de Leiria. Neste sentido, estas limitações impedem a generalização dos desafios sentidos a todos os profissionais e o aprofundamento e enriquecimento do estudo.

Numa investigação futura, propõe-se o alargamento a profissionais de IPSS de várias zonas do país, como forma de quantificar o número de profissionais com formação na área da saúde a exercerem estas funções e de conhecer e compreender os desafios sentidos, a nível territorial. Outra investigação que se poderia fazer era alargar o mesmo objeto de estudo a instituições privadas, com fins lucrativos, procurando comparar as condições e desafios dos diretores técnicos de instituições privadas e de IPSS.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, V. (2011a). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social. Governação e terceiro sector*. Editora Almedina.
- Almeida, V. (2011b). Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 95, 85-104. <https://doi.org/10.4000/rccs.4397>
- Amado, J. da S. (2000). A Técnica de Análise de Conteúdo. *Revista Referência*, 5, 53 – 63.
- Amaro, M. I. (2015). *Urgências e emergências do Serviço Social: fundamentos da profissão na contemporaneidade*. Universidade Católica Editora.
- ANGES, Associação Nacional de Gerontologia Social. (2020/10/08). *40% dos técnicos e diretores das IPSS sofrem de cansaço extremo*. Solidariedade Jornal da Conferência Nacional das Instituições de Solidariedade. [https://solidariedade.pt/site/detalhe/14069?utm\\_source=chatgpt.com#](https://solidariedade.pt/site/detalhe/14069?utm_source=chatgpt.com#)
- Caeiro, J. M. (2008). O Terceiro Setor. 65.
- Cardoso, M. R. G., Oliveira, G. S. de, Ghelli, K. G. M. (2021). Análise de Conteúdo: Uma Metodologia de Pesquisa Qualitativa. *Cadernos da Fucamp*. V.20. n.43, p.98-111.
- CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2023). Instituições Particulares de Solidariedade Social ou Equiparadas (IPSS). Conceção Gráfica. *Conta Satélite da Economia Social: 2019/2020*.
- Chagas, D., & Domingos-Vicente, A. (2023). Avaliação do nível de stress dos diretores técnicos nas organizações sociais. *International Journal of Developmental and Educational Psychology Revista INFAD de psicología*. 2(1). 265-270. DOI:[10.17060/ijodaep.2023.n1.v2.2520](https://doi.org/10.17060/ijodaep.2023.n1.v2.2520)
- Costa, V. R., & Garcia, P. S. (2019). Diretores e gestão democrática: um estudo sobre as possibilidades e os desafios. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/cccs/2019/12/diretores-gestao-democratica.html>
- Crespo, D. M. M. M. (2019). *A prática profissional do Assistente Social enquanto Diretor Técnico da resposta social Centro de Dia* (Projeto de Mestrado, Instituto Superior de Serviço Social do Porto). Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/30283>
- Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro Aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/7-1998-239601>
- Decreto-Lei n.º 72/90, de 3 de março. Diário da República n.º 52/1990-Série I. Ministério do Emprego e da Segurança Social.
- Decreto-Lei n.º 7/98 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade. (1998. Diário da República: I Série A, n.º 12/98.
- Diário da República n.º 238/1983-Série I. Ministério do Trabalho e Segurança Social. Lisboa
- Ferrão, V. F. F. (2016). *Assistente social e diretor técnico: complementaridade ou dualidade de funções no serviço de apoio domiciliário* (Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra). FEUC. <https://hdl.handle.net/10316/32900>
- Ferreira, M. J. B. (2012). *Criação de um banco de recursos humanos: uma proposta no âmbito das instituições particulares de solidariedade social* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho). RepositóriUM. <https://hdl.handle.net/1822/23456>
- Fonseca, S. M. (2015). *Governação nas organizações não lucrativas: o caso das misericórdias em Portugal*. International Conference, Politécnico de Viseu – Repositório Científico. Lamego. <http://hdl.handle.net/10400.19/4191>

- Fortin, M-F. (1999). *O processo de investigação – Da concepção à realização*. Lusociência. [https://www.academia.edu/42384751/O\\_processo\\_de\\_investiga%C3%A7%C3%A3o\\_FORTIN?auto=download](https://www.academia.edu/42384751/O_processo_de_investiga%C3%A7%C3%A3o_FORTIN?auto=download)
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. N., & Salamon, L. M. (2005). *The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University. <http://www.jhu.edu/cnp/pdf>
- Freitas, M. C. V. V. de. (2022). *Da Avaliação do Desempenho Docente ao Desempenho Organizacional: Efeitos da Autonomia. Um estudo na Região Autónoma da Madeira*. [Tese de doutoramento. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa].
- GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento. (2025, abril 25). *O que é*. Carta Social. <https://www.cartasocial.pt/o-que-e>
- Gomes, S., Ribeiro, C. & Pereira, P. (2016). Estilos de liderança dos diretores técnicos e satisfação dos colaboradores: estudo realizado em IPSS's dos distritos de Guarda e Viseu. *Millenium*, 2(1), 159-176. <http://hdl.handle.net/10400.19/3653>
- Jerónimo, G., Margarido, C., Rocha Machado, L., & Gordo, S. (2023). Sustentabilidade e Gestão de recursos humanizada. *RIAGE - Revista Ibero-Americana De Gerontologia*, 3, 26–40. <https://doi.org/10.61415/riage.40>
- Lei nº 30/2013, de 8 de maio. Diário da República nº 88/2013-Série I. Assembleia da República. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>
- Lousada, S. M. M. (2023). *A importância das Instituições Particulares de Solidariedade Social no desenvolvimento comunitário no distrito de Leiria* [Dissertação de mestrado], Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria]. IC-Online. <http://hdl.handle.net/10400.8/9521>
- Machado, M. (2021). Líderes dirigentes nas organizações da Economia Social: um desafio para voluntários ou para executivos? O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo (Mestrado). Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Santarém. <http://hdl.handle.net/10400.15/3336>
- Marques, S. R. C. (2014). *A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra].
- Matias, J. (2012). *Construir a Coesão Social*. Consultado em 13 de janeiro de 2020, disponível em [http://sites.ecclesia.pt/caritas.pt/cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=207:construir-acoesao-social-&catid=17:para-um-sistema-social-sustentavel&Itemid=30](http://sites.ecclesia.pt/caritas.pt/cr/index.php?option=com_content&view=article&id=207:construir-acoesao-social-&catid=17:para-um-sistema-social-sustentavel&Itemid=30).
- Mendes, A. M. S. C. (2018). *Importância económica e social das IPSS em Portugal*. CNIS
- Menezes, N. (2021). Ser assistente social. A formação académica em serviço social (Portugal) enquanto elemento estruturante e identitário. *Revista Temas Sociais*, (1), 104-121. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/temassociais/article/view/7770>
- Ministério do Emprego e da Segurança Social (1992), *Protocolo de Cooperação*.
- Moreira, C. (2017). *O Papel do mecenato na sustentabilidade das organizações do terceiro setor* [Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações do Terceiro Setor, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico do Porto].
- Moura, C. (2014). *Idadismo: prioridade na construção social da idade*. Euedito.

- Névoa, M. D. J. D. C. (2018). *A ação da direção técnica das estruturas residenciais para pessoas idosas: um estudo de caso no concelho de Viana do Castelo* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo].
- Oliveira, F. (2005). *Boas práticas nas instituições, alguns desafios para o director técnico*. (Seminário, Samora Correia).
- Oliveira, A. C. P. de, & Carvalho, C. P. de. (2018). Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, 23. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230015>
- Portaria nº 67/2012 do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. (2012). Diário da República: 1ª série, Nº 58/2012, de 21 de março de 2012 (p. 1324 – 1329). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/67-2012-553657>
- Portaria nº38/2013 do Ministério da Solidariedade e Segurança Social. (2013). Diário da República: I Série, nº21/2013, de 30-01-2013 (p. 605 – 608). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/67-2012-553657>
- Portaria nº70/2021 do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2021). Diário da República: I Série, nº60/2021, de 26-03-2021 (p. 23 – 40). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/70-2021-160316760>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.
- Rocha, A. M. C. (2024). *O papel do diretor técnico na satisfação dos colaboradores das ERPI e o impacto na qualidade dos cuidados prestados* (Dissertação de Doutoramento, Universidade Católica Portuguesa). Veriati – Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/45797>
- Roque, J. O. C. (2012). *O papel do diretor técnico na gestão da sua equipa: a liderança em contexto de creche* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra). FEUC. <https://hdl.handle.net/10316/21435>
- Santos, I., Félix, R. & Carvalho, T. (2009). *Gestão para a sustentabilidade do Terceiro Setor: um estudo de caso comparativo entre duas organizações do Terceiro Setor da cidade de Itabirito*. (Projeto Empresarial em Administração, Faculdade de Administração de Itabirito).
- Sargi, M. P., Silva, J. R. de M., Carmo, C. R. S. (2024). Amostragem e análise de dados: um estudo de caso sobre pesquisas eleitorais Brasileiras de 2022. *GETEC*, v.14, p.1-18.
- Serra-Simões, D. (2019). Direcção técnica de instituições de solidariedade social, áreas de atuação e percepção de competências. Um estudo na Região Centro de Portugal. *Trabajo Social Global-Global Social Work*, 9(16), 69–86. <https://doi.org/10.30827/tsg-gsw.v9i16.8074>
- Silva, B.M.F da (2020). *O papel das Instituições do Terceiro Setor na coesão social: aplicação ao conselho de Arcos de Valdevez* [Dissertação de mestrado, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://hdl.handle.net/1822/67875>
- Silva, S., Gordo, S., Póvoa, V., Santos, R., Margarido, E., Silva, S., & Aguilar Cuevas, L. A. (2022). O Papel do diretor técnico num contexto pandémico: Uma oportunidade de mudança. *RIAGE - Revista Ibero-Americana De Gerontologia*, 2, 121–132. <https://doi.org/10.61415/riage.36>
- Teixeira, L. D. (2021). Olhares sobre a Formação e a Profissionalidade em Educação Social: Convicções, Apelos e Desassossegos de uma Experiência Formativa. *Revista Interações*, 17(56), 87–116. <https://doi.org/10.25755/int.21654>

Veloso, S. J. S. (2023). *Direção Técnica: Funções e Desafios – Estudo Nacional em Respostas Sociais para Pessoas Idosas*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior Miguel Torga.

## APÊNDICES

## APÊNDICE I – INQUÉRITO

## INQUÉRITO

1. Exerce funções de direção técnica numa IPSS no concelho de Leiria?
  - Sim
  - Não
2. Qual o seu género?
  - Feminino
  - Masculino
  - Não quero responder
  - Outra opção
3. Qual a sua faixa etária?
  - Entre 20 e 29 anos
  - Entre 30 e 39 anos
  - Entre 40 e 49 anos
  - Entre os 50 e 59 anos
  - Mais de 60 anos
4. Há quanto tempo exerce funções de direção técnica em IPSS?
  - <1 ano
  - ≥1 ano e < 2 anos
  - ≥3 anos e <5 anos
  - ≥ 5anos e <10anos
  - ≥ 10 anos e < 15 anos
  - ≥ 15 anos
5. Qual o vínculo laboral que possui com a IPSS que dirige?
  - Termo certo
  - Termo incerto
  - Sem termo
  - Outra opção
6. Qual (quais) a(s) resposta(s) social(ais) que dirige?
  - SAD
  - ERPI
  - CACI
  - Outra
7. Qual o seu grau académico?
  - Bacharelato
  - Licenciatura
  - Mestrado
  - Doutoramento

8. Qual a sua área de formação académica de base?
- Ciências sociais e humanas
  - Ciências do comportamento
  - Serviços sociais
  - Saúde
  - Outra opção
9. Qual a sua formação académica base?
10. Sente que a sua formação académica é/foi suficiente para o desempenho das funções de direção técnica?
- Sim
  - Não
11. Sente/sentiu necessidade de complementar a sua formação académica com formações mais relacionadas com o desempenho de funções de direção técnica?
- Sim
  - Não
12. Em que contexto assumiu as funções de direção técnica?
- Candidatei-me às funções
  - Sempre ambicionei e quando me foi proposto o cargo aceitei
  - Nunca ambicionei, mas quando surgiu a oportunidade aceitei
  - Outra opção
13. Acumula outras funções com as funções de direção técnica?
- Sim
  - Não
14. Se respondeu sim à questão anterior, indique quais as funções
15. Anteriormente ao desempenho de funções de direção técnica, desempenhava outras funções na instituição que dirige?
- Sim
  - Não
16. Se respondeu sim à questão anterior, refira que funções desempenhava
17. Das competências enumeradas a seguir, selecione as que considera mais importantes um diretor técnico possuir
- Atento
  - Disponível
  - Flexível
  - Assertivo
  - Competente
  - Autocrítico

- Organizado
  - Empatia
  - Saber escutar
  - Saber comunicar
  - Inspirar confiança
  - Justo
  - Leal
  - Otimista
  - Genuíno
  - Capaz de motivar
  - Ter conhecimentos de gestão
  - Ter conhecimentos de organização
  - Capacidade de liderar
  - Capacidade de gerir recursos humanos
  - Capacidade de gerir recursos financeiros
  - Outras
18. Quais considera ser os pontos mais positivos do desempenho de funções de diretor técnico?
19. Quais considera ser os pontos mais negativos do desempenho de funções de diretor técnico
20. Ao assumir funções de direção técnica de uma IPSS quais os desafios que sentiu?
- Integração na equipa
  - Gestão dos recursos humanos
  - Gestão dos recursos financeiros
  - Gestão dos recursos materiais
  - Gestão dos processos dos utentes
  - Relacionamento com os utentes
  - Relacionamento com os familiares dos utentes
  - Legislação
  - Necessidade de formação complementar
  - Comunicação com gestão de topo
  - Outra opção
21. No desempenho da sua prática profissional quais os maiores desafios que enfrenta?
22. Observações ou comentários que queira partilhar

Obrigada pela sua participação

## APÊNDICE II – GUIÃO DE ENTREVISTA

## **Guião de entrevista**

### **1. Dados sociodemográficos**

Idade:

Género:

Habilitações literárias:

Área de formação:

Local de trabalho/instituição:

Tempo de serviço como Diretor Técnico:

### **2. Percurso Profissional: experiências e expectativas**

2.1. Qual o seu percurso profissional até agora?

2.2. O que sentiu ao assumir o cargo de Diretor (a) Técnico (a)? E quais as razões que favoreceram a aceitação do cargo?

2.3. Quais eram as suas expectativas relativamente a este cargo? Considera que foram satisfeitas ou defraudadas (aprofunde)?

2.4. Ao longo do seu percurso, alguma vez sentiu necessidade de realizar formação específica? Por que razões?

2.5. No desempenho do seu cargo como Diretor Técnico, o que tem corrido de forma mais positiva?

2.6. E quais os aspetos/situações que apresentam maior dificuldade? Ou seja, que desafios tem enfrentado enquanto Diretor Técnico?

2.7. Considera que esses desafios estão relacionados com a sua formação base? Com o próprio cargo de Diretor Técnico? Ou com outras razões? (aprofunde)

2.8. De que forma a sua formação base vem contribuindo para o desempenho das suas funções?

2.9. Sente-se realizado(a) profissionalmente?

## APÊNDICE III – CONSENTIMENTO INFORMADO

## **Consentimento informado**

Leia, por favor, este texto antes de aceitar participar no estudo que a seguir se descreve. Não hesite em solicitar mais informações se não estiver completamente esclarecido/a.

Sou Patrícia Rolo e no âmbito do mestrado em Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social, leciono na Escola Superior da Educação e Ciências Sociais do Politécnico de Leiria, encontro-me a desenvolver a minha dissertação intitulada “Perspetiva do profissional de saúde enquanto diretor técnico de IPSS – Uma análise dos desafios sentidos”.

O objetivo da dissertação centra-se em caracterizar o perfil do diretor técnico de IPSS no concelho de Leiria e identificar e comparar se os desafios sentidos por um profissional com formação académica na área da saúde são transversais a um profissional com formação académica noutra área.

A sua participação é da maior importância para o avanço do conhecimento nesta área e, por isso, pedimos-lhe que colabore neste estudo através da realização de uma entrevista, que irá ser gravada e, posteriormente, transcrita, assegurando, sempre, a confidencialidade e o anonimato dos dados recolhidos. As suas respostas serão apenas utilizadas para fins de investigação.

O estudo é voluntário e pode, por isso, optar por não participar ou por interromper a entrevista a qualquer momento. Se decidir participar, deverá assinar/rubricar este documento.

Declaro que li e compreendi o consentimento informado e que aceito participar no estudo.

Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_\_

## APÊNDICE IV – RESPOSTAS OBTIDAS NOS INQUÉRITOS

**Perspetiva do profissional com formação em saúde enquanto diretor técnico de uma IPSS – análise dos desafios sentidos**

27 respostas, apenas 24 válidas.

A partir da questão 2 considera-se apenas as respostas da amostra que cumpre os requisitos. A verde encontram-se as respostas das inquiridas com formação na área da saúde.

1. Exerce funções de direção técnica numa IPSS no concelho de Leiria?

Sim	Não
26	1

2. Qual o seu género?

Feminino	Masculino	Prefiro não dizer
23	1	0

3. Qual a sua faixa etária?

20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 ou mais
2	5	14	2	1

4. Há quanto tempo exerce funções de direção técnica em IPSS?

<1	≥1 e <2	≥2 e <3	≥3 e <5	≥5 e <10	≥10 e <15	≥15
0	1	2	5	4	7	7

5. Qual o vínculo laboral que possui com a IPSS que dirige?

Termo certo	Termo incerto	Sem termo
1	1	22

6. Qual (quais) a(s) resposta (s) social (ais) que dirige?

SAD	CD	C.Convívio	ERPI	CACI	Creche	Pré-escolar	CATL
14	12	1	14	0	1	1	2

7. Quantos utentes tem na(s) resposta(s) social(ais) que dirige?

Total	SAD	CD	C.Convívio	ERPI	CACI	Creche	Pré-escolar	CATL
65								
	56	30						
				62				
				48				
				58				
				30				
	42	20	10					

78								
69+28+10								
178								
54								
44								
30								
				40				
				63				
125								
				60				
				42				
70								
62								
				40				
	42							
	60							
65								

8. Qual o seu grau acadêmico?

Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
	23	1	

9. Qual a sua área de formação acadêmica base?

Ciências sociais e humanas	Ciências do comportamento	Serviços sociais	Saúde	Ciências da educação
5	2	14	2	1

10. Qual a sua formação acadêmica base?

Serviço social	Licenciatura	Serviço social	Psicologia	Serviço social
Serviço social	Educação de infância	Psicologia social e das organizações	Psicologia social Serviço social	Serviço social
Serviço social	Técnico superior serviço social	Serviço Social	Serviço Social	Serviço social
Serviço social	Serviço social	Serviço social	Fisioterapia	Sociologia
Enfermagem	Serviço social	Serviço social	Serviço social	

Serviço social – 15

Licenciatura – 1

Psicologia – 1

Educação de infância – 1

Psicologia social e das organizações – 1

Psicologia social e serviço social – 1

Fisioterapia – 1

Enfermagem – 1

Sociologia - 1

11. Sente que a sua formação académica é/foi suficiente para o desempenho das funções de direção técnica?

Sim	Não
9	15

12. Sente/sentiu necessidade de complementar a sua formação académica com formações mais relacionadas com o desempenho de funções de direção técnica?

Sim	Não
18	6

13. Se respondeu que sim à questão anterior, identifique que formações realizou

Pós graduação em gerontologia social
Maior acompanhado, realização de PI's, lei laboral, cálculo de mensalidades, intervenção pessoas com demência, planos de segurança contra incêndios, HACCP
Gestão de lares, pós-graduação Direção e Gestão de Lares
Mestrado em Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social
Gestão de Organizações sem fins lucrativos
Licenciatura em Serviço social; Pós-graduação Gestão de IPSS
Direção técnica
Gestão de tempo, gestão de stress, HACCP, primeiros socorros
Gestão de respostas sociais
Pós-graduação gestão de organizações do terceiro setor
Comunicação/gestão
MBA em gestão de organizações de economia social
Direção técnica: enquadramento e aspetos práticos
Encontros de diretores técnicos, noções base de direção técnica, direitos e deveres da pessoa com incapacidade e deficiência, gestão da qualidade no terceiro setor
Fiz uma formação de direção técnica de respostas sociais para enfermeiros
Legislação laboral, gestão, sustentabilidade, recursos humanos, saúde e bem-estar
Gestão da qualidade

14. Em que contexto assumiu funções de direção técnica?

Candidatei-me às funções	6
Sempre ambicionei e quando me foi proposto o cargo aceitei	2
Nunca ambicionei, mas quando surgiu a oportunidade aceitei	15
Com a aceitação do cargo de Diretora de serviços acumulei logo funções de DT da ERPI	1

15. Acumula outras funções com as funções de direção técnica?

Sim	Não
13	11

16. Se respondeu sim à questão anterior refira que funções desempenhava

Assistente social
Psicólogo
Técnica de CATL
Assistente social
Serviço social
Responsável pelo setor da cozinha, limpeza
Técnico superior de serviço social, direção de serviços
Diretora de serviços da instituição
Socióloga, desenvolvimento comunitário, coordenação de atividades culturais
Enfermagem
Assistente social
Assistente social da resposta de SAD
Assistente social

(14)

17. Anteriormente ao desempenho de funções de direção técnica, desempenhava outras funções na instituição que dirige?

Sim	Não
12	12

18. Se respondeu sim à questão anterior refira que funções desempenhava

Assistente social
Psicóloga voluntária
Assistente social em equipa de ação social do Centro Distrital de Leiria
Educadora social
Técnica de CATL
Animadora social
Assistente social
Diretora de serviços
Técnica superior de serviço social
Socióloga, animadora
Enfermagem
Assistente social

(13)

19. Das competências enumeradas a seguir, selecione as que considera mais importantes um diretor técnico possuir

Atento	13
Disponível	18
Flexível	14
Assertivo	17

Competente	16
Autocrítico	10
Organizado	17
Empatia	18
Saber escutar	16
Saber comunicar	19
Inspirar confiança	16
Justo	13
Leal	5
Otimista	6
Genuíno	3
Capaz de motivar	19
Ter conhecimentos de gestão	16
Ter conhecimentos de organização	12
Capacidade de liderar	22
Capacidade de gerir recursos humanos	18
Capacidade de gerir recursos financeiros	9

20. Quais considera ser os pontos mais positivos do desempenho de funções de diretor técnico?

Autonomia no trabalho desenvolvido	19
Reconhecimento	2
Remuneração	0
Oportunidade de liderar	2
Participar nas decisões importantes da instituição	16
Participar na melhoria da qualidade de vida de terceiros	1
Sentir que podemos fazer a diferença na vida de terceiros	1
Possibilidade de fazer uma diferença positiva na vida de muitas pessoas	1
Oportunidade de apresentar novas soluções	1

21. Quais considera ser os pontos mais negativos do desempenho de funções de diretor técnico?

Muita responsabilidade	16
Reduzido reconhecimento	7
Remuneração desadequada	17
Conciliação entre trabalho-família	8
Elevados níveis de stress	20
Baixa autonomia atribuída pela gestão de topo	1
Burocracia	14
Muita exigência	8
Muita incompreensão por parte de quase todos!!! E demasiadas coisas exigidas de	1

diversas frentes a uma pessoa só	
----------------------------------	--

22. Ao assumir funções, pela primeira vez, de diretor técnico de um IPSS quais os desafios que sentiu?

Integração na equipa	0
Gestão dos recursos humanos	23
Gestão dos recursos financeiros	7
Gestão dos recursos materiais	4
Gestão dos processos dos utentes	4
Relacionamento com os utentes	0
Relacionamento com os familiares dos utentes	4
Legislação	15
Comunicação com direção e/ou órgãos sociais	2

23. No desempenho da sua prática profissional quais os maiores desafios que enfrenta de momento?

Burocracias em excesso
Relações interpessoais / gestão dos recursos humanos
Sobrecarga de trabalho face às exigências legais
Dificuldade gerir vida familiar e profissional; multiplicidade de funções mais burocráticas que retira tempo para estar com os utentes
Recursos humanos e sustentabilidade instituição
Gestão dos recursos humanos, que são cada vez mais escassos e o descomprometimento dos mesmos, falta de responsabilidade laboral
Gestão dos recursos humanos e do tempo
Gestão de conflitos entre colaboradores; falta de recursos humanos e logísticos
Gestão dos recursos humanos
Gestão dos recursos humanos e burocracia
Gestão dos recursos humanos
Capacidade de liderança
Gestão do dia a dia
Gerir sobrecarga de todas as tarefas que estão sob a minha responsabilidade
Gestão dos recursos humanos e famílias
Remuneração desadequada às funções e responsabilidades
O aumento exponencial de responsabilidade e cumprimentos normativos
Conseguir respeitar os meus horários, isto é, não sair a horas e ser contactada várias vezes fora de horas. Conseguir manter os colaboradores sempre motivados
Gestão do tempo. É muito difícil realizar tudo e com qualidade que desejamos e ambicionamos
Falta de comunicação com a direção de topo e falta de apoio deste, baixa remuneração, carga laboral desajustada

Gestão de conflitos interpessoais da equipa, motivação da equipa
A diversidade de tarefas a realizar
Gestão/disponibilidade dos recursos (humanos, materiais e financeiros)
Excesso de burocracia, falta de recursos humanos qualificados para a função de ajudante de ação direta, dificuldades financeiras da instituição

Observações ou comentários que queira partilhar

Gratificação de trabalhar para o bem-estar das pessoas!

## APÊNDICE V – ANÁLISE COMPLETA DA ENTREVISTA

Dimensão	Categoria	Sub categoria	Palavras/ Expressão/ Frase
Percurso profissional	Experiência consolidada com transição recente para direção técnica	Diversidade de experiências	“... tenho trabalhado sempre em fisioterapia. Ou em clínicas privadas ou como independente ou, também, já trabalhei no estrangeiro...” “... tinha um projeto de negócio na área da fisioterapia...”
		Trabalho por conta propria	“... comecei a trabalhar por minha conta...”
		Experiência como fisioterapeuta há 17 anos	“... terminei o curso em 2008...” “... tenho trabalhado sempre em fisioterapia.”
		Início de funções como diretora técnica em 2023	Dados sociodemográficos: “ainda não fez 2 anos, faz agora em junho”
	Meio	Por convite	“... recebi este convite porque a diretora técnica daqui ia sair...”
	Reações subjetivas ao convite	Peso da responsabilidade	“o peso da responsabilidade”
		Sentimento de incapacidade/ insegurança	“... nem sequer pensei que poderia estar capacitada para isso. Ainda hoje não sei se estou.” “... senti que não era capaz, que não ia ser capaz, que era muita coisa e eu não ia conseguir estar à altura...”
	Tomada de decisão – motivações externas	Incentivo e crença de terceiros	“... acho que foi a anterior diretora técnica que viu em mim o perfil adequado e disse mesmo que acreditava muito em mim, nas minhas capacidades.”
		Características específicas do trabalho – desafiante, entusiasmante e enriquecedor	“Também fiquei muito entusiasmada com o desafio. O trabalho é desafiador, mas muito enriquecedor.” “achei que poderia ser um desafio interessante.”
		Fora de cogitação	“... estava fora de cogitação...”
	Tomada de decisão – motivações internas	Experiência e competências	“... o facto de eu já ter tido algumas experiências, a nível de liderança, a nível de trabalho em equipa, competências relacionais...”
		Gosto por ajudar	“Além do cuidado à pessoa, no fundo é que isto que me motiva todos os dias, é sentir que estou a ajudar pessoas. E nós, da área da saúde normalmente temos este lado muito forte, foi por isso que escolhemos a área da saúde, foi pra

			ajudar.” “...era poder ajudar...”
Expectativas	Responsabilidade e exigências		“...cargo de muita responsabilidade, com muitas exigências...”
	Desafio na liderança		“...os grandes desafios até é mais na questão da liderança de equipas e dos colaboradores...”
	Prestar serviços e auxílio a pessoas		“...um lugar onde nós prestamos serviços, estamos com as pessoas, ouvimos as pessoas, atendemos às suas necessidades, aconselhamos... somos um grande alívio para muitas famílias...” “...levamos muito auxílio, muito apoio e respondemos a muitas necessidades.”
	Idealização da função cumprida		“...esta parte idealista da função, elas foram cumpridas, nós realmente ajudamos muito...”
Limitações no exercício da função	Acumulação de funções		“...acumularmos em nós muitas funções...”
	Impedimento de se focar no essencial		“...acumularmos em nós muitas funções impede-nos muitas vezes de dar o devido tempo àquilo que pra mim era essencial, o contacto com as pessoas nem sempre é aquilo que eu tenho mais tempo de fazer e nisso fiquei bastante frustrada...”
	Limitação no auxílio		“... nós queremos ajudar, mas temos limites, limites legalmente impostos ou outros não tanto, e não podemos ir mais além do que aquilo...”
Formação base insuficiente	Continuidade de formação		“...mas já fiz várias formações e continuo a fazer...” “...senão não conseguimos fazer as coisas em condições, na parte da legislação, da segurança no trabalho, da segurança alimentar, da gestão da qualidade, recursos humanos... eu não fazia ideia de todas as exigências a nível de ACT e tudo mais, de código do trabalho e é preciso ter conhecimento de tudo.”

			“...é necessário ter formações senão não conseguíamos, não seríamos competentes.”
		Utilidade de formação base na área da saúde	“...nós como profissionais de saúde não é a nossa área, portanto, temos muitos conhecimentos, mas que são úteis noutras circunstâncias...” “...o conhecimento da saúde é muito válido, mas realmente é aquilo que exigem menos de nós.”
		Exigência do trabalho	“...o trabalho é mesmo muito específico...”
Fatores positivos do cargo de direção técnica		Contacto com as pessoas	“O que tem sido mais positivo no cargo de diretora técnica é o contacto com as pessoas: com os idosos sobretudo, mas também com as famílias e as colaboradoras.”
		Aprendizagem constante	“É uma aprendizagem constante...” “Aprendemos muito com as experiências dos mais idosos, mas também com o ouvir os outros...” “...tudo o que tenho aprendido no que diz respeito aos apoios sociais, à gestão da qualidade (conhecimento que pode ser útil em diferentes áreas da vida), à organização do trabalho, assim como os desafios inerentes à tomada de decisões, algo que estimula a reflexão, a ponderação, a escuta ativa, a colaboração.”
		Recompensa	“...os idosos recompensam-nos muito...”
Maiores dificuldades / desafios no cargo de direção técnica		Falta de tempo	“...tenho constantemente a sensação de não ter tempo para tudo.”
		Responsabilidade por tomada de decisões	“Estamos constantemente a ser solicitados e constantemente a ser interrompidos, porque tudo passa por nós e sempre a nossa última palavra em todas as circunstâncias...”
		Sensação de desgaste e frustração	“às vezes é muito desgastante e às vezes também é frustrante, porque há coisas

			<p>que nós sabemos que não estão a acontecer da forma correta e nós percebemos que nós não vamos conseguir mudar aquela situação, não vamos conseguir, e vai continuar a ser assim e isto é frustrante.”</p> <p>“...nem sempre é aquilo que eu tenho mais tempo de fazer e nisso fiquei bastante frustrada...”</p>
		Cargo exigente	<p>“Outro grande desafio, realmente, é estar à altura de todas as exigências, porque as exigências vêm de várias vertentes e nós não podemos correr o risco de não cumprir todos os requisitos...”</p>
	Relação entre formação base e os desafios	Desafios inerentes ao cargo de diretor técnico	<p>“Eu acho que são inerentes ao cargo de diretor técnico, porque não existe um curso de direção técnica. Se existisse um curso de direção técnica a pessoa sairia desse curso já com todas as competências e já com todos os conhecimentos que ia precisar.”</p> <p>“eu acho que em qualquer área de formação iria haver desafios, se calhar um pouco mais, inicialmente...”</p> <p>“..., é mesmo específico do cargo de diretora técnica.”</p>
		Desconhecimento de políticas sociais	<p>“havia algum desconhecimento em termos de apoios e em termos de políticas sociais que existam, mas esse conhecimento é facilmente atingível...”</p>
	Contribuição da formação base no desempenho das funções	Lidar com pessoas	<p>“Tem em muita influência, porque nós lidamos com pessoas, mais uma vez...”</p> <p>“...as pessoas me recebem e acatam também os meus conselhos pelo facto de também eu ser, talvez, profissional de saúde.”</p>
		Atenção diferenciada a determinados comportamentos	<p>“...os conhecimentos que nós temos na área da saúde ajuda muito, primeiro a estarmos atentos a algumas situações, a sabermos reagir mais rapidamente quando quem não tem conhecimentos da área da saúde tem de consultar um profissional de saúde.”</p>

			“...é muito bom ter alguém da área da saúde que tenha este olhar sobre situações que vão aparecendo no cotidiano, com os utentes ou até com as próprias colaboradoras...”
		Humanização	“...os profissionais de saúde acho que têm um lado humano muito prevalente e que é essencial nesta função, e as pessoas apreciam isso...”
	Ambivalência na realização profissional	Motivação	“...a motivação para o trabalho e gostar do trabalho continuo a sentir...”
		Recompensa financeira	“...financeiramente não é muito bem recompensada, a função e acho que o nível de exigência para o valor da remuneração está a uma grande discrepância.”
		Inexistência de separação da vida profissional com a vida pessoal	“...porque mesmo tendo um horário a cumprir eu sou sempre diretora técnica...”
		Cansaço	“...às vezes é bastante cansativo, mesmo que a gente não queira porque a motivação não está lá, mas já começamos a sentir sinais de limitações.”