

**Líderes Dirigentes nas Organizações da Economia Social:
Um desafio para Voluntários ou para Executivos?
O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo**

**Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Organizações da Economia Social**

Mário Miguel Manso Machado

Orientador:

Professor Doutor Nuno Francisco Mendes Santos Jorge

2020, Novembro

Líderes Dirigentes nas Organizações da Economia Social:
Um desafio para Voluntários ou para Executivos?
O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original”

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

O interesse pessoal pelo tema foi o mote para a elaboração deste trabalho académico, em formato de dissertação de Mestrado. A investigação não foi fácil, mas foi possível de concretizar, com alguma disciplina nas etapas decisivas, constituindo um trabalho de desenvolvimento e concretização de algo que se pretende ser um modesto contributo para pensar e discutir sobre a liderança nas organizações de economia social.

Chegado ao fim deste processo, cumpre-me agradecer à família, por me deixar liberto e disponível para fazer o que gosto, como foi dedicar-me a esta auspiciosa “jornada”, que visa a conclusão do Mestrado em Gestão de Organizações da Economia Social. Sendo este o seu principal propósito, não era o único, pois tratava-se de um projeto que nos complementa enquanto pessoa, sobre um tema com o qual nos identificamos, ligado à área para a qual trabalhamos, diariamente - o Setor Social e Solidário.

Agradeço, também, ao meu orientador, o Prof. Nuno Jorge, pela aceitação pronta e solícita, pela disponibilidade e resiliência, manifestando uma constante abordagem construtiva, de conselheiro e motivador, com vista à focagem e clarificação de ideias, que permitiram a conclusão deste projeto.

O objetivo final é o de contribuir para o conhecimento deste setor, na vertente das suas lideranças e das perspetivas que as mesmas devem observar sobre os valores e regras que as devem orientar.

RESUMO

A conceção e desenvolvimento deste trabalho visava problematizar um conjunto de questões ligadas à necessidade, ou não, de profissionalização dos dirigentes do Setor Social (SS) ou da Economia Social (ES).

Neste âmbito, após uma abordagem à gestão das Organizações da Economia Social (OES), em especial à gestão das pessoas, elencaram-se um conjunto de questões e desafios para os dirigentes de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), especificamente, para as entidades que detêm valências / respostas sociais e a respetiva subvenção estatal.

O objetivo central foi o de analisar o entendimento que os dirigentes das OES têm sobre a necessidade da sua profissionalização e as vantagens ou inconvenientes que associam ao voluntariado e amadorismo no desempenho dessas funções.

A vertente empírica deste trabalho foi concretizada através de entrevistas e de um inquérito por questionário aplicado a 36 dirigentes de OES do distrito de Santarém.

Os resultados apurados parecem indicar a necessidade de reforço do empoderamento e capacitação dos dirigentes, que promova a eficiência e eficácia no desempenho dessa função e, por conseguinte, a capacitação das OES.

Palavras-Chave: Setor Social; Economia Social; Organizações da Economia Social; Instituições Particulares de Solidariedade Social; Líderes; Dirigentes; Voluntários; Capacitação; Profissionalismo.

ABSTRACT

The conception and development of this work aimed to problematize a set of issues related to the need, or not, for the professionalization of Social Sector or Non-Profit Sector leaders.

In this context, after an approach to the management of Social Economy Organizations, in particular to people management, a set of issues and challenges were listed for the leaders of Social Economy Organizations, specifically for entities that hold social goals / responses and the respective state subsidy.

The central objective was to analyze the understanding that the leaders of Social Economy Organizations have, about the need for their professionalization and the advantages or inconveniences that they associate with volunteering and amateurism in the performance of these functions.

The empirical part of this work was accomplished through interviews and a questionnaire survey applied to 36 Social Economy Organizations leaders in the district of Santarém.

The results obtained seem to indicate the need to reinforce the empowerment and training of managers, which promotes efficiency and effectiveness in the performance of this function and, consequently, the training of the Social Economy Organizations.

Key words: Social Sector; Social Economy Organizations; Social Solidarity Private Institutions; Leaders; Managers; Volunteers; Training; Professionalism.

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract.....	4
Introdução.....	6
PARTE I - Uma Primeira Aproximação ao Tema: A Gestão e a Liderança nas OES	8
1. Uma Leitura sobre a Economia Social e a Administração na Europa.....	8
2. Abordagens à Governança Voluntária e Profissional nas OES.....	10
3. Algumas Visões sobre a Gestão e Liderança das OES em Portugal.....	14
4. A Teoria da Mudança e a Estratégia no Processo de Gestão	17
5. Caracterização das Práticas de Gestão nas OES.....	18
6. A Gestão de Pessoas nas OES. A Quem Compete?.....	21
7. A Valorização de Competências para a Mudança	24
8. A Qualidade na Gestão das Pessoas para a Capacitação	27
9. E o Voluntariado? Ajuda?	28
PARTE II – Em Busca de uma Problemática – Profissionalismo ou Voluntariado dos Dirigentes?	31
10. Dirigentes, Voluntários, Executivos, Capacitação e Profissionalização - O Marasmo do Conservadorismo?.....	31
11. A Necessidade de Capacitação e Profissionalismo	33
PARTE III- A Observação	36
12. Enquadramento do Objetivo do Estudo	36
13. Delimitação do Universo (Destinatários da Amostra)	36
13.1. A Entrevista (Exploratória)	37
13.2. O Inquérito por Questionário e Análise das Respostas.....	40
PARTE IV - Interpretação dos Resultados	64
14. Do Amadorismo ao Profissionalismo do Dirigente (A Mudança)	64
15. A Gestão (Profissional) Eficaz e Eficiente numa OES.....	65
16. A Capacitação via Empoderamento para a Gestão das OES	67
17. Atingir o Profissionalismo via Capacitação de Dirigentes (Voluntários e Executivos) e das OES.....	71
Conclusões.....	73
Referências Bibliográficas	78
Anexos	82

INTRODUÇÃO

A Constituição da República Portuguesa (CRP) determina que todos os cidadãos têm direito à segurança social (art.º 63.º, n.º 1), cabendo ao Estado organizar, coordenar e subsidiar um sistema de segurança social unificado e descentralizado (art.º 63.º, n.º 2, CRP 1976).

Esta descentralização e delegação de competências emerge no Setor Social, na esfera da dita Economia Social, englobando e caracterizado pelas organizações sociais que surgem da iniciativa de indivíduos da sociedade civil e que visam responder a necessidades sociais que não encontram oferta suficiente ou adequada nos setores público e privado.

A CRP estabelece igualmente que o sistema de segurança social, invariavelmente transversal e associado às Organizações da Economia Social (OES), protegerá os cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como no desemprego e em todas as outras situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho (art.º 63.º, n.º 4, CRP 1976).

Num passado recente, conjunturalmente desfavorável pela crise económica e social vivida, as OES foram assumindo este papel fundamental, mas que deveria ser mais autónomo em termos financeiros e menos dependente das subvenções públicas. O Estado social reconhece esse papel e confia cada vez mais nas OES como extensão e substituição na sua obrigação de garantir a assistência social, sob o princípio da subsidiariedade.

Com a Constituição de 1976, é criado o estatuto de «Instituições Particulares de Solidariedade Social» (IPSS), que emergem de uma vontade da sociedade civil, enquanto entidades constituídas por iniciativa de particulares e sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade, justiça e igualdade entre os indivíduos.

Nas práticas de gestão destas IPSS (e das OES em geral), incluem-se as atitudes e comportamentos dos seus dirigentes de topo, atendendo à natureza e fins específicos dessas entidades.

A génese deste trabalho esteve numa tentativa de conhecer melhor a importância do Setor Social (SS), em particular, a qualidade da sua governança ou administração e nas infinitas questões inerentes a algum amadorismo e ao profissionalismo, no âmbito da atuação dos seus dirigentes, nas motivações, nos

princípios e valores, na ética, na conduta, na vertente deontológica do exercício de poder nas OES, avaliando a necessidade da promoção de competências, de capacitação, inovação e empreendedorismo social, com vista à geração de um efetivo impacto social.

Assim, a reflexão efetuada debruçou-se sobre as áreas comportamental e organizacional, dos dirigentes das OES, desenvolvendo-se uma investigação sobre o paradoxo entre a aceitação do amadorismo do voluntariado e/ou a exigência do profissionalismo, para o desempenho da função de dirigente destas OES.

O problema “gravita” numa hipotética assunção da necessidade (ou não) de profissionalização, e da alternativa que consiste em aproveitar a mão de obra gratuita e a diversidade de saberes de dirigentes voluntários, face a um eventual processo de capacitação desses dirigentes.

Deste modo, definiu-se uma pergunta de partida que se pode elencar da seguinte forma: “*em que medida a profissionalização dos dirigentes contribui para a eficácia da gestão das OES?*”. E questiona-se no desenvolvimento da análise das suas funções, se o cargo de Dirigente numa OES será um desafio para voluntários (numa vertente de amadorismo) ou um requisito de executivos (numa ótica de profissionalismo).

Este trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira parte serve de enquadramento teórico sobre a caracterização da administração, da governança, da liderança, da gestão, e das competências para a capacitação nas OES, pelo voluntariado e/ou dirigente profissional ou profissionalizado. A segunda parte procura construir uma problemática, questionando o conservadorismo e a profissionalização dos dirigentes das OES. A terceira parte confronta a vertente teórica com uma abordagem empírica através da realização de entrevistas e inquéritos por questionário. Na quarta parte, é realizada a interpretação dos resultados obtidos.

Após um longo processo de pesquisa sobre o tema com o qual desde há vários anos nos identificamos, quer particularmente enquanto voluntário dirigente, quer na função profissional enquanto bancário, que acompanha a atividade e projetos de OES, desenvolver esta problemática foi sinónimo de motivação pessoal elevada.

PARTE I - UMA PRIMEIRA APROXIMAÇÃO AO TEMA: A GESTÃO E A LIDERANÇA NAS OES

1. UMA LEITURA SOBRE A ECONOMIA SOCIAL E A ADMINISTRAÇÃO NA EUROPA

No relatório elaborado pelo CESE (2007:9), a pedido do CIRIEC (Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa) denominado “*A Economia Social na União Europeia*”¹, é efetuada a identificação e reconhecimento institucional da economia social no mundo de hoje.

Segundo este relatório, a delimitação do conceito de Economia Social (ES) é efetuada pelas próprias organizações na Carta de Princípios da Economia Social, estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF).

Os princípios em questão são:

- Primazia do indivíduo e do objeto social sobre o capital;
- Adesão livre e voluntária;
- Controlo democrático pelos seus filiados;
- Conjugação dos interesses dos filiados/usuários e/ou do interesse geral;
- Defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade;
- Autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos;
- A maior parte dos excedentes destinam-se à consecução de objetivos em favor do desenvolvimento sustentável e da prestação de serviços de interesse para os associados e ou do interesse geral.

A visão adotada nestes princípios, parece refletir todo um sentido sobre as pessoas, individual e coletivamente, na missão das OES e na esfera Economia Social e Solidária.

No Livro Branco da *Social Economy Europe (SEE)*², a entidade parceira estratégica europeia para a política económica e social, a favor das OES, sob o lema “*A Economia Social... Retomar A Iniciativa*”, definem-se as propostas para fazer da ES um pilar da União Europeia, e cuja atuação e predominância de intervenção, tem por base a missão de:

¹ <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>

² <https://www.socialeconomy.eu.org/>

- promover os interesses económicos e sociais das empresas e organizações de economia social na Europa;
- promover o papel e valores das empresas e organizações de ES na Europa;
- reforçar o reconhecimento institucional, político, social e jurídico das empresas e organizações de ES (cooperativas, mutualidades, fundações, associações, instituições paritárias e novas formas como as empresas sociais).

Para desafiar os líderes das OES, vale a pena uma leitura atenta do artigo de Coheur (2015) “*Aprender Melhor a Economia Social e o Seu Valor Acrescentado para a Europa*”, incluído no indicado Livro Branco da *Social Economy Europe (SEE)* e que elenca os referenciais do valor da ES.

Segundo o Parlamento Europeu (2009), “a ES é um dos pilares de modelo social europeu”³ e “desempenha um papel essencial na economia europeia ao aliar lucratividade e solidariedade, criar empregos de qualidade, reforçar a coesão social, económica e territorial, gerar capital social, e promover uma cidadania ativa, a solidariedade e uma forma de economia dotada de valores democráticos, colocando o ser humano no primeiro plano e apoiando o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica”⁴.

Neste texto, é apontado que, quantitativamente, as “empresas” da ES são em número de cerca de 2 milhões, correspondendo a 10% de todas as empresas europeias e empregam mais de 14,5 milhões de Europeus, traduzindo 6,5% da população ativa da União Europeia e que a ES se encontra integrada na execução das políticas europeias, assentando o seu modelo de gestão empresarial em características que dão lugar central à democracia participativa, à repartição equitativa dos excedentes e ao reinvestimento no interesse dos membros e da sociedade.

³ Resolução do Parlamento europeu sobre «Um modelo social para o futuro», in <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P6-TA-2006-0340&format=XML&language=EN>

⁴ Resolução do Parlamento europeu de 19 de fevereiro de 2009 sobre a economia social, in <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P6-TA-2009-0062&format=XML&language=EN>

Para a *SEE*, a ES é mais do que uma variável de ajustamento da economia capitalista, e pode ser qualificada pela expressão «de outra forma», isto é:

- Produzir de outra forma;
- Empreender de outra forma;
- Gerir de outra forma;
- Consumir de outra forma.

Esta abordagem e este posicionamento particular da ES são sustentados considerando que as empresas de ES são uma economia plural indispensável ao funcionamento do mercado e que se tem de trabalhar para criar um modelo económico diferente, assente num novo modelo empresarial, mais transparente, sustentável e, em última análise, mais responsável.

Afirmam então que a ES coloca a eficácia económica ao serviço do objetivo social, cria uma verdadeira interdependência entre o setor económico e o social e não uma subordinação de uma a outro, e que pela diversidade das suas atividades, demonstra que o modelo económico e o social se complementam.

Neste discurso, surge a ideia de que os conselhos de administração das OES são responsáveis pela governança das suas organizações.

Apesar de existir uma vasta literatura sobre governança dos conselhos de administração, a maioria enquanto estudos empíricos, focam principalmente as características desses conselhos, como o tamanho, a frequência das suas reuniões ou as características dos seus membros, e não tanto a qualidade de gestão.

Estes estudos usam a base desta literatura aplicada a entrevistas qualitativas e dados de pesquisa sobre esses membros dirigentes dos conselhos das OES ou os seus diretores executivos, respetivamente, e desenvolvem recomendações e uma espécie de estrutura de *coaching* desses conselhos, procurando simultaneamente entender melhor as dinâmicas dos mesmos. Em especial, avaliam o apoio às equipas, proporcionado por estes conselhos, e respetivos dirigentes e diretores, reconhecendo o papel central desses executivos na governança, por via do desempenho e capacidade de fazer gerar resultados para o todo, a partir da intervenção sobre os funcionários.

2. ABORDAGENS À GOVERNANÇA VOLUNTÁRIA E PROFISSIONAL NAS OES

Numa análise realizada por Nordberg (2010), académico e investigador de Governança Corporativa e Estratégica na Universidade de Bournemouth (Reino

Unido), foram realizadas pesquisas e avaliações que dizem respeito a conselhos e práticas de administração de organizações. Utilizando métodos qualitativos para a implementação e avaliação dessas metodologias, Nordberg publicou diversos artigos, nos quais adota uma visão mais focada e personalizada nos membros da administração das OES, como é o caso do artigo “*Who’s in charge, in whose interest? The experience of ownership and accountability in the charity sector*”, no qual aborda o compromisso legal e psicológico dos dirigentes da OES.

Para este investigador, as OES são empresas reguladas pelas leis do setor, traduzindo responsabilidades materiais e imateriais, sobre entidades cuja propriedade é de domínio público, exigindo-se-lhes, e aos seus dirigentes, comportamentos de transparência, ética, prestação de contas, no fundo da prática da almejada *accountability*, e ainda responsabilidades com ética e obrigação de transparência para com os *stakeholders*, os seus parceiros, sendo este um requisito basilar da governança e administração.

Para Nordberg, a realidade é que os dirigentes das OES são muito importantes para suprir o défice de recursos humanos e têm um papel fundamental nestas organizações, mas é essencial também o rigor da sua atuação e a evidência das suas competências. Os dirigentes afirmam-se pela confiança e empatia gerada para com os outros membros e a qualidade da sua gestão é concretizada na constituição de um Conselho de Administração. Essa administração de topo é legalmente responsável pela sua gestão, sendo os Administradores pessoalmente responsáveis pelos negócios da entidade, não podendo obter benefícios próprios. Se tal acontecer, deverão ser processados, responsabilizados legal, moral, social e psicologicamente, em especial, se estiverem na função de Presidente.

Ainda para este autor, os dirigentes devem ser mais do que as habituais (e apenas) “figuras de proa” e as “pessoas que abrem portas” à caridade, às doações. Devem ser mais que pessoas carismáticas e altruístas que asseguram as dádivas e o contacto com os mecenas e que promovem o sucesso das OES no interesse dos membros, como um todo, mas para as quais cada vez mais importa a adoção de profissionalismo na execução e rendibilização da utilização de verbas públicas.

E finalmente, conclui, a adoção de modelos de empresas sociais ou empresas híbridas - com fins lucrativos, mas sem foco no lucro - fez surgir a figura dos “diretores-curadores”, que fornecem a experiência comercial, jurídica e conselhos de conformidade e perspicácia financeira.

Num artigo de Goodall (2000: 4) sobre cultura organizacional, voluntariado e profissionalismo nas OES, o autor elenca as seguintes 3 condições, associadas ao estatuto de profissional:

1. é remunerado, em oposição a não remunerado ou voluntário ou amador;
2. desempenha um trabalho de especialista, específico na comunidade, em oposição a uma função não profissional, i.e., não habilitada ou indiferenciada;
3. competente e profissional, em oposição a "não profissional", ou "incompetente" ("incompetent" em inglês, sem um sentido pejorativo, mais associado a pouco profissional").

O autor refere que se pode fazer uma analogia com o desporto, sendo os amadores os que não são remunerados e os profissionais os que são remunerados e vai mais longe, equiparando os não remunerados a incompetentes, enquanto que os profissionais são associados a competências de *status*, sendo que por vezes presume-se que os voluntários são menos competentes do que os seus colegas remunerados, o que manifestamente, poderá não ser o caso no SS.

Com esta posição, o autor questiona: "então se fazem o mesmo, porque é que uns são pagos e outros não?" Para ele, essa situação poderá não fazer sentido e refere "se não há diferenciação na especialização profissional entre os dois, então há iniquidade de tratamento que pode ser evitada e que a força de trabalho voluntária irá contestar, sendo provável que surjam tensões".

Goodall adianta que se há importância dessa especialização na função, para garantia de uma boa performance, então essa função deve ser paga, conclui.

Para o autor, o problema do setor é que inúmeras vezes a administração nas OES não é retratada como uma profissão e existe um tabu com a remuneração, deixando subentendido que inúmeros voluntários são imensamente comprometidos e intensamente profissionais...

No artigo "*Volunteering and professionalization: Tensions and Trends*"⁵, de Ganesh (2010: 3), este enquadra o tema com a ideia de que nas últimas décadas, testemunhou-se a proliferação e popularidade do voluntariado, como forma de os indivíduos se envolverem nas comunidades e questões sociais, como meio de

⁵https://www.researchgate.net/publication/268265758_Volunteering_and_Professionalization_Trends_in_Tension

sustentar as OES, mas na verdade, o voluntariado domina as discussões contemporâneas sobre o verdadeiro envolvimento cívico.

Para o autor, enquanto alguns teóricos sociais promoveram o voluntariado como referência para avaliar a participação democrática, cidadania, capital social e níveis de confiança da comunidade (citando Coleman, 1991; Putnam, 2000), outros investigadores associam-no a uma ligeireza de envolvimento, uma despreocupação, uma “obrigação espontânea”, sem grandes pressões para produzir resultados eficazes e eficientes, quando a governança sem fins lucrativos bem-sucedida, em termos de orientações de desempenho e produção, deveria ser mais que “boas intenções”.

Estas preocupações expressam a necessidade de profissionalizar o setor, incluindo o estabelecimento de referenciais de normativos para as práticas, as estruturas e os processos.

O profissionalismo e a profissionalização têm sido objeto de muita atenção crítica nos estudos de comunicação organizacional, referindo a necessidade de estabelecimento de padrões, indicando ações de monitorização ou supervisão, de fiscalização ou inspeção, com efeitos benéficos no contexto da estratégia organizacional e impacto nos valores e resultados essenciais, na assunção de que tais práticas aumentarão a produtividade das OES.

E finalmente, o autor conclui que a profissionalização também está associada a determinados tipos de ação social, comportamento e conduta que se pautam por princípios de justiça, lealdade, rigor, transparência e ética, e beneficiam a atratividade para financiadores e o próprio comprometimento destes.

Já Choudary (2019), no seu artigo sobre os “custos da incerteza” dos colaboradores das OES, são os próprios dirigentes que reconhecem que há uma necessidade crescente de maior responsabilidade da atuação e atividade, de autocontrolo, de monitorização da cultura e de evidência e transparência do seu trabalho, para que esteja assegurada a sustentabilidade destas entidades, exigida pelos seus financiadores.

Para autora, os dirigentes “com mais visão” fornecem informações de gestão de estratégia, controle e conformidade para complementar as “habilidades” focadas no cuidado das pessoas e ainda para com os *stakeholders*.

3. ALGUMAS VISÕES SOBRE A GESTÃO E LIDERANÇA DAS OES EM PORTUGAL

Contextualizando o tema da gestão e liderança nas OES, podemos desde logo ler Drucker (2006: 82) a afirmar que “a instituição sem fins lucrativos tem o dever perante os seus doadores, os seus clientes e perante o seu próprio pessoal, de alocar os seus escassos recursos para resultados, ao invés de dissipá-los”, ou seja terá que obter esses resultados desejáveis e compatíveis com as exigências do seu desempenho e a utilização dos seus recursos, sem os esgotar sem contrapartidas.

Drucker acrescenta que estas instituições são agentes de mudanças humanas e, portanto, os seus resultados são mudanças em pessoas, mudanças de comportamento, de condições, de visão, de saúde, de esperança e acima de tudo, da sua competência e capacidade de resposta.

Nesse sentido, as instituições sem fins lucrativos precisam de fixar metas específicas em termos dos seus serviços às pessoas e precisam de elevar constantemente essas metas, porque senão o desempenho cairá.

Entretanto, para Chatzel (2004, citado em Baron & Armstrong, 2007), a verdade é que as organizações não são mais do que uma extensão do pensamento e da ação humana. O autor considera que é no capital humano que reside o elemento de diferenciação das organizações e a verdadeira base da vantagem competitiva destas organizações.

Neste enquadramento, também naturalmente em Portugal, encontramos em investigadores, autores e empreendedores portugueses, diversas análises às práticas de gestão no SS.

Para Leiria (2006: 91), revela-se cada vez mais evidente que as organizações mais empreendedoras apresentam um “equilíbrio interno entre variáveis macro organizacionais, como a visão, a estratégia e práticas de gestão dos recursos humanos, por forma a facilitar o desenvolvimento de orientações entrosadas e homogéneas”.

A natureza dos serviços prestados pelas IPSS, segundo Azevedo (2010: 307), deverá incorporar, para além da disponibilidade dos meios, dos materiais, do serviço e da tecnologia, competências técnicas e estratégicas, e em especial competências relacionais dos trabalhadores, sendo quase exclusivamente no fator humano que reside o valor acrescentado da prestação de serviços aos utilizadores / clientes externos.

Segundo Cristina Parente (citada em Azevedo, 2010: 310), globalmente, as Organizações sem fins lucrativos operacionalizam melhor os seus princípios face aos utilizadores / clientes externos, e infelizmente, por vezes, não cumprem com esses princípios tão assertivamente na sua relação com os trabalhadores e clientes internos.

E para Azevedo (2010: 372), citando-o mais uma vez, “importará encontrar estratégias que permitam garantir a sustentabilidade a médio e longo prazo destas organizações, ou seja, garantir que sejam capazes de sistemática e consistentemente, cumprir os propósitos económicos” e enuncia as seguintes 2 razões de existência das OES:

1) Razões de eficiência relacionadas com falhas nos mercados em questão, especialmente do lado da oferta;

2) Razões de equidade relacionadas com a exclusão de grupos significativos da população dos referidos mercados, especialmente do lado da procura.

Para este autor, a opinião pública em geral é cada vez mais exigente relativamente às contribuições voluntárias e o modo como estas organizações são geridas: “tem havido um aumento na dimensão e na organização interna destas organizações que as tornam carentes de mecanismos de avaliação do desempenho e da qualidade das decisões de afetação de recursos, especialmente para monitorizarem operações diárias ou para controlarem a forma como atingem os seus objetivos solidários.”

Este parece ser um bom mote para reflexão. O autor conclui que “uma OSFL sustentável do ponto de vista económico, é aquela que for capaz de ser, simultaneamente, eficiente e eficaz no cumprimento da sua missão”. Ainda assim, reconhece que a incapacidade de comparar desempenhos entre organizações, e assim, a gestão adotada, pode fazer com que seja difícil a medição exata do desempenho e dos seus efeitos colaterais.

Muitas vezes, os clientes destes bens e serviços não são capazes de monitorizar a sua qualidade e em que medida os satisfaz completamente, e assim preferem recorrer aos mesmos “apenas” de acordo com o grau de confiança na entidade e não de aspetos relacionados com a competência, eficiência e eficácia.

Assim, Azevedo afirma (2010: 385) “será necessário que cada organização conheça a sua estrutura de custos e de proveitos, tentando perceber como são

constituídas e, conseqüentemente, tome as melhores decisões sobre as medidas adequadas para otimizar cada uma delas a favor do seu objeto social”.

E conclui, sinteticamente, que as empresas deverão adaptar-se à realidade setorial e ao meio envolvente, com adequação estratégica sobre dois princípios fundamentais:

1) A sobrevivência de toda e qualquer organização exige a sua adaptação à envolvente;

2) O sucesso de toda e qualquer organização exige a construção e defesa de uma vantagem competitiva.

Já Nogueira (2014: 32-34), nas conclusões do seu trabalho académico, indica que “as tendências do terceiro setor na gestão de recursos humanos (...) percebem uma tendência em aproximar as IPSS do contexto empresarial, fazendo com que as diferenças na gestão das organizações e particularmente na gestão de pessoas, se tornem cada vez mais diminutas. Esta tendência é demonstrada quando, por exemplo, o Instituto de Segurança Social coloca em desuso a designação de utente para adoção de cliente (...) admite que até se fala que os diretores das instituições deveriam mesmo ser gestores de recursos humanos ou empresas, numa tentativa de aproximação ao meio empresarial (...) e reforça a profissionalização da gestão pode ser um caminho, mas não pela perspetiva economicista (...) sendo o aspeto mais distintivo do terceiro setor o cruzamento equilibrado entre o profissionalismo e o “humanismo” e que este é um saber próprio das IPSS, o saber que se junta profissionalismo com humanismo e com empatia e dedicação (...) e tem que se trabalhar o potencial humano (...) no seu crescimento e na profissionalização.”

Noutra perspetiva e no capítulo sobre “Liderança das Organizações sem Fins Lucrativos”, de uma obra coletiva, Silva (2014: 37) indica que “As Organizações sem fins lucrativos atuam num contexto que está em constante mudança, exigindo adaptações constantes. As implicações inerentes à atual conjuntura económica suscitaram uma maior preocupação com a eficácia e eficiência das OES, pelo que as instituições começaram a preocupar-se com questões relacionadas com a gestão e liderança. Estudos consideram importante, para a viabilidade das instituições, inserir nos seus quadros profissionais com conhecimentos de gestão” (citando excerto de Sónia Sousa et al, 2012, no Livro “As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica”).

Desta forma, neste momento, inúmeros empreendedores sociais, na esfera da ES, invocam a implementação da Teoria da Mudança (TdM) como contributo para o sucesso da gestão e o impacto social, enquanto ferramenta e a adoção de um *mindset* (ou ‘maneira de pensar’) diferente e diferenciadora. A teoria é bastante utilizada tanto pelos empreendedores como pelos financiadores para avaliar e analisar a eficácia e viabilidade de projetos sociais.

4. A TEORIA DA MUDANÇA E A ESTRATÉGIA NO PROCESSO DE GESTÃO

A Teoria da Mudança (TdM) explica como mudanças na vida de um ou de vários grupos se sucedem no tempo e se relacionam entre si ao longo desses caminhos, identificando ainda que intervenções são necessárias para que os caminhos sejam percorridos, bem como que provas ou indicadores são utilizados para essa medição de resultados sobre a distância percorrida.

A TdM mostra como uma visão ou propósito inspira uma mudança de longo prazo e como esta orienta um conjunto de caminhos compostos por mudanças intermédias, segundo várias abordagens para a adoção da TdM.

Segundo a 4change⁶, a TdM é um processo eminentemente prático e participativo que compreende quatro passos:

- 1 - Formular a visão e a mudança de longo prazo;
- 2 - Construir os caminhos;
- 3 - Operacionalizar a teoria;
- 4 - Escrever a narrativa.

Estes quatro passos são verificados com a seguinte metodologia: uma vez estabelecida a visão e também a meta ou mudança de longo prazo, vão deduzir-se quais as pré-condições (as mudanças) necessárias para alcançar essa meta - a este processo chama-se mapeamento cronologicamente invertido das mudanças. Só após aqueles dois passos se vai operacionalizar a TdM, associando-se indicadores às mudanças seleccionadas e definindo-se estratégias de intervenção. O passo final será resumir a TdM numa narrativa, que apresenta o mapa das mudanças, explica o seu racional e pressupostos e expõe os argumentos para a lógica de intervenção.

⁶ <https://www.4change.org/images/recursos/4change-teoria-da-mudanca-vc-03-prova.pdf>

Aparentemente, segundo este estudo, a mensagem é que se da parte dos mentores da promoção da ES, houver um enfoque nestes passos, dos dirigentes que se incumbem destas tarefas, estabelecendo estratégias de intervenção, podem de facto influir na sucessão de mudanças, e revela competências de gestão que provam que a mudança acontece e em que medida acontece.

Um outro autor (Barney, 2005: 24), numa visão mais globalizante da evolução do processo de gestão estratégica, elenca o desenvolvimento das seguintes etapas:

1. Definição de estratégia;
2. Descrição do processo de gestão estratégica;
3. Definição da vantagem competitiva e da relação com a criação de valor;
4. Descrição de competitividade e vantagem competitiva;
5. Compreender e transmitir a estratégia.

Provavelmente, se fosse realizado um teste empírico com base na TdM sobre uma dada intervenção da administração nas OES e adotada, concretamente, a implementação de gestão estratégica, observando-se o encadeamento lógico de ações e resultados esperados da administração e do papel dos dirigentes, respeitando as fases e etapas de avaliação explicitada nestas teorias, seriam testados e verificados os resultados efetivos da gestão nas OES.

5. CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS OES

Desde o início deste trabalho, surgiu o interesse em caracterizar as práticas de gestão usadas nas OES, em Portugal. Essa preocupação viria a coincidir com a que motivou a realização de um inquérito⁷ a Entidades da ES, pelo Instituto Nacional de Estatística, em conjunto com a CASES, entre junho e setembro de 2018.

Através de 3550 respostas válidas, foi possível caracterizar este setor e as práticas de gestão das entidades da ES – Cooperativas, Associações Mutualistas, Misericórdias, Fundações e Associações com fins altruísticos.

Segundo as notas de enquadramento deste levantamento, pretendia-se “um desenvolvimento dos resultados do Inquérito ao Setor da ES, nomeadamente através

⁷ Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=365325646&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

da divulgação de outra informação que permita uma caracterização mais detalhada do setor, em termos das atividades desenvolvidas, composição interna, relações com entidades do setor público e privado, indicadores de medição do impacto social destas entidades e modalidades de financiamento”.

Os destaques deste primeiro inquérito, ao nível da caracterização dos dirigentes são, sinteticamente, que:

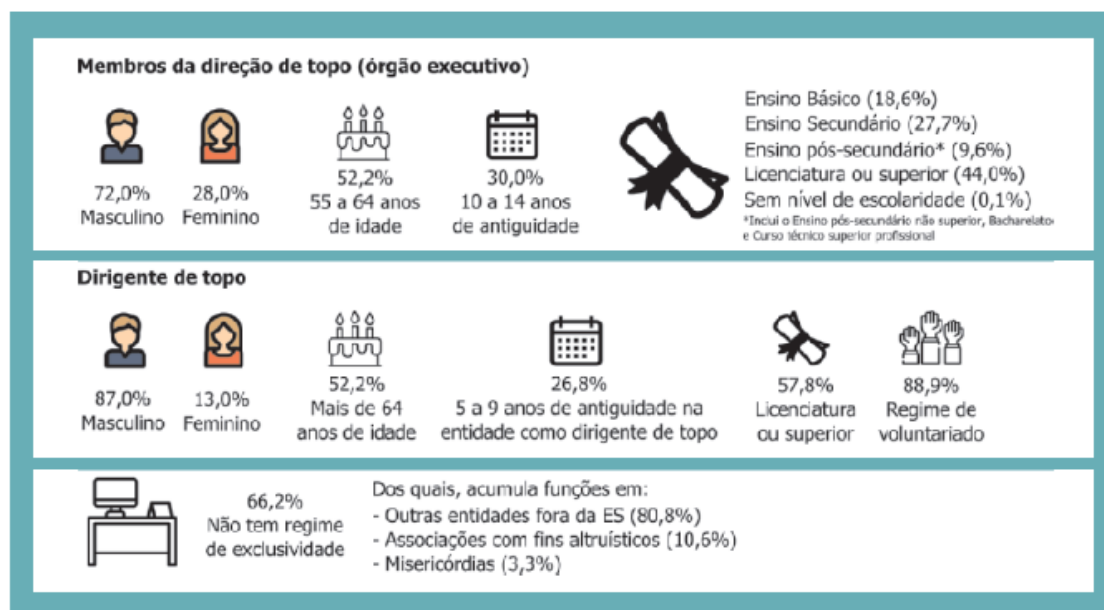
- a maioria tinha licenciatura ou grau académico superior (mínimo de 49,2% nas Cooperativas e máximo de 78,1% nas Fundações);
- em termos de idade, no caso das Associações Mutualistas, Misericórdias e Fundações, o escalão de 64 anos de idade concentrava a maior parcela da distribuição referente a esta variável (41,1%, 52,2% e 54,5%, respetivamente). Nas Cooperativas, a maioria dos dirigentes de topo tinha 55 ou mais anos de idade (57,3%) e a maior proporção nas Associações com fins altruísticos concentrava-se no escalão de 35 a 44 anos (24,4%);
- trabalhavam maioritariamente em regime de voluntariado, variando entre uma proporção de 72,1% nas Fundações e de 88,9% nas Misericórdias;
- exerciam a sua atividade de dirigentes de topo sem regime de exclusividade (mínimo de 66,2% nas Misericórdias e máximo de 83,3% nas Associações Mutualistas), e na sua grande maioria acumulavam funções em outras entidades fora da ES.

Ao nível das práticas de gestão, o estudo retirava algumas conclusões, como o facto de as Misericórdias surgirem como as entidades mais estruturadas, e as Cooperativas surgirem como as que evidenciam o valor mais baixo nas práticas de gestão estruturada, o que não deixa de ser surpreendente dada a natureza mais empresarial destas últimas.

O estudo debruçou-se sobre a estrutura hierárquica das várias entidades da ES, a nível dos membros da direção de topo (entendida como o órgão social da entidade com funções executivas) e do Dirigente de topo (entendido como o Dirigente que ocupa a posição hierarquicamente mais elevada sem subordinação a nenhuma outra).

Considerando que o trabalho que se desenvolveu também incidiu sobre dirigentes de OES de maior dimensão, em analogia com a caracterização das Misericórdias, como habitualmente mais estruturadas, sintetiza-se os resultados da caracterização dos dirigentes, sob a forma do seguinte perfil:

Líderes Dirigentes nas Organizações da Economia Social:
Um desafio para Voluntários ou para Executivos?
O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo



Caracterização da Direção de Topo e Dirigente de Topo
Fonte: INE, Inquérito ao Setor da ES

Ainda sobre as fontes de formação obtida pelos dirigentes, é exibido o seguinte resultado.

Agregação	Principais fontes de ensinamentos sobre práticas de gestão:									
	Ações de formação internas	Formação profissional	Formação em entidade pertencente ao ensino superior	Conferências, seminários e/ou workshops	Fornecedores	Cooperadores/ associados/ irmãos	Utilizadores/ beneficiários/ clientes	Confederações e outras entidades de grau superior	Outros órgãos estatutários	Novos dirigentes e trabalhadores
Total										
Misericórdias	43,5	53,3	11,7	66,8	14,6	13,3	10,1	24,7	10,3	8,5
Dimensão										
Micro	40,0	5,0	5,0	45,0	40,0	60,0	0,0	40,0	0,0	0,0
Pequena	35,2	47,9	7,0	66,2	14,1	15,5	11,3	16,9	9,9	5,6
Média e grande	45,8	58,0	13,3	68,5	12,9	9,4	10,5	25,5	11,2	9,8

Fontes onde os Dirigentes da entidade retiraram ensinamentos sobre práticas de gestão, por dimensão e total (2018)
Fonte: INE, Inquérito ao Setor da ES

Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, o estudo conclui que “48,4% das Misericórdias privilegiaram os programas de formação formal que transmitam aos novos trabalhadores os conhecimentos necessários para desempenharem a sua função.” Bastante residual (4,4%) é o grupo de entidades que “não levaram a cabo nenhuma prática de gestão de recursos humanos, sendo o valor mais baixo de entre as famílias da ES”.

Destaque ainda para a constatação de que “62,1% das Misericórdias optaram por indicar uma estratégia de manutenção da sua atividade, e 18,3% referiram adotar uma estratégia de desenvolvimento (...) e no que respeita à orientação da entidade no que se refere à organização da gestão, 56,2% das Misericórdias apostaram na

organização e práticas de gestão já existentes, e 42,2% apostaram em novas práticas de gestão e/ou alteração da estrutura organizacional”.

Considerando que são estas as entidades mais estruturadas nas práticas de gestão do setor, poderá concluir-se que a preocupação dos dirigentes de topo na capacitação fica um pouco aquém do desejável.

6. A GESTÃO DE PESSOAS NAS OES. A QUEM COMPETE?

O tema da gestão de pessoas, a partir de uma direção de topo de uma OES, é basilar num cenário geral de otimização da função de gestão de recursos humanos, desejável nestes tempos modernos.

E esse é o mote de uma exigência acrescida de competências sobre o maior capital das organizações - o humano, que na vertente do SS, é condição para o sucesso dos desígnios destas entidades. Entende-se facilmente que esta preocupação, por parte de um dirigente de uma OES, deverá ser obrigatória.

Neste contexto, pretende-se abordar a competência do dirigente para a gestão de pessoas, de recursos humanos, direcionada ao quadro de pessoal regulamentar de uma IPSS, impondo-se na interação e presença própria de um líder, práticas adotadas nas OES, entidades de pessoas, com pessoas e para pessoas.

Será esse capital humano o elemento central no que concerne aos ativos intangíveis e é formado por todas as pessoas que integram estas organizações, que fazem o que podem e lideradas por dirigentes que lideram o melhor que sabem.

Embora não sendo este trabalho um estudo de caso, coexistiu, contudo, uma predisposição para a temática, com origem na experiência particular enquanto investigador “do fazer parte” destas OES, na medida de ser há alguns anos, dirigente e profissional de acompanhamento a estas entidades.

Dessa forma, foi possível reunir algumas considerações sobre as práticas de gestão de recursos humanos aplicadas nas IPSS, adotada pelos seus dirigentes, e ainda ter acesso a todo esse ecossistema, conhecendo inúmeras realidades decorrentes de contactos diários com dirigentes e com frequência participando em fóruns e sessões de debate sobre o setor.

Neste âmbito, e sobre essas realidades apercebidas, vale a pena refletir sobre a dicotomia do tema das competências de gestão das pessoas nas IPSS's.

Veja-se então aquele que parece ser um paradigma sobre as competências de gestão das pessoas: direção técnica vs direção de administração.

A quem compete? Ou a quem compete o quê?

Aparentemente, as instituições aplicam maioritariamente as regras da gestão do pessoal, de acordo com a regulamentação das valências por parte da Segurança Social. Neste contexto, é um fator importante a tipologia da resposta social e a dependência de chefias, diretores de serviço, coordenadores, etc.

E, de facto, a direção, os dirigentes sociais, apenas parecem estar mais presentes na gestão do recrutamento e talvez com um papel secundário, dada a importância em simultâneo da presença da direção técnica nesse processo, para avaliar os candidatos, e a tendência para decisões que por vezes carecem de objetividade.

Mas, na realidade, a quem compete nas OES a administração, incluindo em especial a dos recursos humanos? Desde logo uma Instituição de pessoas para pessoas. Quais os interesses a prevalecer ou como conseguir a harmonia dos mesmos?

Hoje, fala-se cada vez mais da importância da profissionalização da gestão das OES, da capacitação de dirigentes, do papel de um coordenador geral, de um diretor geral executivo ou mesmo da remuneração de dirigentes eleitos e/ou nomeados sob o desígnio do altruísmo do voluntariado. Mas existe profissionalização, capacitação?

Legalmente, a responsabilidade de gerir recursos humanos é das mesas administrativas, administrações, direções ou conselhos superiores, conforme definido no Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, integrante da atualização de republicação do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro.

Ou será de observar o definido pela tutela, que numa qualquer portaria de resposta de valência social, indica estarem no zelo das competências da direção técnica, ciente das necessidades de gestão dos serviços e tarefas no dia-a-dia, e de otimização de todos os recursos. É disso exemplo a Portaria n.º 67/2012 de 21 de março, do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, sobre a implementação e inicialização da resposta social ERPI (Estrutura Residencial para Pessoas Idosas) que incumbe à direção técnica a total gestão da resposta e das pessoas.

Claro que esta direção técnica se encontra supostamente em *report* à direção de administração, mas perfeitamente legitimada para as ações e decisões, pela delegação, responsabilização, profissionalização.

Segundo a Lei n.º 172-A/2014, competete à direção de administração:

✚ artigo 13.º - Competências do órgão de administração,
cf. refere alínea d),

✓ Organizar o quadro do pessoal e contratar e gerir o pessoal da instituição;

✚ artigo 18.º - Condições de exercício dos cargos,
cf. número 1,

✓ O exercício de qualquer cargo nos corpos gerentes das instituições é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas.

Cf. número 2,

✓ Quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade da administração das instituições exijam a presença prolongada de um ou mais titulares dos órgãos de administração, podem estes ser remunerados, desde que os estatutos assim o permitam.

Provavelmente a diferir pouco de estatutos de IPSS para IPSS, a verdade é que a Lei determina da competência da direção a gestão das pessoas, e dificilmente essas competências poderiam ou deveriam ser delegadas.

Isso poderá acontecer apenas em casos devidamente justificados e previstos nos estatutos, sem prejuízo de considerar a profissionalização de uma direção ou membros de direção executivas, sempre discutível com questões de conflito de interesses, colegialidade, e talvez sendo mais desejável um conselho executivo ou o referido diretor geral, coordenador, administrador executivo.

Por outro lado, a administração integral, incluindo dos Recursos Humanos, segundo uma qualquer portaria de uma valência, podendo referir-se, por exemplo, o n.º 2 do art.º 11º da Portaria n.º 67/2012 de 21 de março do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social⁸, competete ao diretor técnico, porquanto é explícito:

✚ Ao diretor técnico compete, em geral, dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento, e em especial:

a) Promover reuniões técnicas com o pessoal;

⁸ Diário da República, 1.ª série — N.º 58 — 21 de março de 2012

b) Promover reuniões com os residentes, nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver;

c) Sensibilizar o pessoal face à problemática da pessoa idosa;

d) Planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos.

E parece fazer sentido, quer pelo currículo académico e formação extracurricular, quer pela experiência do conhecimento técnico da gestão da unidade/valência, ser esta direção.

Mas fará sentido ser toda a gestão de recursos humanos e da valência? Ou, se não, qual o papel dos órgãos sociais?

Parece cada vez mais consensual a necessidade de estruturas intermédias que façam a «ponte», os designados diretores de serviço, gerais, coordenadores, administradores executivos. E quem poderá garantir a sua remuneração? As IPSS têm meios para tal?

E se esta dicotomia é uma realidade, é essencial analisar a gestão dos recursos humanos das IPSS, tendo em conta que estes, alinhados com a direção técnica e em sintonia com a direção de administração, são determinantes na promoção da natureza da instituição, de acordo com a Lei de Bases, e fundamentais para atingir os objetivos e fins primários e secundários, basilares do Estatuto das OES.

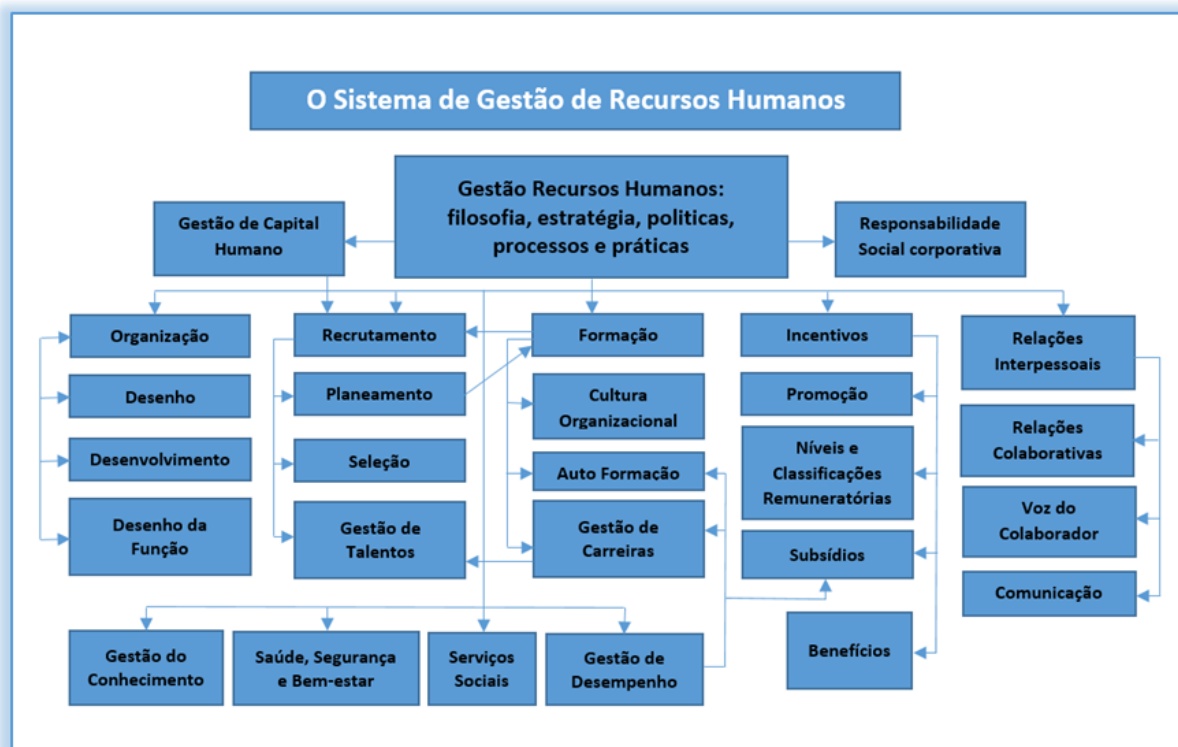
7. A VALORIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A MUDANÇA

Várias são as teorias e os esquemas explicativos, referentes à gestão de recursos humanos, mais ou menos aplicáveis à gestão de pessoas nas OES, mas que deveriam estar presentes na mente dos dirigentes, sejam eles membros da direção de administração ou da direção técnica.

O diagrama seguinte que se coloca numa versão traduzida para português do esquema original em inglês *The HRM (Human Resource Management) System*, apresentado em Armstrong (2014), ilustra a mudança de paradigma na gestão de recursos humanos que procura fomentar sentimentos de pertença, envolvimento, responsabilidade, assimilação de cultura de organizacional⁹.

⁹ Disponível em:

<https://www.slideshare.net/minkhaung77/introduction-to-hrm-28738798>



Traduzido da ilustração de Armstrong (2014), *The HRM (Human Resource Management) System* disponível em: <https://www.slideshare.net/minkhaung77/introduction-to-hrm-28738798>

Neste âmbito, a primeira etapa passa pelo ato e a técnica de bem recrutar, na medida da observação de processos de recrutamento sérios, rigorosos e transparentes, algo que é um caminho para a harmonia da integração nas organizações, o equilíbrio garantido no futuro, no âmbito da gestão das competências, expectativas e motivações.

O recrutamento é o processo de angariar as pessoas certas de que uma organização necessita, para um ou vários lugares, com vista a integrar e envolver o grupo, a equipa.

Um método sério e transparente de concurso, candidatura, seleção e admissão, e posteriormente de progressão de carreiras, é essencial para a credibilização dos processos, das hierarquias decisoras e das próprias instituições.

Atualmente, existirá uma tendência para processos de recrutamento e confiança nos colaboradores cada vez mais isentos, éticos e profissionais.

Nesta reflexão, coloca-se a questão da gestão das pessoas nas OES. Será da competência da direção de administração ou da direção técnica? Neste passo, parece

oportuno considerar que as duas direções devem intervir necessariamente no processo de seleção.

A seleção é a parte do processo de recrutamento que se ocupa de decidir quais os candidatos que devem ser escolhidos para determinados postos de trabalho.

As etapas deste processo são definir os requisitos, o perfil da função, as competências necessárias, a forma de atrair candidatos, gerir as candidaturas, escolher os métodos de seleção e avaliação, obtenção de referências e verificação de candidaturas, contratação e acompanhamento (*follow up*).

Dyer e Holder (1988, citados por Armstrong, 2014) definiram uma lista de requisitos / metas da GRH (quatro C's)

- contribuição (que tipo de comportamento dos funcionários é esperado?);
- composição (qual o número de funcionários, e combinação de competências?);
- competência (que nível geral de competências é desejado?);
- e compromisso (que nível de compromisso e identificação é necessário?);

Num estudo recente sobre empregabilidade, realizado pela ONGD TESE Portugal (Gata, 2014), são definidas 5 competências esperadas pelos recrutadores e exigíveis aos candidatos - a responsabilidade, a disponibilidade para aprender, a proatividade e iniciativa, a motivação e a capacidade para trabalhar em equipa.

Num outro estudo citado na página «*Saldo Positivo*» da CGD, e realizado pela consultora de recursos humanos *TowersWatson*, concluiu-se que apenas 21 por cento dos trabalhadores nas empresas estavam envolvidos plenamente no trabalho (contribuindo ativamente para o sucesso da empresa)”.¹⁰

Naquele estudo, sugeria-se que se uma organização quer motivar os colaboradores deve, sinteticamente:

- Preocupar-se com sinceridade com o bem-estar dos trabalhadores;
- Aumentar as competências da sua equipa;
- Dar mais voz no processo de tomada de decisões, como forte incentivo à participação e empenho no sucesso da organização;

¹⁰ Disponível em:

<http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/8-dicas-para-motivar-trabalhadores/>

- Reconhecer o bom trabalho, não sendo o fator monetário mais relevante, mas sim o elogio, a distinção reconhecida publicamente;
- Estabelecer altos padrões de apoio à inovação, a atitude empreendedora;
- Criar um mundo de oportunidades de crescimento, liderar equipas ou projetos, de tarefas e de aplicação das competências de excelência;
- Alargar desafios para lá das competências;
- Manter um bom relacionamento, boas relações interpessoais.

Estas práticas podem fazer a diferença na motivação das pessoas.

Assim, na gestão de pessoas numa instituição, torna-se necessário definir instrumentos que permitam gerir as pessoas, de forma a que permaneçam motivadas, comprometidas e empenhadas no sucesso da organização.

As OES mais empenhadas no âmbito da capacitação e inovação para a mudança, porventura dependendo da sua dimensão, são focadas no desenvolvimento dos seus trabalhadores, potenciam as melhorias de competências, enriquecem as *soft skills* e afinam perfis para quadros de excelência, com a formação e capacitação de *hard skills*.

E estas serão, aparentemente, práticas a adotar por dirigentes, contribuindo para a afirmação da instituição na cadeia de valor.

8. A QUALIDADE NA GESTÃO DAS PESSOAS PARA A CAPACITAÇÃO

No âmbito dos processos de capacitação, que contribuem para a profissionalização, ainda que pouco transversal aos dirigentes, vale a pena falar e pensar na implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), talvez com vista à Certificação de Qualidade.

A observância de procedimentos normalizados que encontram soluções para diversos problemas, contribui para uma melhoria contínua e generalizada de boas práticas nas tarefas, nos processos, nos sistemas, ao recriar ou reinventar metodologias administrativas otimizadas.

A Qualidade objetiva a prestação de serviços à medida das expectativas dos clientes, num quadro de excelência (em Certificação), prevenindo reclamações, por parte das pessoas, dos recursos humanos, melhorando o ambiente institucional e gerando maior confiança, satisfação, para além dos clientes/utentes, na instituição,

entre colaboradores e diretores, evidenciando uma liderança participada e motivacional.

Assim, a capacitação, a formação de especialistas, das equipas multidisciplinares, é imprescindível para escamotear adversidades, minimizar problemas que é necessário gerir nas OES, relacionados com as pessoas e as respostas sociais.

A diversidade presente nas IPSS ao nível da estrutura, funcionamento, dimensão, organização e dinâmicas internas, proporciona situações e circunstâncias adversas.

Estas adversidades ocorrem, quer seja pela multiplicidade de respostas sociais e público alvo, quer seja pelas especificidades na gestão das pessoas e serviços dessas valências / respostas, na observância dos normativos, manuais de serviço, implicações legais ou, regulamentares da tutela.

9. E O VOLUNTARIADO? AJUDA?

Então e o voluntariado? O voluntariado respeita princípios como compromisso, autonomia e independência (da disponibilidade e da realização ou não querer fazer, o que fazer), dependência (com entidade organizadora), de solidariedade, complementaridade, responsabilidade, convergência e claro, gratuidade, em que todas as atividades desempenhadas reverterão a favor do serviço e do trabalho.

Os voluntários assumem ou poderão assumir um papel preponderante nas OES, sempre complementar é certo, não profissional, mas com profissionalismo, representando significativa economia de custos de mão-de-obra.

A promoção do voluntariado nestas “casas” é um apanágio, e a motivação para o voluntariado convive com as causas e os fins, sendo os trabalhadores que também se envolvem no associativismo, na dedicação do seu tempo ao voluntariado, valorizados.

A prestação de voluntariado, organizado ou regular, corporativo ou individual, é um ato de cidadania ativa, pela participação num conjunto de ações de interesse social e comunitário, particularmente ou em nome da sua instituição, obviamente prestado de forma desinteressada e emocionalmente gratificante para o trabalhador voluntário.

E o que dizer dos trabalhadores membros dos órgãos sociais, dirigentes e voluntários?

A Lei limita que a composição dos órgãos sociais integre uma minoria de trabalhadores e que nenhum seja presidente dos órgãos de fiscalização¹¹, isto é, permite inclusive que um trabalhador seja presidente de direção administrativa.

Entende-se, por vezes, que tal possibilidade poderá gerar algum conflito de interesse, mesmo que inadvertidamente, parecendo ser recomendável o modelo de direção intermédia, a administração de topo que reporta aos órgãos sociais, ou à comissão executiva.

Nesta primeira parte do trabalho, importa referir que a presente reflexão teve como objetivo geral aplicar o modelo empresarial de gestão de recursos humanos / pessoas à realidade das OES, assinalando algumas particularidades da gestão de pessoas, colaboradores, clientes e associados, e os serviços das respostas / valências.

A diversidade presente nas IPSS ao nível da estrutura, funcionamento, dimensão, organização e dinâmicas internas, proporciona estudos e reflexões inopinadas sobre as especificidades na gestão de pessoas e nos diferentes “atores”: tutela, rede social, órgãos, dirigentes, técnicos superiores, diretores de serviço, outros investigadores, representantes de estruturas das IPSS, etc.

Em todos os cenários se enfatizaria certamente a importância do potencial humano, da liderança e dos liderados, pela primazia de requisitos de relacionamento interpessoal, polivalência, disponibilidade, comprometimento, confiança, proximidade afetiva, voluntarismo e sentido de missão, por vezes em detrimento das qualificações.

Ainda sobre o modelo de gestão de pessoas nas OES, este parece ser tendencialmente tradicional, normalizado, mas com algum imprevisto.

Da experiência pessoal, constatamos a pouca implementação de processos como sistemas de progressão na carreira, avaliação de desempenho, ou valorização de competências, sendo a motivação e satisfação profissional estimulada por recompensas ditas informais, reconhecimentos simples, ainda assim importantes.

¹¹ Artº15º do ESTATUTO DAS IPSS do Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro

Líderes Dirigentes nas Organizações da Economia Social:
Um desafio para Voluntários ou para Executivos?
O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo

Haverá assim, certamente, muita margem de progressão para os dirigentes inovarem nestes processos.

PARTE II – EM BUSCA DE UMA PROBLEMÁTICA – PROFISSIONALISMO OU VOLUNTARIADO DOS DIRIGENTES?

Após o levantamento de algumas questões iniciais sobre este tema, procurou-se desenvolver uma problemática com suporte em leituras relacionadas com os líderes voluntários e executivos (nos Órgãos Sociais de Administração/Direção).

Estas leituras e revisão bibliográfica serviram de base para a definição de um dispositivo metodológico e posterior interpretação dos resultados apurados da observação.

10. DIRIGENTES, VOLUNTÁRIOS, EXECUTIVOS, CAPACITAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO - O MARASMO DO CONSERVADORISMO?

Conforme tem sido referenciado, as palavras chave desta investigação são:

- ✚ Dirigentes de OES
- ✚ Voluntários ou Executivos
- ✚ Capacitação e Profissionalização

Procurou-se olhar para este setor de atividade recorrendo à nossa experiência profissional, de contacto com muitas instituições e respetivos dirigentes, no distrito de Santarém.

A imagem comum que muitas vezes passa é a de uma certa estabilidade, até mesmo imobilismo, que se baseia na manutenção (por vezes eternização) de dirigentes e na cristalização de processos, associado ao que é o conservadorismo, o tradicional, o hábito e a prática adquirida como um certo dogma.

A resistência a mudanças, à inovação, ao aproveitamento de oportunidades, à necessidade de ser disruptivo, tornou-se um problema que – todos os estudos que referenciámos o indicam - limita a capacidade das organizações.

Algumas vezes, surgem nas OES rasgos de inovação, que procuram ir além das forças do conservadorismo, que por insegurança, desconhecimento ou comodismo, são condicionantes de decisões de não avançar, ou que quando existem, são lentas e fora de tempo.

Tal prática da indecisão, é apanágio do exercício de funções por parte de alguns dirigentes, provocando entropias consequentes no marasmo das atividades tradicionais e banais que não evoluem, não inovam, não têm abertura e recetividade para mudar.

Seja por reservas pessoais, por receio de decisões, por dúvidas existenciais, ou porque, no seu “estado de graça”, é um voluntariado amador, e como tal não arrisca, não evolui, “está perdoado” e não vai ser responsabilizado.

A ideia comum associada a certos dirigentes é que é uma pessoa que está ali e faz o seu melhor, com muito altruísmo, mesmo que apenas enquanto mecenas, como que a justificar a aquisição por “compra”, por donativos, do lugar que ocupa. Um benemérito que doa merece ali estar e mandar.

O problema “gravita” numa hipotética assunção da necessidade (ou não) de profissionalização e da alternativa que consiste em aproveitar a mão de obra gratuita, as doações e a diversidade de saberes de dirigentes voluntários, com um eventual processo de capacitação desses dirigentes.

Há quem defenda a adoção de uma Direção intermédia, de coordenação, executiva, “do faz acontecer”, atenta às oportunidades, que evite as apatias, as ausências de coragem, as decisões morosas, a inércia, inclusive da colegialidade necessária da Direção de Administração.

A análise de Sandra do Rosário (2019) sobre os Desafios aos Atuais Gestores de IPSS indica que os desafios para os dirigentes de OES são infinitos. A autora refere que a maioria das organizações não adota qualquer estratégia de gestão, ou fá-lo de forma muito incipiente, situação que fragiliza a sua atividade e põe em risco a sua sustentabilidade a médio ou longo prazo.

Parece fazer sentido exigir que os dirigentes responsáveis destas organizações sociais entendam e definam a necessidade de um plano estratégico, que o implementem e monitorizem e que tenham na sua premissa, capacidade para o efeito.

Na realidade, a inovação e a qualidade são hoje um requisito obrigatório para a sobrevivência das OES e a necessidade de mudança, da melhoria contínua, exigida aos dirigentes, não pode ter barreiras, conservadorismo e tradicionalismo, e muito menos amadorismo.

O desígnio devido é a satisfação das necessidades dos clientes, a melhoria contínua dos serviços, dos processos de trabalho, das condições de trabalho, da projeção e posicionamento na comunidade, um indubitável papel dos dirigentes profissionais.

Ainda segundo Sandra do Rosário, um gestor deve observar nas suas funções planear, organizar, dirigir e avaliar todo o meio envolvente, em todas as dimensões, politico-legal, económico, sociocultural e não só social.

Um gestor deve almejar conhecer melhor que ninguém os seus meios, os recursos que a instituição investe, de ordem financeira, estruturas sociais, colaboradores, técnicos e voluntários, materiais, equipamentos, parceiros, e muito bem para quem, para que clientes, para que população se dirige.

Para a autora, um gestor deve ainda dominar os processos de transformação e mudança necessários para os serviços que a sua instituição presta, respeitando o meio envolvente, na sua interdependência, porque contrariamente à sua personalidade enquanto associação de direito privado, democrática e supostamente autónoma, mas não independente e autossuficiente, porque está sujeita à influência de fatores políticos, legais e económicos.

De facto, percebe-se que a diversidade de *stakeholders*, e até dos próprios parceiros congéneres, é grande e concretiza-se em visões diferentes dos valores, identidades, cultura e finalidades a atingir, para além do fim social.

Importa ainda ter presente que as OES são muitas vezes politizadas, porque têm elevada ligação ao setor público, sendo frequente a transversalidade de dirigentes comuns e porque dependem extraordinariamente de recursos financiados de influenciadores públicos e sinergias com as entidades de Administração Pública local ou central, organismos de Estado.

11. A NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO E PROFISSIONALISMO

Segundo o Plano de Ação¹² da CNIS (Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade), no seu eixo estratégico I, “a capacitação assume-se como uma das áreas estratégicas da CNIS no trabalho de proximidade que desenvolve com as suas associadas.

Neste eixo basilar, a capacitação surge numa dupla vertente: na perspetiva de robustecimento da própria CNIS, por via da formação da sua equipa de colaboradores e da sua estrutura (Unidades Distritais, Regionais e Federações), mas, igualmente, na capacitação das instituições associadas, no que concerne à sua

¹² Disponível em:
<http://cnis.pt/wp-content/uploads/2018/11/Programa-de-Ação.pdf>

organização e funcionamento, à capacitação dos seus dirigentes, colaboradores e voluntários.”

Enquanto estrutura representativa do setor e preocupada com as Instituições que representa, afirma ainda que “a capacitação das instituições tem como objetivo dotá-las das competências e ferramentas necessárias ao desenvolvimento de um trabalho de excelência no serviço que prestam aos seus utentes e no processo de crescimento que se pretende consolidar para o setor social e solidário.”

As ações preconizadas sobre o eixo da capacitação de dirigentes, para o ano de 2019, eram a realização de 11 cursos de formação de Gestão para Dirigentes nas áreas de:

- Economia Social;
- Planeamento e Gestão Estratégica;
- Empreendedorismo Social e Inovação;
- Sustentabilidade Institucional e Financeira;
- Gestão de Pessoas;
- Liderança e Governação;
- Análise Contabilística e Gestão financeira;
- Marketing e Comunicação Externa;
- Avaliação de Impacto.

Sendo um programa formativo enquadrado no projeto de Capacitação Institucional dos Parceiros da ES membros do CNES, cofinanciado pelo P2020, no âmbito do PO ISE – Programa Operacional Inclusão Social e Emprego, os seus objetivos são:

- Apoiar a realização de ações destinadas a promover a capacitação institucional das organizações da ES membros do CNES, na área da inovação e do empreendedorismo social, potenciando as boas práticas a nível nacional e internacional;
- Criar plataformas web que permitam a gestão e partilha de dados das organizações da ES membros do CNES;
- Reforçar a capacidade institucional, promovendo um trabalho em rede, a nível nacional e europeu, promovendo análises, estudos e boas práticas;
- e,
- Implementar soluções inovadoras no âmbito da ES que visem uma melhor gestão e sustentabilidade das organizações.

A título de curiosidade, e em complemento a este plano formativo da CNIS, provavelmente observar-se-á a necessidade de adoção de práticas como as formativas no âmbito do Projeto Mais – Mais Ação e Inovação Social dos Promotores: UDIPSS Porto, TESE – Associação para o Desenvolvimento, Impulso Positivo e Universidade Católica do Porto Business School – sendo uma Formação com os objetivos de “(...) Consultadoria da Capacitação para uma Gestão Eficaz e Eficiente, gestão de pessoas, gestão financeira e gestão estratégica. (...) Desenvolvimento de competências de gestores e técnicos das instituições, consolidação de parcerias estratégicas nos projetos, experimentação a nível local de novas soluções, para desafios sociais na lógica de proximidade. Ajudar a criar uma dinâmica no sentido de reequacionarem o seu papel com os recursos de que dispõem e da adaptação às mudanças que se verificam num contexto de crise (...)”

Assim, atendendo ao enquadramento e contexto descrito, como repto para obter resposta à pergunta de partida, formularam-se as seguintes hipóteses gerais para as quais se procuraram respostas a questões específicas geradas para o plano de observação encetado.

Sendo a pergunta de partida, como referido na introdução, “*em que medida a profissionalização dos dirigentes contribui para a eficácia da gestão das OES?*”, enunciam-se as seguintes 3 hipóteses para verificação:

1. A profissionalização dos dirigentes tem um impacto positivo na gestão das OES.
2. A não profissionalização dos dirigentes constitui um garante da autenticidade das OES.
3. A capacitação dos dirigentes das OES contribui para a melhoria do seu desempenho dessa função.

Trata-se de hipóteses transversais à conceção de inúmeras questões que compõem a exploração da observação sobre a temática e o problema identificado, com vista a respostas que permitam obter conclusões verificadas e, portanto, plausíveis.

PARTE III- A OBSERVAÇÃO

Nesta terceira parte do trabalho, procurou-se definir e aplicar um plano de observação que permita verificar as hipóteses formuladas.

Este iniciou-se pela definição do objetivo do trabalho, delimitação da amostra, e definição do método de abordagem e de procedimentos. Como se verá, a opção recaiu sobre a realização de três entrevistas exploratórias com respostas abertas, seguidas pela formulação de um inquérito por questionário, com realização de pré-teste, a aplicar a uma amostra do universo previamente definido.

12. ENQUADRAMENTO DO OBJETIVO DO ESTUDO

O objetivo da nossa abordagem empírica foi verificar as hipóteses formuladas, através da auscultação dos dirigentes de OES sobre a perceção que têm acerca do exercício dos cargos que ocupam.

Os dirigentes foram questionados se consideram um desejável e adequado exercício de cidadania e voluntariado, mesmo que exercido com algum amadorismo técnico, em prol da ES e recolhendo os benefícios associados a esse papel.

Ou, pelo contrário, se veem essa função de dirigente como um papel com a necessidade de profissionalismo, sustentado no conhecimento e desenvolvimento, na formação e capacitação de competências, na promoção do empreendedorismo e impacto social, enquanto agentes de mudança...

Procurou-se avaliar qual das duas vertentes é mais importante para a promoção do empreendedorismo e do impacto social, e se precisarão estas entidades de toda esta mão de obra não remunerada para a sua sobrevivência? Ou se, por outro lado, seria possível maximizar e rentabilizar a atividade, para que se pudesse compensar a remuneração dos dirigentes?

Procurou-se, também, compreender qual o papel das *soft skills* implícitas e *hard skills* adquiridas por parte dos dirigentes, procurando definir o que é preponderante para a sustentabilidade das OES - se mais das primeiras, se mais das segundas, ou se um equilíbrio entre as duas.

13. DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO (DESTINATÁRIOS DA AMOSTRA)

Esta investigação abrangeu exclusivamente dirigentes de entidades da ES, sendo a natureza da entidade (Associação, Cooperativa, Fundação) indiferente,

desde que detivesse o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), reconhecido pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e da Segurança Social (MTSSS).

Esse universo ascende a aproximadamente 5.600 das cerca de 61.000 entidades na esfera da Economia Social e Solidária (ESS), de acordo com a Conta Satélite¹³.

Após consulta às valências tipificadas na Carta Social¹⁴, optou-se por considerar apenas as entidades que detivessem no mínimo uma resposta social com clientes institucionalizados, nas seguintes áreas de intervenção: Lar Residencial, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas ou Estrutura Residencial Sénior, Residências Assistidas e Unidade Modular de Cuidados Continuados Integrados.

Esta opção fundamentou-se na dimensão, complexidade e exigência acrescida de competências na gestão destas respostas e destas entidades.

13.1. A ENTREVISTA (EXPLORATÓRIA)

As entrevistas (exploratórias) foram realizadas com base num guião com questões que procurassem concretizar as hipóteses levantadas, sobre a perspetiva que os dirigentes das OES têm acerca do seu papel, enquanto voluntários ou executivos.

As respostas obtidas permitiram ajustar a formulação do inquérito por questionário e, simultaneamente, depois de analisadas, complementar os resultados obtidos através do referido inquérito por questionário.

O Guião de Entrevista utilizado foi o seguinte:

1. Quais as suas motivações para o desempenho de um papel ativo na área social, nomeadamente, enquanto Dirigente?
2. Há quanto tempo se dedica a estas causas?
3. Qual a sua disponibilidade pessoal para a aquisição de novas competências de gestão? Sente-se obrigado a um desenvolvimento pessoal, sente necessidade de formação, ou faz o que pode?

¹³ Disponível em:

<https://www.cases.pt/contasatelitedaes/>

Conta Satélite da Economia Social (CSES) consultada em 30.01.2019

¹⁴ Disponível em:

<http://www.cartasocial.pt/>

Gabinete de Estratégia e Planeamento do MTSSS

4. Dada a exigência e complexidade da função, considera que ela deveria ser exercida a tempo inteiro?
5. Consegue encontrar um equilíbrio entre as exigências da sua Instituição e da sua família?
6. Como escolhe as pessoas que trabalham mais diretamente consigo? Considera que se deverá rodear de pessoas da sua confiança para levar a bom porto os seus objetivos? Como as seleciona?
7. Sobre as pessoas que recruta e integra, observa referências de competências, qualificações? Experiência? Formação e capacitação?
8. Considera-se um “timoneiro” imprescindível da sua Instituição? Considera que tudo depende de si e da segurança da sua decisão ou há outras pessoas em que pode confiar para tomar decisões?
9. Exerce uma Liderança Centralizada em si, enquanto Dirigente? Delega noutro Dirigente por si nomeado? Distribui tarefas por quem entende melhor concretizá-las?
10. Considera importante existir uma Direção Executiva, intermédia, nas OES?
11. Concorda com a adoção de modelos de empresariação das OES?
12. A eventual profissionalização dos dirigentes das OES faz sentido ou desvirtua a sua verdadeira natureza?

Através das entrevistas exploratórias realizadas, recolheram-se algumas das preocupações invocadas pelos dirigentes entrevistados, como:

- a necessidade de as suas instituições observarem rácios económico-financeiros máximos de 55 % com encargos de pessoal e não exceder FSE + CMVM em mais de 30%;
- a valorização do voluntariado;
- a necessidade de as Direções Executivas terem obrigatoriamente um Gestor, alguém responsável no dia-a-dia, a propor melhorias, um responsável executivo, que fomente as compras agrupadas e faça a negociação com os fornecedores;
- a importância de repensar o formato e modelo da ES, para as instituições terem uma vertente mais comercial;
- a necessidade de formação e capacitação;

- a consciência de que é cada vez mais impossível os dirigentes não terem alguma habilitação em gestão ou liderança, pois não chega serem boas pessoas e terem vontade de ajudar;

- a necessidade de importar modelos economicistas que permitam às organizações ser mais bem geridas, bem financiadas em outras receitas e que promovam impacto social mais abrangente, não apenas a fazer solidariedade e caridade;

- a necessidade de ser mais criativo na redução das despesas e no aumento das receitas, através de uma grande variedade de atividades sugeridas, como sejam lavandarias e refeitórios únicos, empresas sociais de limpeza, farmácias sociais, empresas de inserção, de jardinagem, de carpintaria, de serralharia, promotoras de visitas pedagógicas, a hidroginástica para a comunidade, etc., porque estes negócios empresariais são fontes alternativas de financiamento;

- o entendimento que não é correto um diretor geral candidatar-se aos órgãos sociais porque gera um conflito de interesses, contudo o inverso é mais aceitável, ou seja, um membro de uma direção integrar quadros diretivos, desde que seja por aptidão e competências relevantes para a instituição;

- que ter recursos humanos nas direções, sendo colegas de outros colaboradores, não é desejável, porque podem não tomar decisões “difíceis” ou podem “esvaziar” as direções de decisões isentas;

- nas OES, em especial nas de maior dimensão, deve haver uma Direção de Topo, depois uma Direção Administrativa e Financeira e uma Direção Técnica, que tem que ser por valências, ou seja, deve haver várias direções intermédias;

- os dirigentes devem saber analisar currículos, os cursos ministrados, a formação para as portarias, cursos de gestão, e não apenas de ação social;

- os dirigentes têm que ter competências mínimas, mesmo que sejam só voluntários, e só podem assumir funções se souberem gerir, e tiverem competências para isso;

- os dirigentes têm que ter equipas funcionais técnicas muito bem formadas;

- deverá existir uma gestão de necessidades e de recursos equilibrada, porque nas admissões há tendência para descair para o abuso de confiança do poder, ou pelo menos para o favorecimento, por isso tem de haver muita isenção e nunca deixar dúvidas de que o recrutamento foi totalmente meritório.

13.2. O INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO E ANÁLISE DAS RESPOSTAS

O segundo instrumento de recolha de informação utilizado foi um inquérito por questionário, que tinha como objetivos traçar o perfil e as características associadas aos dirigentes nas OES, sejam eles voluntários ou executivos.

O inquérito foi aplicado a dirigentes das OES do distrito de Santarém e pretendia conhecer o entendimento e as expectativas que os dirigentes têm da sua função, e o contributo que dão para a eficácia e eficiência das suas instituições.

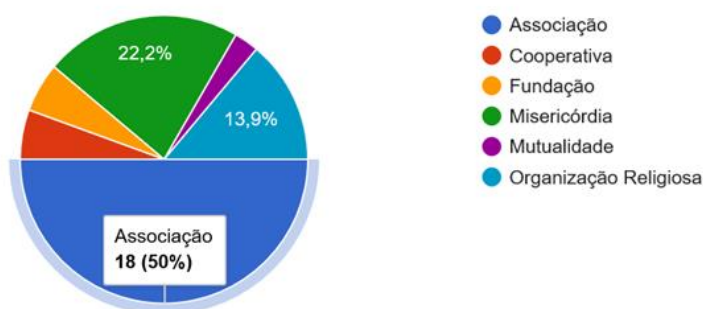
O inquérito era composto por 2 partes, com um total de 40 questões, sendo a última uma pergunta aberta para desenvolvimento. A primeira parte do inquérito colocava 10 questões que permitiam a caracterização da instituição do dirigente respondente e a segunda parte elencava 30 questões sobre a caracterização e perfil do próprio dirigente e as suas opiniões e perspetivas sobre o desempenho da sua função.

O convite para o preenchimento do inquérito foi remetido por email a 80 dirigentes e as respostas obtidas foram 36.

1ª Parte – Caracterização da Instituição

Questão 1 – Natureza jurídica da instituição que dirige

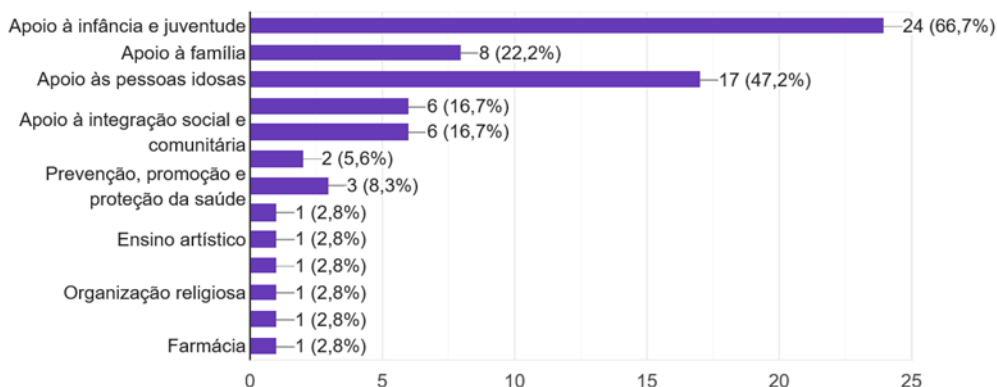
A natureza jurídica predominante entre os 36 inquiridos é a Associação de Solidariedade Social, com metade das respostas, seguida da Misericórdia, e dos Centros Sociais Paroquiais.



Questão 1 – Natureza jurídica da instituição que dirige

Questão 2 – Áreas de intervenção da instituição

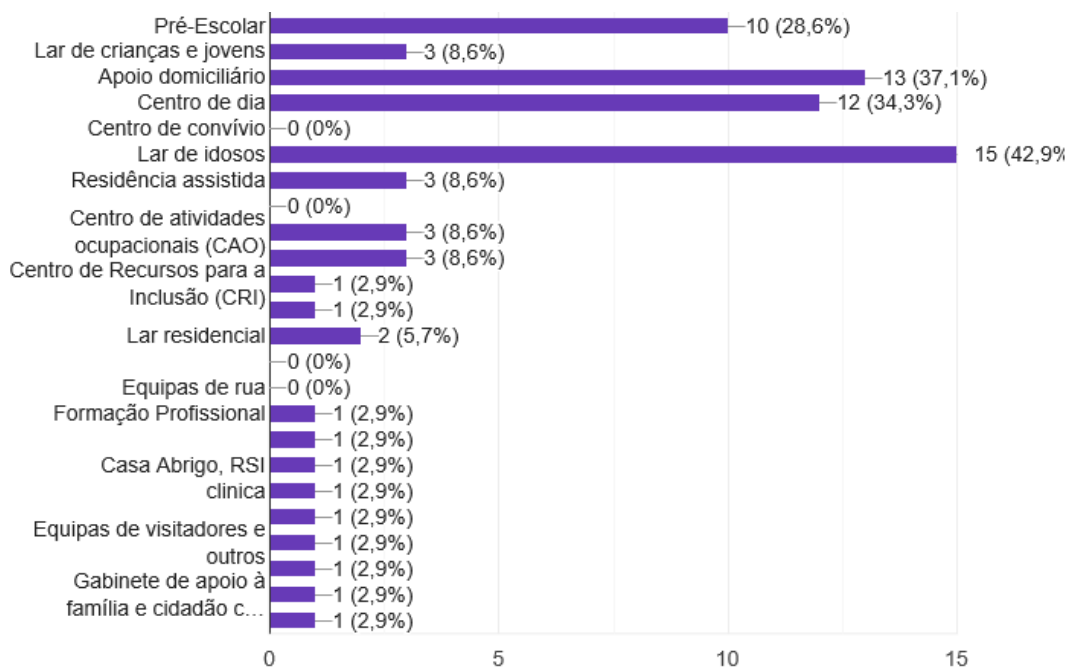
Relativamente às áreas de intervenção da instituição, uma larga maioria (dois terços) dá apoio à infância e juventude, e quase metade apoia a população idosa. Nenhuma outra área obtém mais de 25% de respostas.



Questão 2 – Áreas de intervenção da instituição

Questão 3 – Respostas/valências sociais desenvolvidas

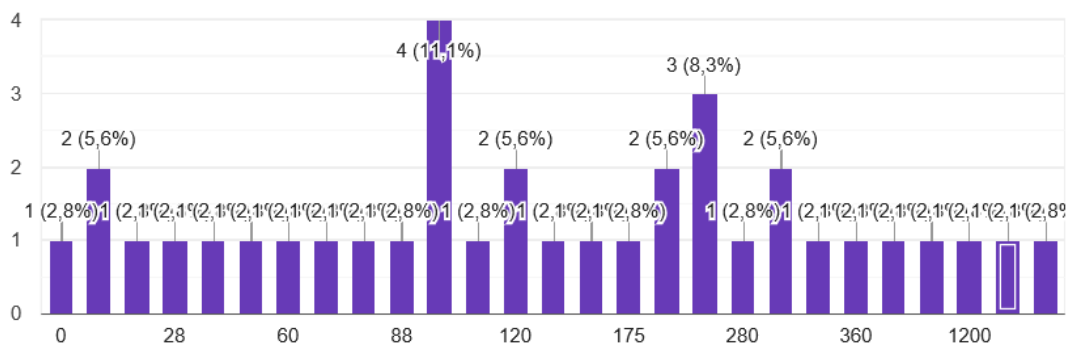
Decorrentes das áreas de intervenção, naturalmente, são as respostas sociais, neste caso sobretudo associadas a infraestruturas para jovens, como o CAT, CATL, o Lar Residencial, CAO, Creche e Pré-Escolar, e para idosos, como o SAD, CC, CD e ERS.



Questão 3 – Respostas/valências sociais desenvolvidas

Questão 4 – Número aproximado de clientes/utentes da Instituição

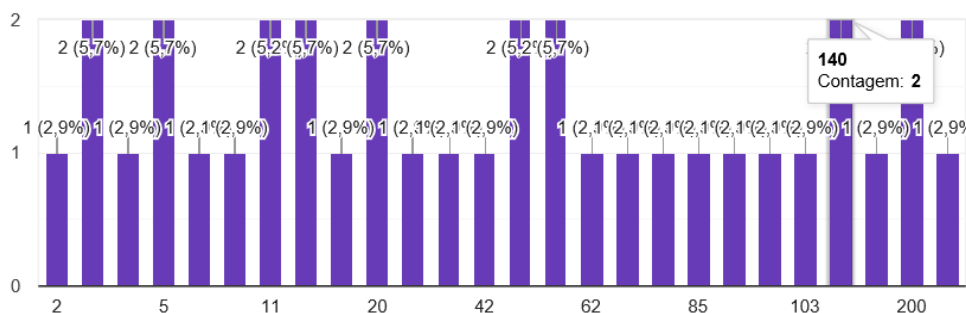
Mais de 40% dos dirigentes referiu que as suas instituições detinham entre 100 e 250 utentes/clientes, havendo ainda cerca de ¼ de dirigentes de instituições com mais de 300 clientes.



Questão 4 – Número aproximado de clientes/utentes da Instituição

Questão 5 – Número aproximado de colaboradores

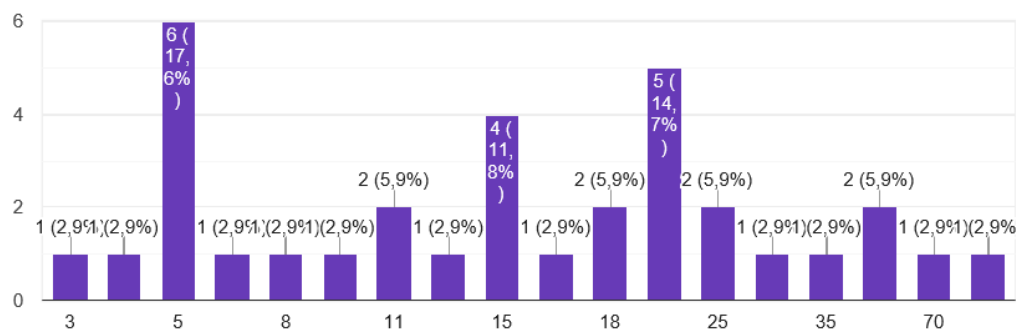
Cerca de 60% dos dirigentes pertencem a instituições que têm menos de 50 trabalhadores, havendo 20% com entre 50 e 100 trabalhadores e outros 20% com mais de 100 colaboradores.



Questão 5 – Número aproximado de colaboradores

Questão 6 – Número aproximado de Voluntários (incluindo elementos da Direção e Órgãos Sociais)

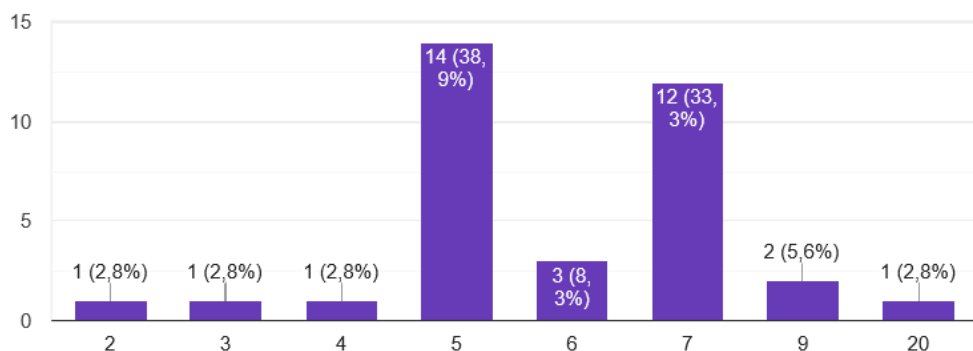
Considerando que a composição dos Órgãos Sociais totaliza na grande maioria das entidades 11 elementos, atingindo pontualmente em algumas 16 membros, verifica-se que cerca de 50% dos dirigentes consultados pertencem a instituições apenas com voluntários nos órgãos sociais.



Questão 6 – Número aproximado de Voluntários (incluindo elementos da Direção e Órgãos Sociais)

Questão 7 – Número total de membros da Direção da instituição

O número de dirigentes das direções oscila naturalmente entre 5 e 14 elementos. O resultado de respostas a esta questão encontra-se desviado da realidade, admitindo que a questão foi mal formulada ou percecionada. Não existem direções de apenas 1, 2 ou 3 dirigentes, pois uma direção nestes termos, mesmo que por renúncias ou demissões, estaria em situação irregular por não manter quórum para decisões.

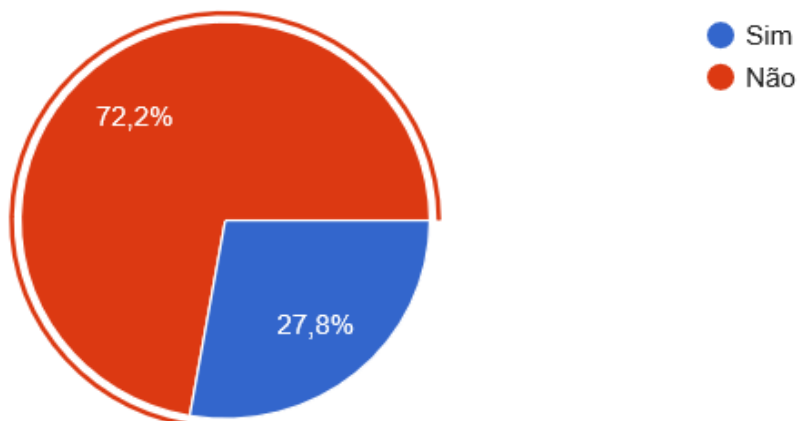


Questão 7 – Número total de membros da Direção da instituição

Questão 8 - Na Direção, constam membros que exercem funções executivas ou avançadas, a tempo inteiro ou parcial?

A resposta a esta questão demonstra que aproximadamente $\frac{1}{4}$ das entidades ainda tem apenas membros voluntários nas direções. Contudo, no desenvolvimento do trabalho, foi-se percecionando que este caminho se encontra a ser trilhado com alguma naturalidade, passando a ser mais aceitável integrar a tempo inteiro e com remuneração alguns profissionais. Estes, não poderão estar em maioria na Direção, algo que advém do Estatuto das IPSS definido no Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro, que determina que apenas uma minoria dos elementos das direções

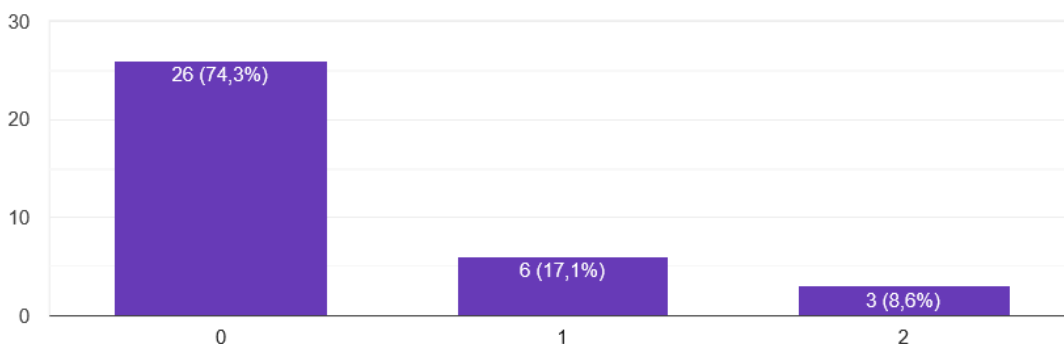
pode ser remunerada, enquanto trabalhadores. Ainda assim, fica a questão omissa das avenças, prestações de serviço ou mesmo tempos parciais.



Questão 8 - Na Direção, constam membros que exercem funções executivas ou avançadas, a tempo inteiro ou parcial?

Questão 9 – Quantos elementos da Direção prestam serviço remunerado para a instituição?

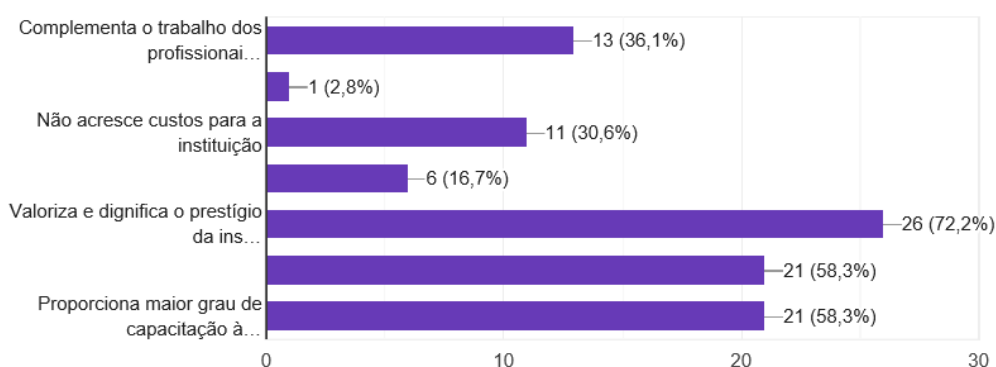
A resposta a esta questão parece contradizer a anterior, na medida em que se apurou que $\frac{1}{4}$ das instituições tinham membros remunerados, mas nesta questão $\frac{3}{4}$ dos inquiridos indicam haver zero elementos remunerados. A margem de enquadramento traduz-se na questão da prestação de serviços avançados, que de facto começa a ser comum. Todas as entidades consultadas respeitam a minoria de dirigentes remunerados, sendo em 25% dos casos até dois dirigentes e muito mais comum, apenas um.



Questão 9 – Quantos elementos da Direção prestam serviço remunerado para a instituição?

Questão 10 – Para si, o trabalho de um Voluntário é importante, porque:

As respostas são muito equilibradas, ainda que com uma predominância para a valorização e dignificação da instituição e para a capacitação, por via do conhecimento e experiência dos voluntários. O argumento de que um voluntário é importante por substituir profissionais remunerados tem pouca adesão entre os inquiridos.

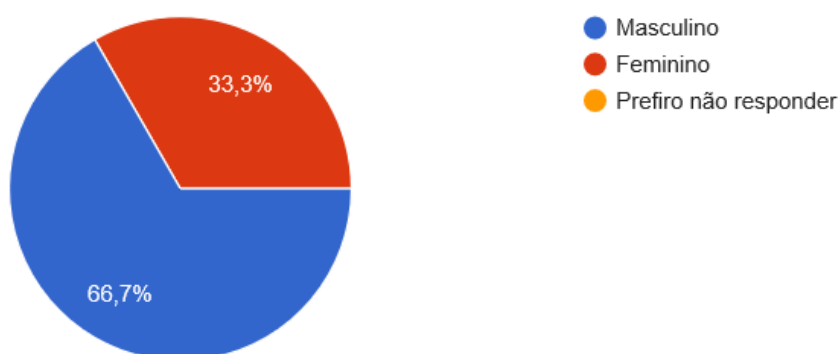


Questão 10 – Para si, o trabalho de um Voluntário é importante, porque:

2ª Parte – Caracterização do Dirigente

Questão 11 - Género

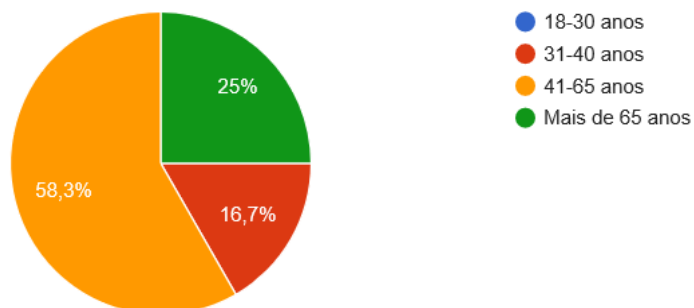
Os dirigentes inquiridos são maioritariamente (dois terços) do sexo masculino, havendo um terço de dirigentes do sexo feminino.



Questão 11 – Género

Questão 12 – Idade

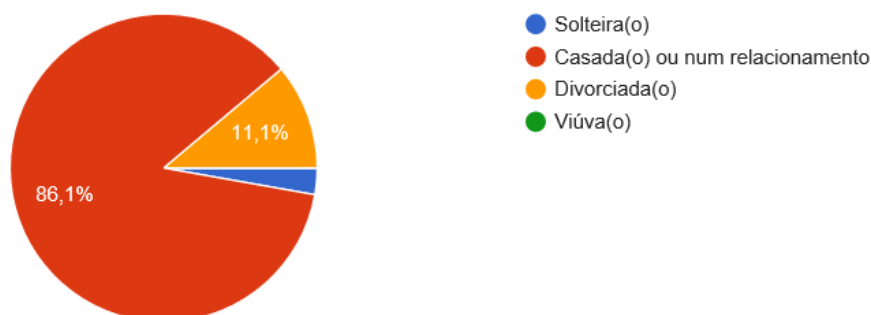
A faixa etária predominante dos inquiridos é entre os 41 e os 65 anos (58,3%), seguida pela faixa dos que têm mais de 65 anos (25%) e entre 31 e 40 anos (16,7%).



Questão 12 – Idade

Questão 13 – Estado Civil

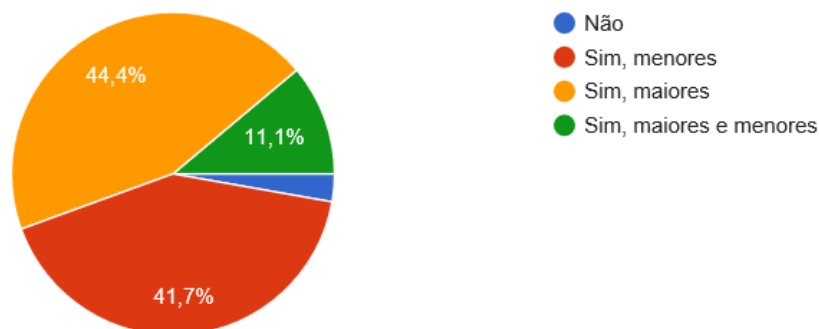
A esmagadora maioria dos inquiridos (86,1%) são casados e 11,1% são divorciados.



Questão 13 – Estado Civil

Questão 14 – Filhos

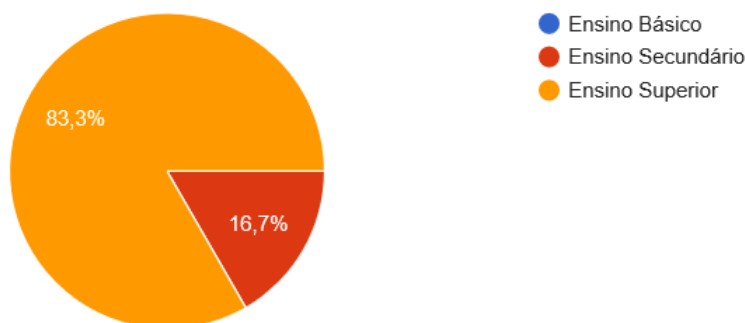
Quase todos os inquiridos (35 em 36 respostas) têm filhos, sendo que desses é equilibrada a proporção dos que têm filhos maiores e dos que têm filhos menores.



Questão 14 – Filhos

Questão 15 – Formação académica

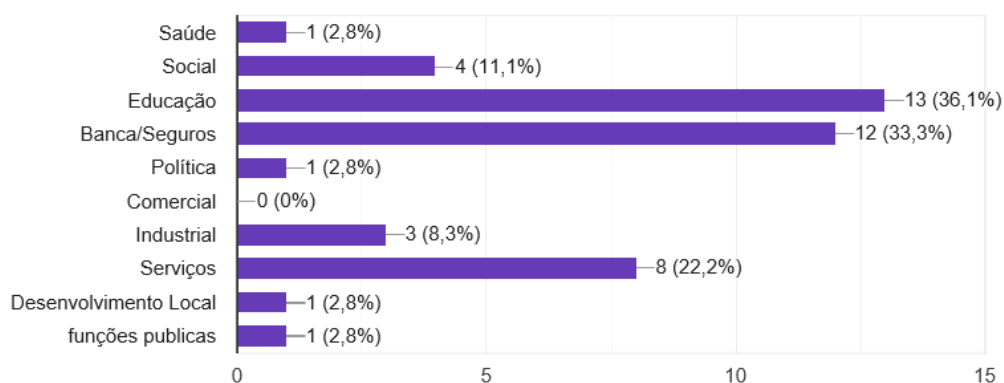
Quanto à formação académica dos inquiridos, constatamos que 83,3% deles têm um curso superior, tendo os restantes completado o ensino secundário.



Questão 15 – Formação académica

Questão 16 – Qual a sua experiência profissional? Indique o(s) ramo(s) de atividade em que trabalha ou trabalhou:

Quanto à experiência profissional atual ou anterior, estes dirigentes trabalham ou trabalharam essencialmente nas áreas de Educação e Banca / Seguros (com mais de 30% de respostas cada), seguidas dos ramos de serviços (22,2%) e social (11,1%).

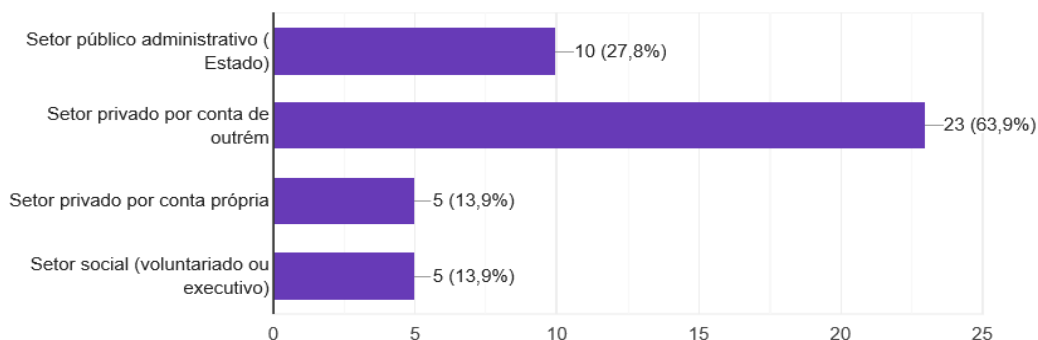


Questão 16 – Qual a sua experiência profissional? Indique o(s) ramo(s) de atividade em que trabalha ou trabalhou

Questão 17 – Qual o seu enquadramento profissional? Selecione o(s) setor(es) de atividade em que trabalha ou trabalhou

O enquadramento profissional destes dirigentes é feito sobretudo enquanto trabalhador por conta de outrem, no setor privado (63,9%) e público (27,8%).

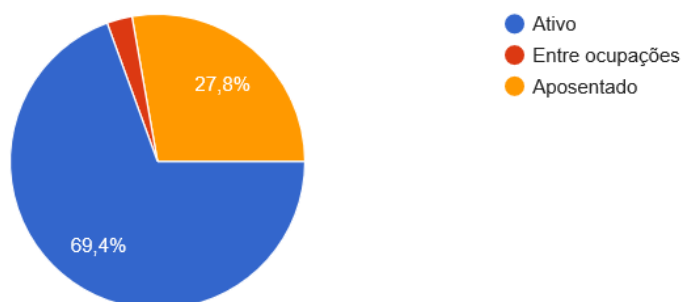
Líderes Dirigentes nas Organizações da Economia Social:
Um desafio para Voluntários ou para Executivos?
O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo



Questão 17 – Qual a seu enquadramento profissional? Selecione o(s) setor(es) de atividade em que trabalha ou trabalhou

Questão 18 – Situação socioprofissional atual

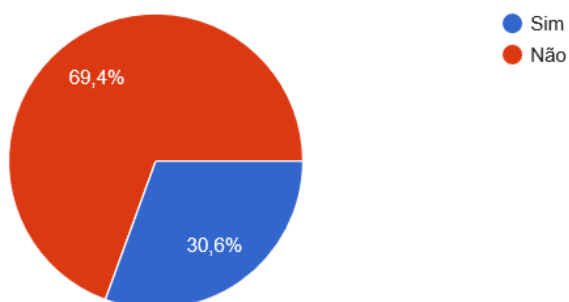
Aproximadamente 70% dos dirigentes inquiridos encontram-se profissionalmente ativos, uma percentagem que surpreende e contraria o senso comum, que nos leva a acreditar que, neste setor, os dirigentes seriam sobretudo pessoas em situação de aposentação.



Questão 18 – Situação socioprofissional atual

Questão 19 – Deteve ou detém cargos públicos?

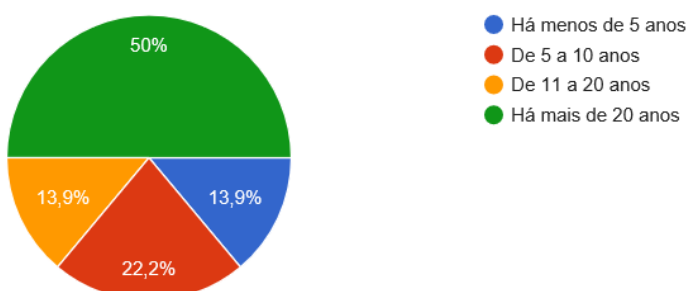
A questão seguinte parece confirmar a ligação, ainda que não expressiva, entre setor público e setor social ao nível dos dirigentes, na medida em que 30,6% dos inquiridos refere que já desempenhou ou desempenha cargos públicos.



Questão 19 – Deve ou detém cargos públicos?

Questão 20 – Há quanto tempo se dedica ao associativismo?

O resultado a esta questão evidencia um nível de experiência elevado dos dirigentes na “causa social”, pois metade dos inquiridos já se dedica ao associativismo há mais de 20 anos. De entre os restantes, o grupo mais significativo (22,2%) são os que têm entre 5 e 10 anos de experiência no setor.

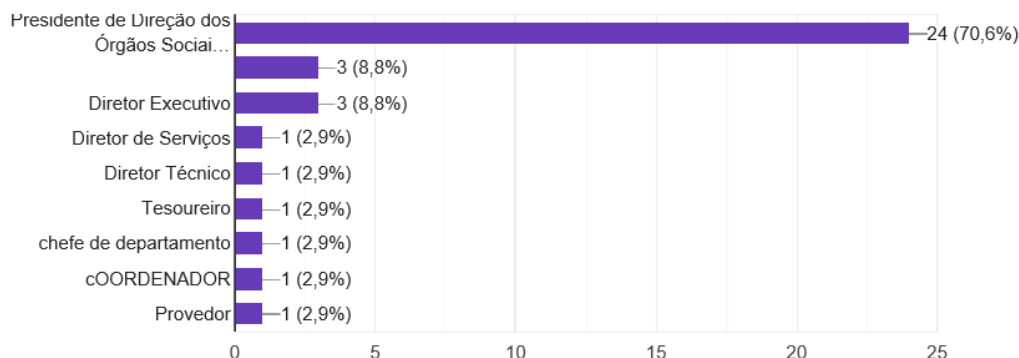


Questão 20 – Há quanto tempo se dedica ao associativismo?

Questão 21 – Qual a sua função e/ou categoria profissional na instituição?
(selecione as funções que desempenha)

Os resultados desta questão vão ao encontro dos dados apurados anteriormente, de que cerca de $\frac{3}{4}$ dos dirigentes não são remunerados, normalmente no cargo de Presidente ou outro membro da direção. Contudo, destaca-se a função de Diretor Executivo, que ultrapassa a função de Diretor Técnico ou de Chefe de Serviços, que no passado eram desempenhadas por muitos dos membros voluntários de direções.

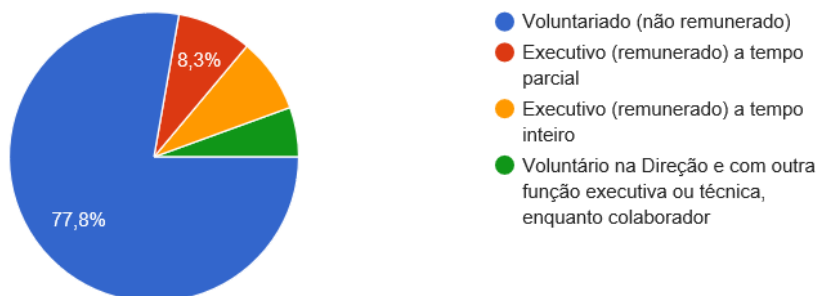
Líderes Dirigentes nas Organizações da Economia Social:
Um desafio para Voluntários ou para Executivos?
O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo



Questão 21 – Qual a sua função e/ou categoria profissional na instituição? (selecione as funções que desempenha)

Questão 22 – A que título exerce essa função de Dirigente?

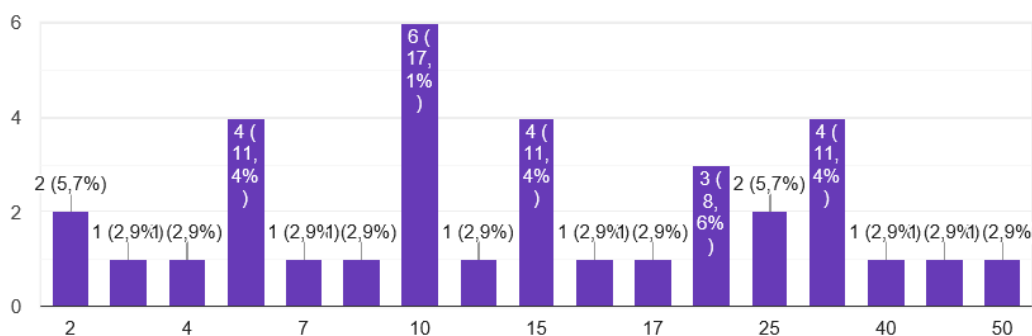
O resultado desta questão corrobora os resultados anteriores, em que se verificava uma predominância do exercício de funções em regime de voluntariado, assistindo-se a uma hipotética tendência para considerar a possibilidade de uma pessoa, simultaneamente, ser executivo e prestar adicionalmente voluntariado. Mais uma vez, também o Estatuto atual das IPSS admite a integração de colaboradores na direção, prestando esse serviço em regime de voluntariado. Importa lembrar que integrar a direção de uma entidade social é, por norma, prestar voluntariado. Poderá, no entanto, acumular outras funções, mesmo que diretivas, executivas, ou seja, remuneradas, mas deverá sempre haver um contributo adicional de voluntariado.



Questão 22 – A que título exerce essa função de Dirigente?

Questão 23 – Qual o número de horas semanais que despende no exercício da função de Dirigente?

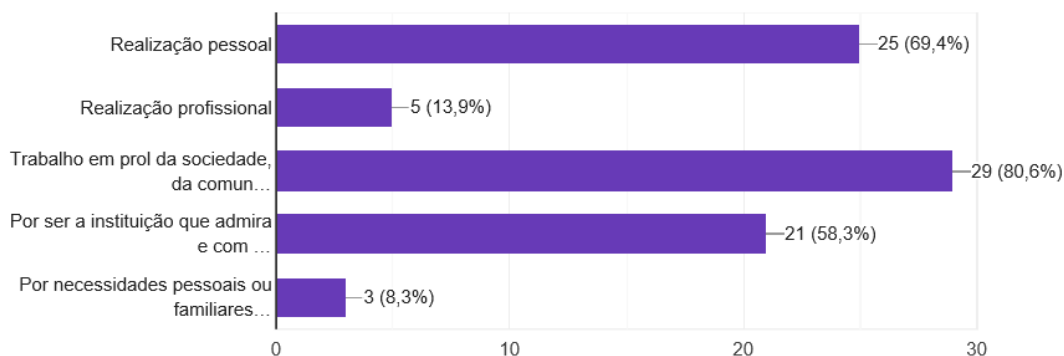
O resultado a esta questão é, no mínimo, curioso, face às ilações das respostas anteriores. De facto, mais de metade dos dirigentes (22 em 35) que são predominantemente voluntários, supera as 35 horas semanais de exercício de função, habitualmente remunerada. Considerando que 70% dos dirigentes têm outra atividade profissional, isso significa que muitos deles acrescentam ao seu horário laboral, um volume significativo de horas de trabalho voluntário, em detrimento do seu tempo pessoal e familiar.



Questão 23 – Qual o número de horas semanais que despende no exercício da função de Dirigente?

Questão 24 – Em que sentimentos se revê na função que desempenha? (selecione até 3 opções)

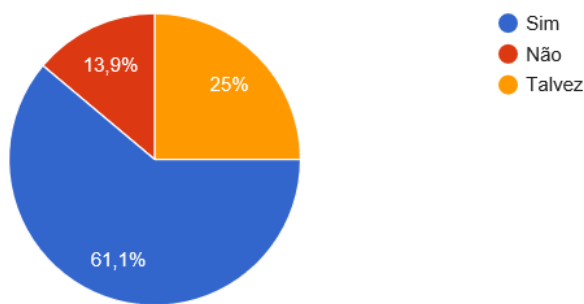
Quando questionados sobre os sentimentos que associam ao seu trabalho na instituição, cerca de 80% refere-se ao trabalho em prol da sociedade ou da comunidade, cerca de 70% sente realização pessoal, e 58% refere-se à instituição como uma entidade que admira.



Questão 24 – Em que sentimentos se revê na função que desempenha? (selecione até 3 opções)

Questão 25 - Dado o grau de exigência atual do setor e/ou a dimensão das instituições, julga que seria pertinente e mais eficaz a profissionalização da função de Dirigente?

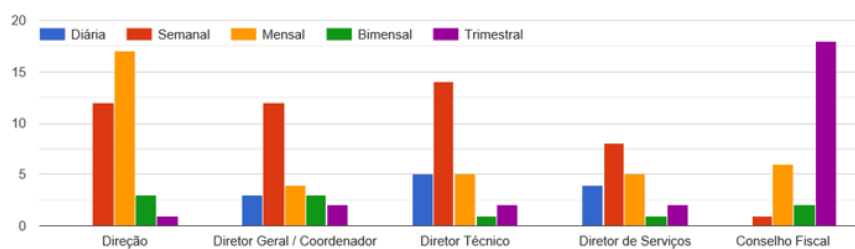
A resposta à questão sobre a profissionalização dos dirigentes associativos é ilustrativa de uma tendência que parece surgir no setor - a de que as instituições beneficiariam se tivessem dirigentes profissionais. Essa opinião é manifestada por 61,1% dos inquiridos, havendo ainda 25% que consideram que talvez isso fosse pertinente e eficaz.



Questão 25 - Dado o grau de exigência atual do setor e/ou a dimensão das instituições, julga que seria pertinente e mais eficaz a profissionalização da função de Dirigente?

Questão 26 – Qual a frequência das reuniões que realiza com diretores?

A intenção desta pergunta visava verificar o nível de acompanhamento, monitorização, supervisão e intervenção, nas interações dos dirigentes com os diretores. A análise de respostas permite-nos aferir que uma parte significativa (31 em 36 dos inquiridos), cumprem com o estipulado nos estatutos, do mínimo de uma reunião de direção por mês. Uma parte significativa dos inquiridos realiza uma reunião semanal com diretores técnicos e de serviços, havendo pelo menos dois dirigentes que afirmam estar presentes apenas uma vez por trimestre. Relativamente à reunião com o conselho fiscal, a maioria cumpre apenas com a periodicidade trimestral requerida estatutariamente.

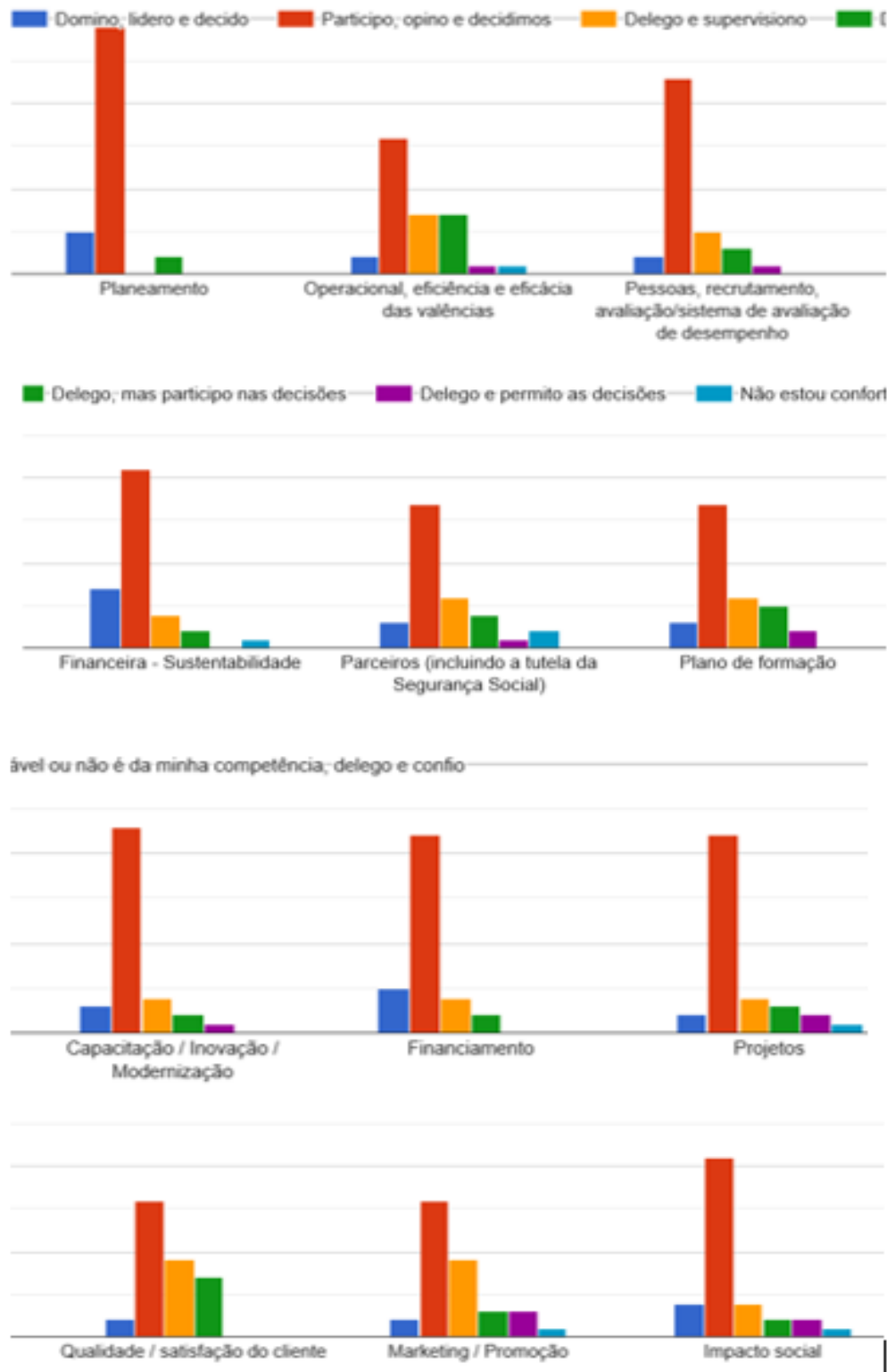


Questão 26 – Qual a frequência das reuniões que realiza com diretores?

Questão 27 - A nível da gestão, indique os temas que mais "chama a si" ou que mais delega em outras pessoas.

De uma forma geral e transversal, os dirigentes consideram que participam, opinam e decidem sobre todos os temas e processos de gestão, sendo ao nível do planeamento e em questões financeiras a sua maior intervenção, e no marketing e qualidade, a sua maior delegação com supervisão, permitindo um nível relevante de autonomia das decisões nas áreas de qualidade, operacional e de formação.

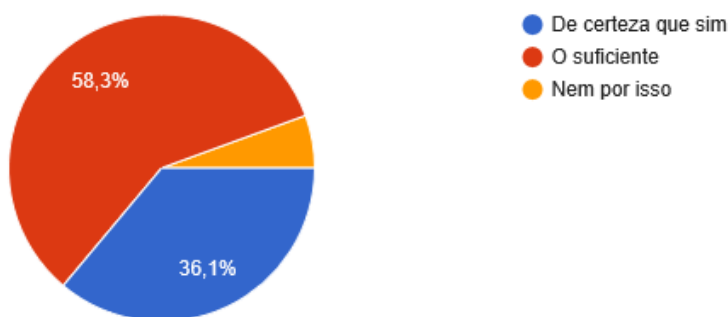
Líderes Dirigentes nas Organizações da Economia Social:
Um desafio para Voluntários ou para Executivos?
O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo



Questão 27 - A nível da gestão, indique os temas que mais "chama a si" ou que mais delega em outras pessoas.

Questão 28 - Conhece, de forma consistente e que o deixe confortável, os documentos legais que regem o setor social?

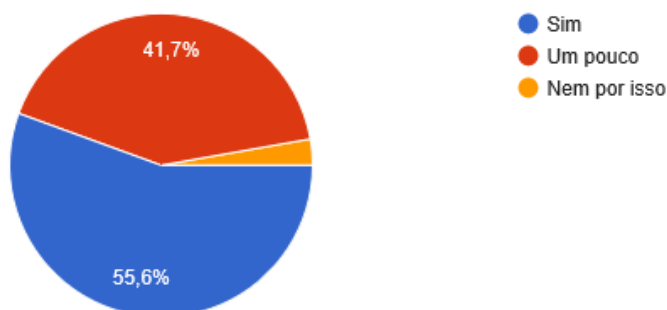
A maioria dos dirigentes considera que, de uma forma geral, conhece o necessário dos preceitos legais do setor, incluindo a legislação base, sendo expressivo o número (13 em 36) de dirigentes que está convicto e na certeza de que os conhece muito bem.



Questão 28 - Conhece, de forma consistente e que o deixem confortável, os documentos legais que regem o setor social?

Questão 29 - Conhece a Lei de Bases da ES, o Estatuto das IPSS, o Código Cooperativo, o Código Civil do Associativismo?

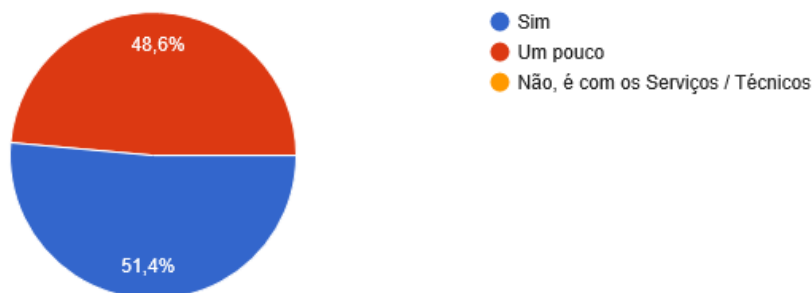
A convicção sobre um conhecimento ajustado mantém-se e é corroborada pela resposta às três questões seguintes. Contudo, colocando uma exigência de menor conhecimento, ao nível de pressupor conhecer um pouco, percebe-se que na realidade os 50% do “suficiente” da questão anterior incluem 40% de “um pouco”, parecendo manifestamente insuficiente.



Questão 29 - Conhece a Lei de Bases da ES, o Estatuto das IPSS, o Código Cooperativo, o Código Civil do Associativismo?

Questão 30 - Tem noções de direito do trabalho, Lei Geral Tributária, Contratação Pública, e outras leis e normas mais específicas?

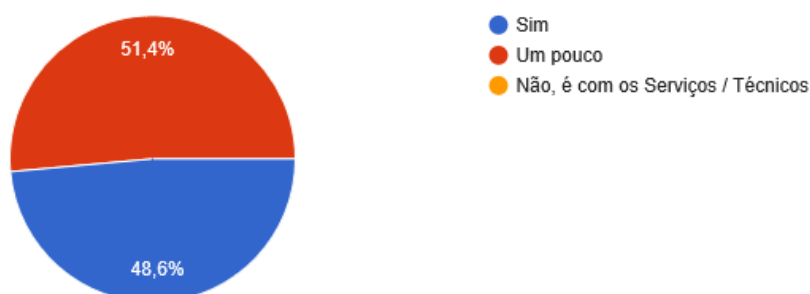
Entretanto, avançando mais um pouco nas questões sobre conhecimento, aproximando-se de leis e situando-o no grau de exigência mais específico de temas, e introduzindo apenas uma noção, denota-se alguma fragilidade e afirmar o sim, como conhecimento dessas leis, e o “um pouco” ganha expressão.



Questão 30 - Tem noções de direito do trabalho, Lei Geral Tributária, Contratação Pública, e outras leis e normas mais específicas?

Questão 31 - Domina os diplomas legais e as portarias das valências/respostas sociais da tutela, sobre requisitos e obrigações técnicas?

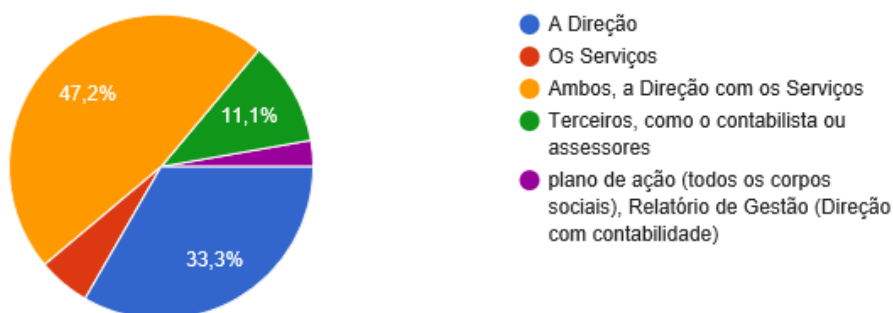
A apreciação desta questão evidencia a graduação do “um pouco”, revelando alguma insegurança para afirmar que domina requisitos da prestação de serviços de valências sociais. Curiosamente, os inquiridos não admitem que se trata de processos do domínio técnico e não de liderança enquanto dirigentes, depreendendo-se que opinam e decidem sempre, mesmo quando estamos muito próximos de aspetos práticos e operacionais. Perceciona-se que a delegação e confiança que deveria ser atribuída aos diretores técnicos parece ser algo que não é praticado com frequência.



Questão 31 - Domina os diplomas legais e as portarias das valências/respostas sociais da tutela, sobre requisitos e obrigações técnicas?

Questão 32 - Na sua instituição quem elabora os instrumentos de gestão e planeamento relacionados com o Plano de Ação e o Relatório de Gestão?

Nesta questão, afere-se um peso elevado do envolvimento com os serviços, sendo a direção autónoma na definição responsável pela *accountability*, de prestar reporte de atividade e contas e de planear a ação, programar, delinear a estratégia em apenas um terço das circunstâncias.



Questão 32 - Na sua instituição quem elabora os instrumentos de gestão e planeamento relacionados com o Plano de Ação e o Relatório de Gestão?

Questão 33 - Caso existam na sua organização, como avalia as propostas e novos projetos, na área da inovação para o impacto social?

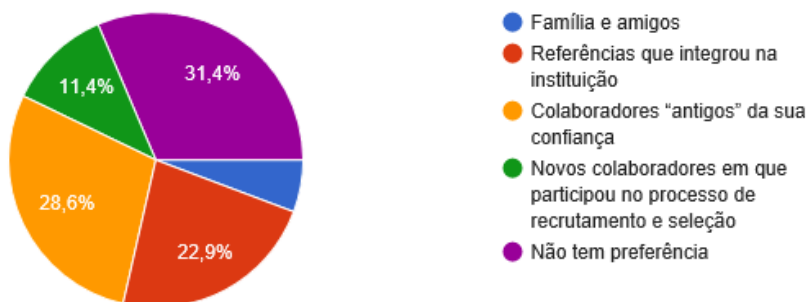
As respostas a esta questão evidenciam, no mínimo, a sensibilidade dos dirigentes ao tema da sustentabilidade. Contudo, a ilação que se retira de uma percentagem relevante (20,6%) sem opinião, aproxima-se de uma ideia algo superficial sobre a aplicabilidade e o impacto da inovação social, que adicionada à constatação de inexistência de meios para a concretizar, descredibiliza ou afasta a motivação para a sua exploração.



Questão 33 - Caso existam na sua organização, como avalia as propostas e novos projetos, na área da inovação para o impacto social?

Questão 34 - Quem são as pessoas mais próximas de si na organização e em quem confia para a concretização da gestão e novos projetos?

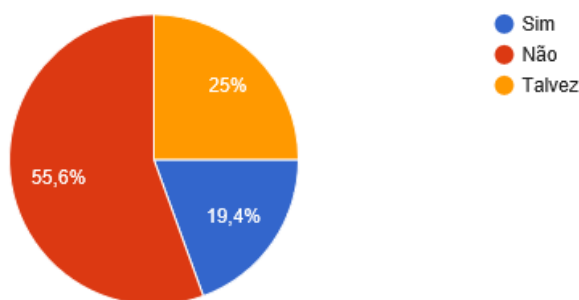
Esta questão visava identificar as pessoas dentro da instituição, em que os dirigentes mais confiam, na gestão diária. A dispersão de resultados é interessante, havendo uma ligeira maioria relativa (31,4%) que diz não ter preferências e um segundo grupo que aponta os colaboradores mais antigos, da sua confiança.



Questão 34 - Quem são as pessoas mais próximas de si na organização e em quem confia para a concretização da gestão e novos projetos?

Questão 35 - Considera-se um elemento imprescindível na sua instituição?

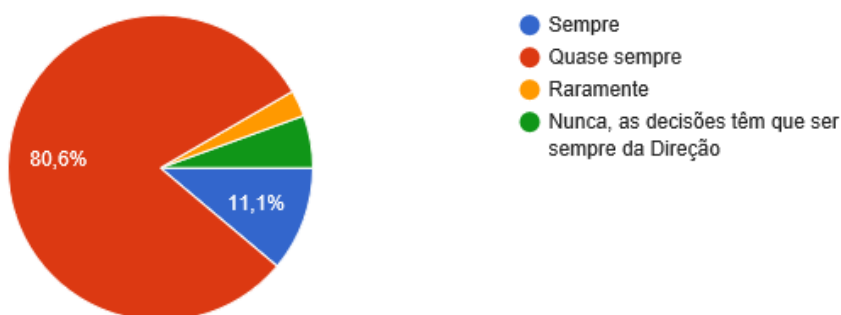
O resultado desta questão aponta no sentido de alguma modéstia e humildade dos dirigentes, que consideram não serem insubstituíveis. Ainda assim, quando um quarto das respostas indica «talvez» e quase um quinto responde «sim», é fácil pensar num certo grau de dependência que a instituição tem destes dirigentes, ou num certo grau de conservadorismo na centralização de decisões e processos. Estes casos sugerem uma realidade pouco saudável, mas ainda muito presente, de entidades que se confundem com o seu fundador, mentor e presidente de longa data, assumindo inúmeras vezes quase que um papel protetor e paternalista face aos funcionários e utentes.



Questão 35 - Considera-se um elemento imprescindível na sua instituição?

Questão 36 - Concede alguma autonomia e delegação de competências aos seus colaboradores em vez de centralizar todas as decisões em si?

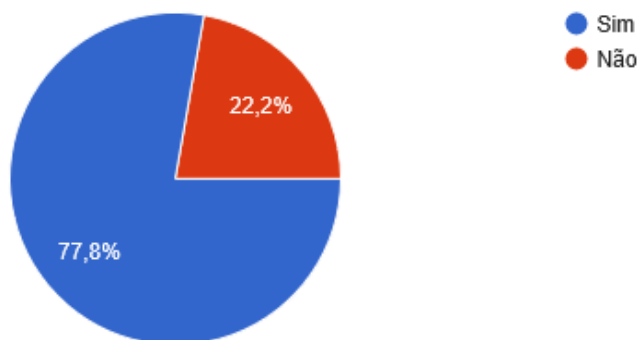
A resposta a esta questão, com 28 dos líderes a afirmar que delega competências, refuta a tendência para chamar a si todos os processos e decisões. Entende-se que poderá ser uma resposta politicamente correta, mas que denota uma certa preocupação em adotar um estilo de liderança mais participativo, em especial porque já se apresentam alguns dirigentes que procuram descentralizar a informação e promover o desenvolvimento de competências.



Questão 36 - Concede alguma autonomia e delegação de competências aos seus colaboradores em vez de centralizar todas as decisões em si?

Questão 37 - Considera importante a existência de uma direção executiva, intermédia, nas OES?

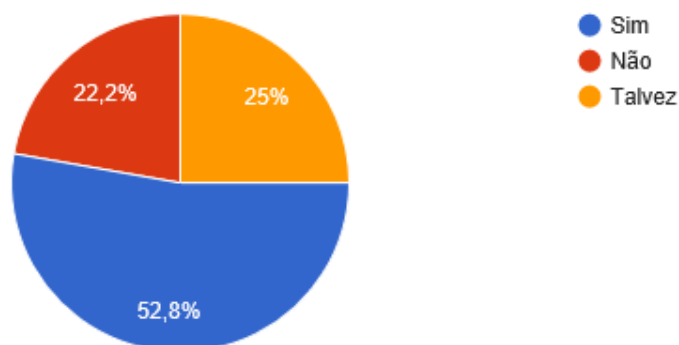
O sentido afirmativo da resposta a esta questão é evidente. Cada vez mais, dado o grau de exigência no setor, qualquer dirigente sentir-se-á mais seguro e confortável, se assessorado pela presença de uma direção executiva, ao lado da direção de topo. Para esta, ficam reservadas funções mais protocolares, de representação e decisões macro, de estratégia, de relação com os *stakeholders*, e com os parceiros (incluindo a tutela), enquanto que a direção executiva fica encarregue de potenciar mais valias na eficiência e eficácia, gerando valor acrescentado.



Questão 37 - Considera importante a existência de uma direção executiva, intermédia, nas OES?

Questão 38 - Concorda com a adoção de modelos mistos, como empresas híbridas / instrumentais, para obter resultados e contribuir para o papel social destas instituições?

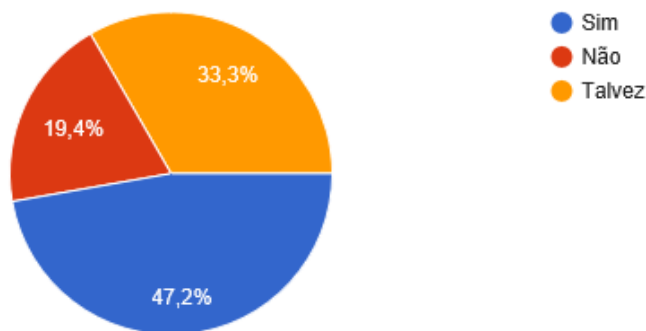
Uma ligeira maioria das respostas reconhece a utilidade e adequabilidade das empresas sociais, que contribuam com resultados financeiros, em prol das valências sociais (eventualmente deficitárias), acrescentando independência e sustentabilidade a essas respostas sociais. Ainda assim, quase metade das respostas tem reservas quanto à adoção e capitalização destes modelos.



Questão 38 - Concorda com a adoção de modelos mistos, como empresas híbridas / instrumentais, para obter resultados e contribuir para o papel social destas instituições?

Questão 39 - Considera que os dirigentes das OES deveriam ser profissionalizados?

Esta é uma das questões centrais deste trabalho e fica claro que a resposta é positiva, pois quase metade dos inquiridos concorda com essa perspetiva.



Questão 39 - Considera que os dirigentes das OES deveriam ser profissionalizados?

Questão 40 - Porquê?

O questionário terminou com um repto para Respostas Abertas e Comentários, registando-se algumas notas, sugestões, reflexões e afirmações muito interessantes, em especial sobre a questão da necessidade de profissionalização, a capacitação das OES e o papel do Estado, entre as quais se destacam e compilam as seguintes:

- A profissionalização “(...) não é necessariamente condição de sucesso ou insucesso”, requer “exigência e trabalho”, mas, “se os dirigentes se “profissionalizarem e profissionalizarem as respostas sociais, prestam serviços com mais qualidade”, porque passariam a deter uma visão “diferente da experiência e melhor capacidade de análise”;
- Contudo, implicaria “haver uma dedicação a tempo inteiro à instituição”, “responsabilização e prestação de contas aos *stakeholders*” e observando-se a “própria avaliação de desempenho da direção”, a própria “profissionalização das chefias poderá ser importante nas organizações que desenvolvem diversas respostas sociais pela complexidade de que a sua gestão se pode revestir” e este é o mote “para maior responsabilização e profissionalismo na gestão das instituições” porque é necessária para uma “gestão mais eficiente e eficaz”, “dadas as competências exigidas e o nº de legislação a cumprir, regulamentos etc.”;
- No entanto, há que considerar que tem sido a experiência e o saber fazer de muitos elementos que fazem parte de organizações da ES que contribuíram para a importância e o desenvolvimento do setor”. Na realidade, “na atualidade as instituições têm necessidade de ser geridas como empresas”;

mas “o voluntariado nas direções é um exemplo salutar de cidadania,” em que “é preciso ter tempo e disponibilidade para se fazer um bom serviço” e “o dirigente tem que se valorizar nas suas competências para que o seu papel na OES seja mais profissional, disponível e focado”. Concluem que “pode se importante, mas depende do modelo de gestão que se venha a preconizar”;

- Segundo outros dirigentes, “o papel do dirigente é cada vez mais exigente e como tal deveria existir a tal estrutura intermédia (direção executiva) profissionalizada, para que possa desempenhar e ser responsável pelas suas decisões”, “as OES devem ter uma estrutura profissional, não dependente dos dirigentes eleitos”, e devem ser “eficientes e autossustentáveis”, “são das maiores empregadoras em muitas zonas do país, em especial fora dos grandes centros urbanos e requerem um acompanhamento diário e profissional.”;
- Afirmam que “no setor social/solidário deverá ser assim a começar pelos dirigentes”, “a atual situação necessita, de um maior conhecimento, atenção permanente e acompanhamento da gestão, com presença diária ou quase, de acordo com a sua dimensão”, sendo que “o grau de exigência e de responsabilidade, a que se juntam as dificuldades acrescidas das famílias e das pessoas, tal como das complicadas relações com os organismos do estado, os custos permanentes das organizações, implicam a atenção à sua sustentabilidade económica e ao cumprimento dos compromissos, com as pessoas que delas dependem, em serviços de qualidade, ordenados, ou nos pagamentos dos fornecimentos que prestam”;
- "A sustentabilidade das organizações e o importante contributo destas, para o bem-estar social dos cidadãos, deve ter um mais claro e efetivo reconhecimento do Estado”, complementado que “a palavra cooperação do Estado seja isso mesmo, definidora dos serviços que devem ser cumpridos e dos respetivos valores da comparticipação da Segurança Social que suportem esses mesmos serviços”, segundo outro dirigente, porque “o Estado tem de assumir com clareza que as OES são parceiros complementares do Estado Social e não um qualquer prestador de serviços, a quem se paga mal e a más horas, pois têm também de ter sustentabilidade, como em outra qualquer organização empresarial" e ainda novo comentário que “a sustentabilidade das organizações e o importante contributo destas, para o bem-estar social dos cidadãos, deve ter um mais claro e efetivo reconhecimento do Estado.”

Líderes Dirigentes nas Organizações da Economia Social:
Um desafio para Voluntários ou para Executivos?
O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo

Os resultados do inquérito por questionário, tanto na sua vertente quantitativa como qualitativa permitem ter uma ideia da riqueza de informação que foi prestada e cuja interpretação se realiza de seguida.

PARTE IV - INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

14. DO AMADORISMO AO PROFISSIONALISMO DO DIRIGENTE (A MUDANÇA)

Procurando encontrar um sentido nas respostas que recolhidas, admite-se que vários dos inquiridos, se sintam motivados para se recriarem e transformarem em profissionais executivos, caso ainda não o sejam.

A aceitação de que existe algo a fazer é certamente um fator promotor da mudança, para com alguma diplomacia, contrariar a eternização nas funções de dirigentes carismáticos.

No caso de os dirigentes que não detenham aptidões e competências de gestão suficientes, é fundamental despertar as instituições para a necessidade da sua capacitação.

Os resultados obtidos, na generalidade, evidenciam um nível de maturidade elevado dos dirigentes na experiência da “causa social”, consequência de uma normalidade da prorrogação de mandatos, impedindo a necessária e importante renovação de membros, ou no mínimo, a profissionalização desses dirigentes.

A permanência em funções destes dirigentes por longos períodos na mesma organização, tantas vezes com o argumento de que «não há listas a candidatarem-se», poderia evoluir para uma rotina de transferência entre organizações.

Mas tal continua a não suceder, porque de acordo com o estatuto das IPSS em vigor, a obrigação de rotatividade de cargos, se aplica apenas ao cargo de presidente e não a todos os membros da direção. Esta “janela de oportunidade” proporciona a “troca” de membros, mas inúmeras vezes mantendo a liderança no mesmo anterior presidente.

Dirigir uma instituição de cariz social é gerir uma realidade complexa, de pessoas para pessoas, com cada vez menores orçamentos, financiamentos e clientes mais carenciados, alguns excluídos, parceiros e parcerias mais exigentes, nomeadamente a tutela rigorosa do Estado.

Um dos maiores desafios é a conciliação do voluntariado na direção, com o profissionalismo na gestão. Segundo a mensagem dos dirigentes, amadorismo na gestão não permite responder com eficácia aos desafios de mudança e de qualidade.

Resistir à mudança não significa que não haja mudança, porque a mudança ocorre fora das próprias organizações. Aliás, a sua chegada a partir do exterior,

provavelmente captura uma instituição desprevenida, e terá necessariamente consequências dentro da organização.

As atitudes que se deve ter, neste processo de enfrentar as mudanças são atenção, antecipação e ajustamento ao seu tempo, com profissionalismo, superando o tradicional e passando a uma instituição mais dinâmica, porque o conformismo e passividade geram perda de ânimo perante as dificuldades, esgota o dirigente na procura de alternativas.

A resposta que se deve procurar não será uma visão de curto prazo, ao dia-a-dia, sem planeamento, sem acompanhar e prever a realidade e as suas dinâmicas futuras, tendo capacidade de não apenas reagir, mas de agir, de ler e transformar os problemas em oportunidades e conquistas, numa visão de médio/longo prazo, audaz e a traduzir um crescimento sustentável.

A capacidade de dirigir de acordo com aptidões inatas, naturais e a capacitação a obter por via de competências a adquirir, parece ser fundamental num dirigente das OES.

O processo de gestão, em qualquer que seja a entidade, supõe funções como planear, organizar, dirigir e avaliar/controlar, monitorizar, reinventar, inovar.

Parece pertinente entender que todas as instituições deveriam ter um gestor qualificado para liderar e que tenha noção e uma visão mais abrangente do ambiente onde a organização se insere.

15.A GESTÃO (PROFISSIONAL) EFICAZ E EFICIENTE NUMA OES

O processo de gestão de uma OES, sendo centrada no cliente enquanto pessoa com direitos e deveres, é um processo contínuo para a qualidade e que visa proporcionar a satisfação das necessidades desse cliente.

Assim, nesta área da gestão, uma direção ou o seu dirigente de topo, ou uma Direção Executiva, deverá ser capaz de definir e implementar a missão, a visão e os valores da cada organização, de forma clara, transparente, convincente e conceber e definir um Plano de Ação para além dos fins estatutários.

Este Plano de Ação deverá ser estratégico, uma ferramenta que prossiga para além dos fins estatutários, que procure cumprir todos os objetivos planeados, designadamente em domínios como:

- o económico e financeiro;
- os serviços prestados a clientes;

- os processos e procedimentos operacionais;
- e a inovação, a aprendizagem e o desenvolvimento.

Se um dirigente efetivar a monitorização e supervisão sistemática das atividades e das tarefas associadas aos processos, visando a melhoria contínua dos mesmos, se tiver presente o enfoque nas funções e responsabilidades de cada um dos colaboradores da instituição (profissionais e voluntários), e os próprios dirigentes incluídos, o sucesso da gestão nas OES será muito mais provável, e a consequente eficiência e eficácia também.

Uma atitude e comportamento nesta dimensão, por parte de todos e do todo, incluindo um dirigente profissional, proporcionará melhor desempenho, transparência nas ações, melhor ambiente de trabalho, melhor comunicação e naturalmente, maior satisfação dos colaboradores, clientes e famílias.

Se, de futuro, a tutela impuser (invocando razões regulamentares, ou mesmo de escala de mercado da ES), um sistema de exigência de competências aos dirigentes voluntários ou aos quadros diretivos, qualquer dirigente sem qualificações nesta área da gestão deixará de poder exercer tais cargos.

Tal como nas empresas que operam na economia de mercado, serão os próprios clientes dos serviços da ES a dar preferência e a escolher as melhores OES, isto é, as entidades que cumprem com requisitos legais a este nível, se assim for definido. No limite, haverá a necessidade de um Diretor Geral e Executivo no organograma das OES, que em função da dimensão da instituição, poderá ser ou não a tempo inteiro.

A adoção de uma função desta natureza no organograma funcional, essa integração de um gestor de topo, poderá vir a ser um imperativo, tal como a Inovação e a Qualidade, e muito mais do que uma opção, face ao grau de exigência dos objetivos atuais que se impõem às OES, muito além dos seus valores e missão primária.

É expectável que, nos próximos anos, as OES passem a funcionar como Empresas “Sociais”, com gestores profissionais, que detenham aptidões e competências validadas, ao nível da gestão.

Entende-se que só desta forma, será possível existir planeamento e organização.

16.A CAPACITAÇÃO VIA EMPODERAMENTO PARA A GESTÃO DAS OES

Para que a capacidade das instituições seja valorizada, é preciso os dirigentes gerirem os processos de forma planeada, conquistar objetivos, obter resultados, melhorar a produtividade, maximizar a rentabilidade, cumprindo prazos e orçamentos, e ainda, aceitar contratempos e ter iniciativa.

Ser um dirigente empreendedor é estar atento a novas e melhores opções, ter atitude positiva, otimista e entusiasta, constituir-se como um valor acrescentado, integrado, visando obter benefícios, promovendo a redução de custos, favorecendo o desenvolvimento de colaboradores, promovendo a marca, o lema, o posicionamento, a imagem, a missão da Instituição.

Para tal, o dirigente tem que estar habilitado e/ou capacitar-se e capacitar, concretizar o empoderamento dos seus colaboradores, concretizando a capacitação da Instituição para a sustentabilidade, desenvolvendo respostas de excelência.

Os resultados apurados e as respostas dos dirigentes permitem consubstanciar que a resposta à pergunta de partida se traduza em contundente necessidade de capacitação e profissionalismo, sejam esses líderes dirigentes, voluntários ou executivos, afere-se que tem que existir capacitação.

Assim, falar de capacitação, é falar de atingir o profissionalismo, seja ele de voluntários ou de executivos, é alcançar a capacitação desses dirigentes e colaboradores e consequentemente, da instituição.

Finalmente, o desempenho de um dirigente capacitado dependerá do empenho em observar essas premissas base, de empoderamento, centrando o enfoque na gestão das pessoas, na gestão financeira e na gestão estratégica, de forma eficaz e eficiente.

Parece fazer sentido afirmar-se que um líder dirigente deverá ser o principal responsável pela:

- elaboração e adoção de planos de atuação, metodologias, avaliação, relatórios de gestão;
- implementação de valências sociais e resposta atípicas, desde a definição de regulamentos, à inicialização e concretização das mesmas;
- concretização de protocolos e parcerias, atividades sociais e instrumentais, contribuintes para a sustentabilidade de qualquer OES.

Sobre este último desafio, importa referir que é preponderante inverter o *mindset* dos dirigentes e promover uma *open mind* a estas alternativas de atividade / financiamento, precipitando resultados sociais de impacto e excedentes financeiros positivos, para além dos sociais.

Tal circunstância só é possível com muita dedicação e disciplina, empoderamento, capacitação, empreendedorismo e inovação.

Segundo o dicionário Priberam, o empoderamento é o “Ato ou efeito de dar ou adquirir poder ou mais poder”¹⁵.

Será precisamente o que se pretende, a capacidade de emancipação individual e coletiva, de mobilizar, da superação de dificuldades, de conquistar a liberdade de decidir e controlar, ajustadamente e, neste âmbito, de desenvolver ações e condutas de efetiva participação em mudança sociais.

Talvez se possa afirmar que ser dirigente é o nosso contributo social, num exercício completo de cidadania e que o empoderamento, ou a capacitação é a consciencialização para a participação a um nível e dimensão profissional.

Segundo Carlos Lopes (2013), na sua essência, o *empowerment* parte da ideia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação que lhes permitem tomar decisões e participar ativamente na organização.

Na prática, poderá ser difundir e compartilhar o poder com todos os seus colaboradores, descentralizando algo que naturalmente promove rapidez, flexibilidade e capacidade de decisão da organização.

Este autor indica ainda que o *empowerment* assenta em 4 orientações:

1. Poder – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização, o que significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação.
2. Motivação – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente, que significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados do seu trabalho e festejem o alcance das metas.
3. Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional, que significa treinar continuamente,

¹⁵ "empoderamento", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2020, <https://dicionario.priberam.org/empoderamento> [consultado em 01-02-2020].”

proporcionar informações e conhecimento, ensinar continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização.

4. Liderança - proporcionar liderança na organização, que significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar reconhecimento.

Assim, parece que neste de tipo de entidades, já com um sentido comum de liderança em si próprio, muito hierarquizadas, um líder dirigente deverá espolpear a liderança do colaborador (que talvez aspire a ser líder), deverá promover a sua contribuição, o (auto) empoderamento, pois a capacitação dele próprio será o empoderamento das instituições desta natureza no todo.

A atitude, inculcando confiança, conquista e afirma à evidência competências inatas, potenciando um dirigente apto por revelar conhecimentos e estar fundamentado, detendo ferramentas, métodos, atribuindo e delegando tarefas, gerindo projetos e apresentando soluções.

Estes são os elementos de uma capacidade que precisa de ser aprendida e desenvolvida com o tempo, encarando o desafio de executar a liderança enquanto dirigente, com sucesso, revelando um conjunto de habilidades, competências, comportamentos e atitudes, assim como características de personalidade e caráter.

Como é do senso comum, as competências individuais são constituídas pelo conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser) possuídos e adquiridos, devendo-se ter a capacidade de utilizar a sua criatividade, conjugada com a aplicação de novos conhecimentos técnicos e novas tecnologias, para alcançar resultados num clima de mudança contínua.

Cada um e cada qual, enquanto empreendedor, deve ser capaz de aproveitar a aprendizagem resultante do seu esforço, bem como dos resultados alcançados para adquirir e desenvolver novas competências pessoais.

Aliás, uma avaliação de competências de recursos humanos numa instituição, deverá ser premissa para os líderes dirigentes e será mote para a criatividade em adquirir e aplicar novos conhecimentos técnicos e novas tecnologias, fomentando a formação específica das práticas.

Este modelo potenciará a aquisição de novas competências para alcançar resultados, e ainda observando valores do trabalho em equipa que permitam atingir metas coletivas. Só assim se atingem equipas de elevado desempenho - avaliando e fomentando competências.

Fomentar a oportunidade de partilha das diversas competências e conhecimentos de cada um, é fundamental para que todos sejam capazes de transmitir as suas próprias ideias e ouvir as ideias alheias, práticas, discutindo abertamente ideias, obtendo-se proveito da sua diversidade.

Deve existir uma estrutura de comunicação assente num clima de confiança, onde todos se sentem à vontade de introduzir na agenda de discussão todos os pontos que julguem relevantes para a concretização do trabalho.

A confiança, partilha de informação, responsabilidade solidária, compromisso e comunicação na diversidade, gera equipas de elevado desempenho.

Cabe aos líderes dirigentes e aos próprios colaboradores, técnicos e auxiliares, potenciar, por via do seu empoderamento, a aquisição de competências, concorrendo para a capacitação das instituições.

Deverão, tendo em vista designadamente o exercício de funções fundamentais do seu papel enquanto líderes, adotar a inovação organizacional e dinamizar atividades de *co-work*, *coaching*, *mentoring*, que contribuirão para melhores desempenhos da missão *core*.

E, de facto, parece que quando falamos em *empowerment* é impossível não o associarmos a liderança e cultura organizacional, à delegação e descentralização de informação e conhecimento.

Assim, parece importante os dirigentes das organizações perceberem que delegando não há perda de poder ou de liderança. Pelo contrário, os processos ficam mais eficazes e os colaboradores sentem-se mais úteis, se fizerem parte direta das tomadas de decisão.

A observação destas sinergias de otimização, redefinição de procedimentos e processos, revitalização, proporcionará também melhorias nos fatores economicistas, como reduzir custos, rentabilização de recursos, proporcionará a dita eficiência e eficácia das OES, fruto das competências dos membros que as constituem, nomeadamente os dirigentes e colaboradores capacitados.

17. ATINGIR O PROFISSIONALISMO VIA CAPACITAÇÃO DE DIRIGENTES (VOLUNTÁRIOS E EXECUTIVOS) E DAS OES

No início deste trabalho pretendia-se aferir se neste Setor da ESS seria de manter e prevalecer o voluntariado ou de potenciar as mais valias da performance de executivos, com retorno desse investimento.

As OES atuais e, em especial, as da dimensão em análise já não se compadecem com amadorismo. A conclusão natural parece ser, no mínimo, a necessidade de capacitação, senão mesmo uma exigível formação de base académica, na área da gestão.

A um nível de graduação superior da exigência, é entendível um quadro de profissionalização de topo que respeite necessariamente os princípios e valores basilares da ES, mas integrando cada vez mais um modelo empresarial, ainda que concorrendo com sérios riscos de constatar que tal efeito desvirtua a verdadeira natureza do setor.

Ao longo deste processo, foi gratificante interpretar os resultados que se foram obtendo, e ter tido a ambição de questionar supostos dogmas e verdades que não são «de *La Palisse*», porque é possível (e exigível) a profissionalização para todos, a bem do profícuo desenvolvimento e engrandecimento do setor social.

Na verdade, hoje em dia os dirigentes que anteriormente eram vistos como gestores de instituições pertencentes ao antigo terceiro setor, um setor distante, afastado da economia, são atualmente mais designados pelo SS e que é mais próximo e transversal na sociedade.

Assim o são porque o SS ganhou relevância e tem enormes exigências, requisitos e desafios a vários níveis, sendo que as práticas de gestão adotadas deverão ser associadas à sustentabilidade da própria instituição.

Desenvolver qualidade e valorizar o setor implica observar conceitos, processos e instrumentos de gestão inúmeras vezes disruptivos, provavelmente originados no mundo empresarial, que com as adaptações às especificidades e natureza destas organizações, serão perfeitamente válidos ou adaptáveis para as mesmas.

Este será o mote destas OES, proliferarem e desempenhar o seu papel, por exemplo obtendo fontes de financiamento alternativas ao Estado para gerar inovação e impacto social, e praticar nesta área a investigação e desenvolvimento, reinventar, repensar, renovar.

Quando tanto se fala em «pontes», replicar, atingir e partilhar *benchmarking*, das melhores práticas adotadas, é fulcral para o sucesso das OES.

A sustentabilidade exigível às instituições e a competência aos dirigentes, assegura-se pela capacidade de obter recursos financeiros de diferentes fontes de financiamento para concretizar os seus objetivos, basilares, primários e secundários, conforme está definido na Lei da Bases da Economia Social e Estatuto das IPSS.

Os dirigentes destas entidades são ou serão o principal impulso das organizações sociais, para se reinventarem através de resultados satisfatórios, recorrendo a recursos escassos, eficiente e eficazmente, com a habilidade, conhecimento, atitudes e presença profissional.

Assim se estarão a qualificar as instituições, a capacitá-las no desenvolvimento institucional dos seus fins como instituições constituídas sem finalidade lucrativa, para prosseguir fins como apoio a crianças e jovens, apoio à família, apoio à integração social e comunitária, proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, proteção da saúde, educação e formação profissional dos cidadãos.

E obviamente, observando a sua sustentabilidade financeira.

CONCLUSÕES

Em síntese, primeiramente, das leituras realizadas, aferiu-se que a partilha de recursos e competências estimula a ES, provocando evoluções no setor e o esforço de transparência e resultados do impacto social, e que a pressão da sociedade é uma preocupação latente e uma exigência para o SS e todos os seus *stakeholders*, incluindo os dirigentes.

Parece importar haver medição e comunicação de resultados para criar relações de confiança com investidores e parceiros.

Cada vez mais, as OES deverão ser eficientes e eficazes e deverá haver estratégia e uma governação integrada e inúmeros autores invocam a Teoria da Mudança no setor, com mudanças holísticas, ou seja, respostas colaborativas, teorias do conhecimento, normalmente observadas da rivalidade de setores e dos próprios *players*, no acesso a fontes de financiamento e respetiva diversificação, sendo fundamental trabalhar a valorização de competências, a capacitação e a captação de talentos.

Neste enquadramento, pretendia-se saber se o valor de ser voluntário era suficiente e se era possível constatar que ser líder nas OES requer, para além de um encontro com sentido da vida, dotes de resiliência, desenvolvimento de ideias, *know how* do setor, a inquietação para um impulso criativo, inquietude essa que tende para a necessidade dessa capacitação, enquanto empreendedores sociais, com benefícios de ganhos na partilha de recursos. Mas seria necessário o profissionalismo, ou a muito boa vontade e o empenho seriam suficientes?

Na realidade, neste contexto da capacitação, foi-se entendendo que os desafios latentes do setor serão a profissionalização da gestão face às exigências legais, técnicas, à inovação nos processos, às exigências de medição e comunicação dos resultados do impacto social, que sendo impactos estruturantes, permitem diversificar as fontes de receitas por via de parcerias estratégicas entre organizações e até entre setores, verificações alegadas por parte de inúmeros “atores” do SS.

Indubitavelmente, as OES têm vindo a demonstrar um papel cada vez mais relevante nas comunidades em que se inserem, muito além do foco da sua missão na prestação de serviços de cariz social e além desses fins de valência social, afirmam-se com elevada relevância enquanto entidades empregadoras e integradoras, promotoras de inclusão social. Encontram-se devidamente

infraestruturadas, em inúmeras regiões, sendo muitas vezes a empresa (social, privada, comercial, industrial e pública) de maior dimensão, visibilidade e importância no mercado, muito além do seu papel de intervenção e resposta social.

Recordando o objetivo central deste trabalho, da verificação do problema numa hipotética assunção da necessidade (ou não) de profissionalização, e da alternativa que consiste em aproveitar a mão de obra gratuita e a diversidade de saberes de dirigentes voluntários, face a um eventual processo de capacitação desses dirigentes, definiu-se a pergunta de partida como “*em que medida a profissionalização dos dirigentes contribui para a eficácia da gestão das OES?*”

Questionou-se no desenvolvimento da análise das funções de dirigente da OES, se o cargo seria um desafio para voluntários (numa vertente de amadorismo) ou um requisito de executivos (numa ótica de profissionalismo), alvitrando-se 3 hipóteses para avaliação:

1. A profissionalização dos dirigentes tem um impacto positivo na gestão das OES.
2. A não profissionalização dos dirigentes constitui um garante da autenticidade das OES.
3. A capacitação dos dirigentes das OES contribui para a melhoria do seu desempenho dessa função.

Relativamente às entrevistas realizadas e ao inquérito por questionário, assumimos que algumas respostas poderão ter sido mais evasivas ou menos genuínas, em consequência de uma possível reserva face ao desconforto provocado por algumas questões. É provável que alguns inquiridos tenham sentido uma certa insegurança, quando confrontados com um eventual desconhecimento e falta de domínio sobre matérias como legislação, normativos técnicos, qualidade, conhecimentos de práticas de gestão, e de análise económico-financeira.

Algumas das respostas a questões mais delicadas, poderão ter ficado incompletas, pois são colocadas sub-repticiamente para apurar algum excesso de “sinergias nas parcerias”, para não falar de comportamentos associados a alguns aparentes *lobbies*, ou algum favorecimento, tendência para preferências sobre colaboradores, candidatos, recrutamento, admissão de clientes, associados, alguma falta de isenção e independência a que se assiste no setor e ainda nas circunstâncias

das tão comentadas “pontes” e “trabalho em rede”, inúmeras vezes sem traduzir objetivos e resultados comprovados.

Parece-nos evidente que os resultados apurados indicam, taxativamente, que nos dias de hoje, a gestão destas OES não deve ser entregue à «carolice» ou ao «amadorismo», sejam os líderes dirigentes destas entidades voluntários ou executivos.

Nesse sentido, foi atingido o objetivo proposto, porque o profissionalismo é uma condição, e porque são, paulatinamente, preocupações constantes nestas OES, aspetos:

- humanos: desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, gerir os conflitos entre o trabalho e a família, favorecendo um ambiente de trabalho positivo, confiança mútua;

- éticos e sociais: respeito pelos interesses e valores das pessoas, colaboradores e clientes, comunidade e cultura de empresa, e aumentar o comportamento eticamente correto;

- financeiros: almejada estabilidade, equilíbrio económico-financeiro, sustentabilidade, independência de subvenção estatal, autofinanciamento.

Todos estes desafios requerem uma liderança capacitada, eficiente e eficaz, empoderada e profissional.

Será este profissionalismo de gestão de recursos “produtivos” e meios transversais associados às atividades sociais, e estas preocupações interligadas que garantem a excelência no serviço às pessoas, ao cliente, ainda poderíamos perguntar?

Sim, seria a resposta: observando um enfoque nos aspetos indicados da gestão das pessoas, que prestam essa qualidade e condignidade nesse serviço social, e valorizando esse capital intelectual, físico e humano, o desenvolvimento e afirmação de competências torna-se inato e ajustado às realidades da ES.

De seguida, avaliando e recompensando o desempenho, gerindo conflitos, respeitando a satisfação, expectativas, motivações, e o aspeto da ética social com o ambiente interno e externo, como indicado acima, gerará a criação de valor e excedentes financeiros que garantem a sustentabilidade e o próprio investimento, o crescimento e desenvolvimento.

Conforme verificámos, as OES são entidades com uma estrutura de liderança muito parametrizada, normalizada pelas portarias de valências, e muitas vezes são

confrontadas com a rigidez destes normativos legais e a inflexibilidade de adaptação caso-a-caso, sendo fundamental a abertura para a mudança.

Apurou-se que a responsabilidade pela liderança é maioritariamente partilhada entre a direção técnica e, normalmente, o presidente de direção ou outros membros designados dos órgãos sociais.

Percecionou-se ainda que esta gestão parece condicionada pelo estilo de liderança e relações de confiança, sendo por norma, pouco clara quanto aos papéis e funções desempenhadas e ainda com alguns riscos de conflito de interesses, assim como extensível à questão da integração de trabalhadores nos corpos sociais, ou a remuneração de dirigentes.

Independentemente do modelo, concluiu-se que o cerne da questão é que o profissionalismo é uma exigência inquestionável.

Assim, por fim, a perceção das várias circunstâncias aferidas, precipitam uma necessidade emergente de ultrapassar o paradoxo da «carolice», do «amadorismo» de dirigentes dos órgãos sociais, para um estado de coexistência de uma gestão profissionalizada.

Em alternativa, constatou-se que a adoção de uma administração intermédia de tipo executivo ou como requisito às direções voluntárias, o sentido de se tornarem mais capacitadas e sensibilizadas para o desenvolvimento de metodologias e estratégias basilares da gestão de OES, deverá ser um requisito.

Reteve-se do estudo que os líderes dirigentes terão que ser reconhecidos como pessoas instruídas, formadas, adaptadas às especificidades destas instituições.

A capacitação de dirigentes surge neste paradigma da mudança, sendo o resultado de uma necessidade de reajustar o foco dos principais responsáveis dirigentes para a visibilidade e notoriedade da entidade – as pessoas, que se reveem nos objetivos e missão social da entidade, mas também da própria sobrevivência da instituição.

Para a gestão eficaz e eficiente das OES, os comportamentos organizacionais de comprometimento com o profissionalismo e capacitação, serão fatores críticos de sucesso.

Assim, para desenvolvimentos futuros, estes resultados determinam o reconhecimento da necessidade premente da adoção e aplicabilidade de requisitos

de competências mínimas ou por via da valorização e capacitação, necessidades de formação e habilitação de dirigentes para a gestão eficiente e eficaz nas OES.

Invariavelmente, como não poderia deixar de ser, constatar-se-á que a educação e formação académica, como a frequência deste Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social, da ESGT do IPSantarém, são trunfos e dinâmicas claras para a capacitação dos líderes dirigentes das OES.

A nível pessoal, fica a motivação para o desenvolvimento de iniciativas que possam contribuir para o desenvolvimento e capacitação do setor. Esse contributo, com base em competências adquiridas e experiência profissional (enquanto *player*, “ator”, dirigente ou mero associado) pode ser concretizado através da assessoria, da promoção da inovação social, e lançando o repto a outros empreendedores sociais, para este sentido de responsabilidade e exercício de cidadania ativa.

Esta atitude em prol do SS baseia-se na constatação de uma carência de profissionalismo e capacitação, que devem ser assumidas pelas estruturas representativas, como a CNIS (Confederação Nacional das IPSS), a UMP (União das Misericórdias Portuguesas), a UMP (União das Mutualidades Portuguesas), a CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social), a CONFECOOP (Confederação Cooperativa Portuguesa), a FENACERCI (Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social) e outras congéneres.

A afirmação desta missiva, mais do que uma carta de intenções, assume o nosso comprometimento de submeter propostas concretas e em sede própria, como a da concertação social, discutida pelos parceiros sociais no CNES (Conselho Nacional para a Economia Social), e junto da tutela da Segurança Social, ou mesmo junto do Governo, desafiando a materialização efetiva e implementação de medidas de capacitação dos dirigentes e das OES. Por exemplo, porque não, à semelhança da adoção do Estatuto do Dirigente Associativo Voluntário (EDAV), proclamado no Decreto de Lei nº 20/2004, adotar critérios para a classificação e atribuição de um reconhecimento de Estatuto do Dirigente Associativo Profissionalizado (EDAP)?

Fica a ideia, em princípio ou mesmo seguramente, com impacto social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 4Change. (2018). *Teoria da Mudança*. Lisboa.
Disponível em:
<https://www.4change.org/pt/blog-3/teoria-mudanca>
Consultada em 17.09.2020
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource, human resource management practice*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Azevedo, C. (2013). *Manual de governo: o desafio da liderança nas organizações do terceiro setor em Portugal*. Porto: Impulso Positivo.
- Azevedo, C., Campos, R. e Meneses, J. W. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, O Desafio da Inovação Social*. Porto: Imoedições - Edições Periódicas e Multimédia (Grupo Editorial Vida Económica).
- Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2005). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Baron, A., Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Choudary, N. (2019). *The Costs of Uncertainty Multi-site case study of front-line employees experience of uncertainty in medium-sized health non-profit organisations in London*. London: Metropolitan University.
Disponível em:
https://www.academia.edu/40395148/The_Costs_of_Uncertainty_Multi_site_case_study_of_front_line_employees_experience_of_uncertainty_in_medium_sized_health_non_profit_organisations_in_London_England
Consultada em 10.10.2020
- CIRIEC. (2007). *A Economia Social na União Europeia*. Relatório realizado a pedido do Comité Economico e Social Europeu.
Disponível em:
<https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>
Consultado em 03.10.2020
- Coheur, A. (2015). *Livro Branco: A Economia Social...Retomar a Iniciativa*. Parlamento Europeu. Com a participação da CASES: Plataforma de Referência da Economia Social Europeia - Social Economy Europe.
WWW.SOCIALECONOMY.EU.ORG
Disponível em:
https://cases.pt/wp-content/uploads/PT-Livro_Branco_ES_do_SEE.pdf
Consultado em 03.10.2020
- CNIS. (2019). *Programa de Plano de Ação da CNIS*.
Disponível em:
<http://cnis.pt/wp-content/uploads/2018/11/Programa-de-Ac%C3%A7%C3%A3o-2019.pdf>
Consultado em 24.09.2019

CNIS (2012). “Projeto Mais para Capacitar as Instituições”, *Jornal Solidariedade*, pág. 24, abril de 2012.

Comité Económico e Social Europeu (CESE). (2007). *A Economia Social na União Europeia (CESE-C2007-11-PT)*.

Disponível em:

<http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>

Consultado em 06.06.2019

Constituição da República Portuguesa - VII Revisão Constitucional [2005]

Disponível em:

<https://www.parlamento.pt/Legislacao/PAGINAS/CONSTITUICAOREPUBLICAPORTUGUESA.ASPX>

Consultada em 24.02.2020

"Empoderamento", in *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa* [em linha], 2008-2020.

Disponível em:

<https://dicionario.priberam.org/empoderamento>

Consultada em 18.09.2019

Ganesh, S., McAllum, K. (2010). *Volunteering and professionalization: Tensions and Trends*. San Francisco: Submitted to the Pre-conference on Non-profit Organizations, Organizational Communication Division, National Communication Association Annual Convention.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/268265758_Volunteering_and_Professionalization_Trends_in_Tension

Consultada 29.11.2020

Gata, H. (2014). *Faz-Te ao Mercado: Estudo sobre o Desencontro entre a Procura e a Oferta de Competências no Mercado de Trabalho e a sua Relação com a Empregabilidade Jovem*. TESE Portugal.

Disponível em:

<http://www.tese.org.pt/index.php/tese-portugal/2013-10-21-15-30-22>

Consultada em 18.03.2019

Goodall, R. (2000). *Organising cultures: voluntarism and professionalism in UK charity shops*. *Voluntary Action Volume 3 Number 1 Winter 2000*. London: University College London.

Disponível em:

<https://www.bl.uk/britishlibrary/~media/bl/global/social-welfare/pdfs/non-secure/o/r/g/organising-cultures.pdf>

Consultada em 28.11.2020

INE (2019), *Conta Satélite da Economia Social (CSES)*.

Disponível em:

<https://www.cases.pt/contasatelitedaes/>

Consultada em 30.01.2019

Jayasundara, K. (2015). *Introduction to HRM (Human Resource Management)*.

Disponível em:

<https://pt.slideshare.net/chamikrish/introduction-to-human-resource-management-52594885>

Consultada em 12.10.2019

Leiria, A., Palma, P. e Cunha, M. (2006). *O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa*. Estudo publicado na edição de Comportamento Organizacional e Gestão, vol. 12, nº 1, 67-94.

Disponível em:

<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v12n1/v12n1a05.pdf>

Consultada em 13.09.2019

Lopes, C. E. M. (2019). *Mais De 1001 Palavras Que Você Deveria Conhecer Antes De Ser Um Líder*. Manaus: 1ª edição, Clube de Autores.

Disponível em:

https://books.google.pt/books?id=EstxDwAAQBAJ&pg=PA17&hl=pt-PT&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false

Consultada em 12.02.2019

Nogueira, R. (2014). *Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor*. Escola Superior de Altos Estudos, Instituto Superior Miguel Torga, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

Disponível em:

<http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/627/1/Tese%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20no%20Terceiro%20Setor.pdf>

Consultada em 09.09.2020

Nordberg, D. (2011). *Corporate Governance - Principles and Issues*. London: SAGE Publications Ltd.

Nordberg, D. (2020). *Viewpoint: Who's in charge, in whose interest? The experience of ownership and accountability in the charity sector*. Manuscript accepted September 2020 for publication at Management Research Review (Emerald; doi: 10.1108/MRR-04-2020-0190)

Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-04-2020-0190/full/html?skipTracking=true>

Consultada em 12.08.2020

Quivy, R. Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rosário, S. (2019). *Desafios atuais aos Gestores de IPSS (post); O Meu Cantinho Social - Um Ano a Partilhar Conhecimentos*. – ebook.

Disponível em:

<https://omeucantinhosocial.pt/desafios-atuais-aos-gestores-de-ipss/>

Consultada em 17.12.2019

Silva, S., Santos, N., Mota, J. e Ignacio, M. (2014). *Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal*. Lisboa: Autores.

Social Economy Europe. (2000). Bruxelas, Bélgica.

Disponível em:

Líderes Dirigentes nas Organizações da Economia Social:
Um desafio para Voluntários ou para Executivos?
O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo

<https://www.socialeconomy.eu.org>

Consultada em 17.09.2020

Legislação:

Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro integrante da atualização de Republicação do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro

Portaria n.º 67/2012 de 21 de março, Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

ANEXOS

- Guião de Entrevista
 1. Quais as suas motivações para o desempenho de um papel ativo na área social, nomeadamente enquanto Dirigente?
 2. Há quanto tempo se dedica a estas causas?
 3. Qual a sua disponibilidade pessoal para a aquisição de novas competências de gestão? Sente-se obrigado a um desenvolvimento pessoal, sente necessidade de formação, ou faz o que pode?
 4. Dada a exigência e complexidade da função, considera que ela deveria ser exercida a tempo inteiro?
 5. Consegue encontrar um equilíbrio entre as exigências da sua Instituição e da sua família?
 6. Como escolhe as pessoas que trabalham mais diretamente consigo? Considera que se deverá rodear de pessoas da sua confiança para levar a bom porto os seus objetivos? Como as seleciona?
 7. Sobre as pessoas que recruta e integra, observa referências de competências, qualificações? Experiência? Formação e capacitação?
 8. Considera-se um “timoneiro” imprescindível da sua Instituição? Considera que tudo depende de si e da segurança da sua decisão ou há outras pessoas em que pode confiar para tomar decisões?
 9. Exerce uma Liderança Centralizada em si enquanto Dirigente? Delega noutro Dirigente por si nomeado? Distribui tarefas por quem entende melhor concretizá-las?
 10. Considera importante existir uma Direção Executiva, intermédia, nas OES?
 11. Concorda com a adoção de modelos de empresariação das OES?
 12. A eventual profissionalização dos Dirigentes das OES faz sentido ou desvirtua a sua verdadeira natureza?

- Inquérito a Dirigentes de Organizações de Economia Social (OES)

Estudo do Perfil dos Dirigentes das Organizações de Economia Social (OES).

Com este inquérito, pretende-se conhecer o entendimento e as expectativas que os Dirigentes das OES têm da sua função, e o contributo que dão para a eficácia e eficiência das suas instituições.

1ª Parte - Instituição

Caracterização da Instituição que dirige

1 - Natureza jurídica da instituição que dirige:

- () Associação
- () Cooperativa
- () Fundação
- () Misericórdia
- () Mutualidade
- () Organização Religiosa
- () Outra:

2 - Áreas de intervenção da sua instituição:

- [] Apoio à infância e juventude
- [] Apoio à família
- [] Apoio às pessoas idosas
- [] Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade
- [] Apoio à integração social e comunitária
- [] Proteção social dos cidadãos
- [] Prevenção, promoção e proteção da saúde
- [] Outra:

3 - Respostas/valências sociais desenvolvidas:

- [] Centro de acolhimento temporário
- [] Centro de apoio familiar/aconselhamento parental (CAFAP)
- [] Centro de atividades de tempos livres
- [] Creche

Líderes Dirigentes nas Organizações da Economia Social:
Um desafio para Voluntários ou para Executivos?
O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo

- [] Pré-Escolar
- [] Lar de crianças e jovens
- [] Apoio domiciliário
- [] Centro de dia
- [] Centro de convívio
- [] Lar de idosos
- [] Residência assistida
- [] Apoio em regime ambulatorio
- [] Centro de atividades ocupacionais (CAO)
- [] Educacional
- [] Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)
- [] Intervenção precoce
- [] Lar residencial
- [] Apartamento de reinserção social
- [] Equipas de rua
- [] Outra:

4 - Número aproximado de utentes/clientes da Instituição:

5 - Número aproximado de colaboradores:

6 - Número aproximado de Voluntários (incluindo elementos da Direção e Órgãos Sociais):

7 - Número total de membros da Direção da instituição:

8 - Na Direção, constam membros que exercem funções executivas ou avançadas, a tempo inteiro ou parcial?

- () Sim
- () Não

9 - Quantos elemento(s) da Direção prestam serviço remunerado para a instituição?

10 - Para si, o trabalho de um Voluntário é importante, porque: (escolha até 3 opções)

- [] Complementa o trabalho dos profissionais remunerados
- [] Poderá substituir profissionais remunerados
- [] Não acresce custos para a instituição

- [] Suprime necessidades da instituição em termos de recursos humanos
- [] Valoriza e dignifica o prestígio da instituição enquanto entidade para e da comunidade
- [] Permite a promoção/aproveitamento de conhecimento e experiência dos Voluntários
- [] Proporciona maior grau de capacitação à instituição pela diversidade de competências

2ª Parte - Dirigente

Caracterização Pessoal e Perfil d@ Dirigente

11- Género:

- () Masculino
- () Feminino
- () Prefiro não responder

12 - Idade:

- () 18-30 anos
- () 31-40 anos
- () 41-65 anos
- () Mais de 65 anos

13 - Estado civil:

- () Solteira(o)
- () Casada(o) ou num relacionamento
- () Divorciada(o)
- () Viúva(o)

14 - Tem filh@s?

- () Não
- () Sim, menores
- () Sim, maiores
- () Sim, maiores e menores

15 - Formação académica:

- () Ensino Básico
- () Ensino Secundário

Líderes Dirigentes nas Organizações da Economia Social:
Um desafio para Voluntários ou para Executivos?
O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo

- () Ensino Superior
- () Outra:

16 - Qual a sua experiência profissional? Indique o(s) ramo(s) de atividade em que trabalha ou trabalhou:

- [] Saúde
- [] Social
- [] Educação
- [] Banca/Seguros
- [] Política
- [] Comercial
- [] Industrial
- [] Serviços
- [] Outra:

17 - Qual o seu enquadramento profissional? Selecione o(s) setor(es) de atividade em que trabalha ou trabalhou:

- [] Setor público administrativo (Estado)
- [] Setor privado por conta de outrem
- [] Setor privado por conta própria
- [] Setor social (voluntariado ou executivo)

18 - Situação socioprofissional atual:

- () Ativo
- () Entre ocupações
- () Aposentado

19 - Deteve ou detém cargos públicos?

- () Sim
- () Não

20 - Há quanto tempo se dedica ao associativismo?

- () Há menos de 5 anos
- () De 5 a 10 anos
- () De 11 a 20 anos

- () Há mais de 20 anos

21 - Qual a sua função e/ou categoria profissional na Instituição? (selecione as funções que desempenha)

- [] Presidente de Direção dos Órgãos Sociais (ou outro membro da Direção)
- [] Diretor Geral/Coordenador Geral
- [] Diretor Executivo
- [] Diretor de Serviços
- [] Diretor Técnico
- [] Outra:

22 - A que título exerce essa função de Dirigente?

- () Voluntariado (não remunerado)
- () Executivo (remunerado) a tempo parcial
- () Executivo (remunerado) a tempo inteiro
- () Voluntário na Direção e com outra função executiva ou técnica, enquanto colaborador

23 - Qual o número de horas semanais que despende no exercício da função de Dirigente?

24 - Em que sentimentos se revê na função que desempenha? (selecione até 3 opções)

- [] Realização pessoal
- [] Realização profissional
- [] Trabalho em prol da sociedade, da comunidade
- [] Por ser a instituição que admira e com que se identifica, dada a área de intervenção social
- [] Por necessidades pessoais ou familiares e de estar ligado à instituição ou setor
- [] Outra:

25 - Dado o grau de exigência atual do setor e/ou a dimensão das instituições, julga que seria pertinente e mais eficaz a profissionalização da função de Dirigente?

- () Sim
- () Não
- () Talvez

26 - Qual a frequência das reuniões que realiza com diretores?

	Diária	Semanal	Mensal	Bimensal	Trimestral
Direção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diretor Geral / Coordenador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diretor Técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diretor de Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conselho Fiscal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27 - A nível da gestão, indique os temas que mais "chama a si" ou que mais delega em outras pessoas:

	Domino, lidero e decido supervisiono estou confortável ou não é da minha competência, delego e confio	Delego, mas participo nas decisões	Participo, opino e decidimos	Delego e permito as decisões	Delego e confio	Não
Planeamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operacional, eficiência e eficácia das valências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoas, recrutamento, avaliação/sistema de avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financeira - Sustentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parceiros (incluindo a tutela da Segurança Social)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plano de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitação / Inovação / Modernização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade / satisfação do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing / Promoção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impacto social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28 - Conhece, de forma consistente e que o deixem confortável, os documentos legais que regem o setor social?

- De certeza que sim
- O suficiente
- Nem por isso

29 - Conhece a Lei de Bases da Economia Social, o Estatuto das IPSS, o Código Cooperativo, o Código Civil do Associativismo?

- () Sim
- () Um pouco
- () Nem por isso

30 - Tem noções de direito do trabalho, Lei Geral Tributária, Contratação Pública, e outras leis e normas mais específicas?

- () Sim
- () Um pouco
- () Não, é com os Serviços / Técnicos

31 - Domina os diplomas legais e as portarias das valências/respostas sociais da tutela, sobre requisitos e obrigações técnicas?

- () Sim
- () Um pouco
- () Não, é com os Serviços / Técnicos

32 - Na sua instituição quem elabora os instrumentos de gestão e planeamento relacionados com o Plano de Ação e o Relatório de Gestão?

- () A Direção
- () Os Serviços
- () Ambos, a Direção com os Serviços
- () Terceiros, como o contabilista ou assessores
- () Outra:

33 - Caso existam na sua organização, como avalia as propostas e novos projetos, na área da inovação para o impacto social?

- () São ambiciosos, mas pouco realistas e práticos
- () São interessantes, pois podem assegurar a sustentabilidade da organização
- () São inexecutáveis, pois não existem recursos ou oportunidades de financiamento/investimento
- () Sem opinião

34 - Quem são as pessoas mais próximas de si na organização e em quem confia para a concretização da gestão e novos projetos?

- () Família e amigos

- () Referências que integrou na instituição
- () Colaboradores “antigos” da sua confiança
- () Novos colaboradores em que participou no processo de recrutamento e seleção

- () Não tem preferência

35 - Considera-se um elemento imprescindível na sua instituição?

- () Sim
- () Não
- () Talvez

36 - Concede alguma autonomia e delegação de competências aos seus colaboradores em vez de centralizar todas as decisões em si?

- () Sempre
- () Quase sempre
- () Raramente
- () Nunca, as decisões têm que ser sempre da Direção

37 - Considera importante a existência de uma direção executiva, intermédia, nas OES?

- () Sim
- () Não

38 - Concorda com a adoção de modelos mistos, como empresas híbridas / instrumentais, para obter resultados e contribuir para o papel social destas instituições?

- () Sim
- () Não
- () Talvez

39 - Considera que os Dirigentes das OES deveriam ser profissionalizados?

- () Sim
- () Não
- () Talvez

40 - Porquê? (resposta aberta)

Comentários / Sugestões

Fim de questionário

Líderes Dirigentes nas Organizações da Economia Social:
Um desafio para Voluntários ou para Executivos?
O paradoxo entre o amadorismo e o profissionalismo

Muito obrigado pelo seu tempo e pela sua preciosa colaboração!

[Enviar]