

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

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

**António Manuel dos Santos
Morgado**

Orientador:

Professora Doutora Sandra Margarida Bernardes
de Oliveira

2021, setembro

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

“Quando não se tem aquilo que se gosta é necessário gostar-se daquilo que se tem.”

Eça de Queirós

Dedicatória

Á minha esposa, aos meus filhos, aos meus netos e a todos os que me motivaram e apoiaram para a conclusão desta tarefa.

Nunca é tarde para concretizarmos alguns dos nossos sonhos.

“Deus quer, o homem sonha e a obra nasce.” (Fernando Pessoa, 1934)

Agradecimentos

Este foi um trabalho de persistência e paciência, atendendo à época em que se iniciou, bem como ao tempo em que decorreu, sempre durante a pandemia de COVID 19.

Por isso começo por agradecer à ESGTS, que me aceitou e ajudou à concretização deste sonho, ao coordenador do mestrado MGOES, Professor Doutor Nuno Jorge, ao subcoordenador Professor Doutor Pedro Oliveira, à minha orientadora de tese Professora Doutora Sandra Oliveira, á Doutora Ana Costa, ao Doutor António Caldeira e a todos os professores em geral.

Agradeço também a todas as OES, que comigo colaboraram, contribuindo com os seus testemunhos para a conclusão deste trabalho.

Não posso esquecer o carinho como fui recebido pelos colegas alunos, Helena Val, Cláudia Cordeiro, Renato Simões, Paulo Cavaleiro, Odete Henoque, Elda Ramos e tantos outros que ficam aqui por mencionar.

Finalmente e porque “os últimos são sempre os primeiros”, não posso deixar de agradecer à minha família, em particular à minha esposa, pelo seu incentivo, pela sua compreensão e pelo seu apoio.

“Nunca é tarde para aprender”, e é verdade, quem diria!, aos 64 anos conseguir aquilo que deveria ter realizado na idade apropriada, não tive tempo,(vida militar, profissional e familiar).

Agora sim, sem rodeios

Muito obrigado a todos,

Bem hajam

António Morgado

2021, setembro

Resumo

Trata de um estudo para o Distrito de Santarém, abrangendo, os Centros Sociais Paroquiais.

O Distrito de Santarém engloba as Dioceses de Santarém, Portalegre/Castelo Branco, Évora, Leiria/Fátima e Coimbra.

Pretendemos conhecer o perfil dos presidentes/dirigentes dos CSP, para a pergunta de investigação: “O perfil dos dirigentes dos CSP condiciona, a sua capacidade mobilizadora para aumentar a satisfação das partes interessadas?”

Elaborámos um questionário, enviado aos CSP, pretendendo conhecer a caracterização da instituição, as características dos presidentes/dirigentes e ainda a sua motivação/liderança. Preparámos um guião para entrevistas dirigido a cinco entidades não respondentes, se poderiam conceder essas entrevistas presencial ou por escrito, evitando a presença física.

A maioria dos CSP têm como seus presidentes os párocos , apenas três instituições têm leigos ou outros religiosos: Centro Paroquial Bem-Estar Social de Rio Maior, Centro Paroquial de Bem-Estar Social de Salvaterra de Magos e Centro Infantil de Santa Maria de Leuca.

Palavras Chaves: CSP, perfil, motivação, liderança, presidente e paroquial.

Abstract

This is a study for the District of Santarém, covering the Parish Social Centres.

The District of Santarém includes the Dioceses of Santarém, Portalegre/Castelo Branco, Évora, Leiria/Fátima and Coimbra.

We intended to know the profile of the presidents/leaders of the CSP, for the research question: "Does the profile of the CSP leaders condition, their mobilizing capacity to increase stakeholder satisfaction?"

We prepared a questionnaire, sent to the PHCs, with the purpose of knowing the characterisation of the institution, the characteristics of the presidents/managers and also their motivation/leadership. We prepared a script for interviews addressed to five non-respondent entities, whether they could grant these interviews in person or in writing, avoiding physical presence.

The majority of the CSP have as their presidents the parish priests, only three institutions have lay or other religious: Centro Paroquial Bem-Estar Social de Rio Maior, Centro Paroquial de Bem-Estar Social de Salvaterra de Magos and Centro Infantil de Santa Maria de Leuca.

Key words: CSP, profile, motivation, leadership, president and parish.

Translated with www.DeepL.com/Translator (free version)

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

CAS	Centro de Assistência Social
CASES	Cooperativa António Sérgio da Economia Social
CECIP	Centro de Criação de Imagem Popular
CNES	Conselho Nacional de Economia Social
CSP	Centro Social Paroquial
DRE	Diário da República Eletrónico
EAPN	Rede Europeia Anti Pobreza
ES	Economia Social
EU	União Europeia
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISO	Organização Internacional de Normalização
LBES	Lei de Bases da Economia Social
LBSS	Lei de Bases da Segurança Social
MTSS	Ministério do Trabalho e Segurança Social
NUT	Nomenclatura das unidades territoriais para fins estatísticos
OES	Organizações da Economia Social
OSFL	Organização sem fins lucrativos
UDIPSS	União Distrital das IPSS
VAB	Valor acrescentado bruto

ÍNDICE

INDICE DE FIGURAS	9
INDICE DE TABELAS.....	9
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Justificação da escolha do tema	11
1.2. Apresentação e pertinência do tema.....	12
2. ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO	15
2.1. Identificação do problema.....	15
2.2. Modelo de análise: questões, objetivos e hipótese de investigação	15
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	18
3.1. Economia Social e a diversidade de abordagens.....	18
3.1.2. O caso Português.....	24
3.2. As IPSS em Portugal.....	29
3.3. As IPSS e os Centros Sociais Paroquiais no Distrito de Santarém	31
3.4. O voluntariado dos órgãos sociais/Direção	38
3.5. Perfil do dirigente de organizações de economia social	42
3.5.1. Relação entre cultura e liderança	49
3.5.2. A Liderança carismática, transformacional e transacional.....	49
3.5.3. As novas abordagens de Liderança, após março 2020.....	54
3.6. Principais fatores de motivação dos dirigentes de economia social	56
3.6.1. Conceito de motivação.....	58
3.6.2. Sobre motivação.....	59
3.6.3. Teoria das necessidades de Maslow.....	60
3.6.4. Teoria das Necessidades de Alderfer	63
3.6.5. Teoria das Necessidades de Herzberg.....	66
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	69
4.1. Abordagem metodológica (tipologia de estudo)	69
4.2. Técnicas e procedimentos de recolha e análise de dados	69
4.3. População-alvo	70
5. RESULTADOS – ANÁLISE.....	73
5.1. Caracterização das instituições	73

5.2. Caracterização dos presidentes/dirigentes.....	74
5. CONCLUSÃO	79
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
8. REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS.....	86
ANEXOS.....	88
Anexo A -Guião do inquérito por questionário	88
Anexo B-Princípios e Orientações da Acção Social e Caritativa da Igreja.....	99
Anexo C-Listagem das Obras de Acção Socio Caritativas da Diocese de Santarém	104

INDICE DE FIGURAS

Figura 1- Carta Social 2016	28
Figura 2-Áreas de intervenção (em funcionamento com clientes).....	32
Figura 3- Nut II e Nut III.....	33
Figura 4- Teoria das Necessidades, segundo Abraham Maslow.....	63
Figura 5- Relação entre a teoria das necessidades de Alderfer (ERG) e de Maslow	65
Figura 6-IPSS no distrito de Santarém, em 04/12/2017.....	71

INDICE DE TABELAS

Tabela 1- Fontes de poder (adaptado de Yukl, 1994:14)	47
Tabela 2-Modelo situacional de Hersey e Blanchard (adaptado 1969,1983).....	48
Tabela 3- Fatores que originam efeitos carismáticos (Adaptado de House, 1977).....	50
Tabela 4-Fatores que explicam a liderança carismática (Adaptado de Conger e Kanungo (1987) e Conger (1989)	51
Tabela 5- Diferenças entre as teorias de necessidades (elaboração própria).....	66
Tabela 6 -Respostas sociais trabalhadas nas instituições inquiridas	73
Tabela 7-Situações nas instituições considerando a motivação	75
Tabela 8-Comportamentos e características do líder.	76

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

1. INTRODUÇÃO

1.1. Justificação da escolha do tema

De acordo com recolha na listagem¹ de IPSS (seg-social,2020),no distrito de Santarém existem 43 Centros Sociais Paroquiais (CSP) ligados às paróquias e/ou à Diocese. No universo de 272 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que fazem parte do distrito, os CSP representam cerca de 16%, têm um impacto significativo na economia social do território devido ao número de pessoas que acolhem e apoiam, bem como ao número de colaboradores e famílias que deles dependem. Referimo-nos com efeito a instituições e estruturas que apoiam 111 respostas sociais (Creche, CAO(deficiência),Lar residencial(deficiência),Centro de dia, ERPI e apoio domiciliário), com capacidade de ocupação aprovada para 4929 utentes empregando cerca de 937 pessoas. No distrito de Santarém as respostas sociais existentes somam 571, significando que os CSP possuem um valor de 19,4% na estrutura da ES (Economia Social), uma vez que a capacidade instalada é para 22293 utentes, sendo que 20% destas são da responsabilidade dos CSP.²

A missão, visão e valores dos CSP estão muito associados aos valores da Igreja Católica (CEP, 2015), por isso, a gestão destas organizações ainda assenta muito no voluntariado, que pode condicionar a evolução da estrutura. Esta perceção carece de validação científica e essa é a fundamentação para a escolha do tema. A CEP(Conferência Episcopal Portuguesa) reconhece esta carência ao introduzir nos estatutos dos CSP, os artº11º nº4 e artº12º nºs 1 e 2, onde remete a gestão para técnicos qualificados e remunerados.

Julga-se prioritário identificar e traçar o perfil dos gestores dos CSP para que a médio e longo prazo seja possível implementar medidas que conduzam a um desempenho organizacional mais eficiente e eficaz.

¹ Seg-Social. (2020). *Listagem das IPSS*. Lisboa. Obtido em 09 de 02 de 2020, de http://www.seg-social.pt/documents/10152/13140219/Listagem_ipss/8371faa4-dea5-4c03-a47f-3446f1f4c6c3.

² <http://www.cartasocial.pt/index2.php>, consultado em 02 de agosto de 2021.

1.2. Apresentação e pertinência do tema

A representatividade do setor na economia nacional, a taxa de empregabilidade e a dependência dos financiamentos da Segurança Social têm conduzido as IPSS a uma profissionalização da sua estrutura. No entanto, e que seja do conhecimento do autor, desconhecem-se estudos realizados para Portugal ou para o distrito, que permitam caracterizar o perfil do gestor de CSP. Há neste tema uma escassez de estudos no âmbito particular dos CSP, sobre IPSS já é bastante recorrente o tema ou mesma a caracterização e gestão.

Os CSP são uma resposta, à pobreza, à falta de trabalho e à necessidade de ocupar os desempregados (criando centros para aprendizagem de ofícios). Dedicam-se também a acolher crianças, dar abrigo aos carenciados, proteger os idosos, promovendo uma vida digna.

Foi uma resposta que a Igreja, em particular as paróquias quiseram dar às populações onde se inseriam.

A realidade descrita era verdade no séc. XIX, no séc. XX voltou a ser, nomeadamente nos anos 40, 70 e 80, não deixando de ser menos importante agora, dadas as condições que atravessamos. Por isso os Centros vão ter que dar resposta, como sempre o fizeram, dadas as evoluções dos sistemas políticos, das epidemias, das condições de trabalho dos pais (das crianças) e dos filhos (dos idosos).

A contínua necessidade das ajudas do Estado, através de apoios financeiros necessários ao desenvolvimento destas instituições, concedidos pelo Instituto de Segurança Social (ISS), é uma realidade. De facto as participações das famílias não chegam para continuar a manter as instituições no seu todo (os rácios de empregados por número de utentes, têm um peso elevado na estrutura de cada instituição). Também há que ter em conta a necessidade de contratar técnicos especializados, segundo afirma o Padre Lino Maia (2010), presidente da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), a exemplo: psicólogos, terapeutas, médicos, enfermeiros, assistentes sociais e outros. Os meios técnicos, as exigências, o nível cultural dos trabalhadores e dos voluntários são cada vez maiores.

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

Tudo isto vai exigir dos Presidentes/Dirigentes um maior conhecimento da gestão necessária e encontrar um tipo adequado à sua instituição. Daí a necessidade de formação com que os dirigentes se deparam.

Considerando como pergunta de partida para a nossa investigação : O perfil dos dirigentes dos CSP condiciona, a sua capacidade mobilizadora para aumentar a satisfação das partes interessadas?

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

2. ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

2.1. Identificação do problema

Segundo os Estatutos dos Centros Sociais Paroquiais (Cep, 2015.), *no artigo 8º. nº 2* “A duração do mandato dos órgãos gerentes do Centro, bem como do mandato do Diretor Executivo, se o houver, é de quatro anos, renováveis sob proposta do pároco e aprovação do Ordinário do lugar”, (Bispo da Diocese), ou ainda no Artº18º, nºs 3. - “O Presidente da Direção pode ser o Pároco da área onde se encontra sediado o Centro ou quem ele indicar na lista a apresentar para provisão ao Ordinário do lugar. “e 4.- “O Ordinário do lugar pode de motu próprio dispensar o Pároco de ser membro da Direção”.

Da análise dos estatutos e considerando os desafios da gestão atual, os CSP necessitam de uma gestão profissional, de mais tempo, mais presença e mais proximidade. Traçar o perfil dos Presidentes /Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais surge como uma necessidade urgente e emergente.

Assim pretendemos identificar:

1. O número de CSP do distrito de Santarém com párocos como presidentes;
2. O número de centros que têm outro tipo de dirigentes, qualificados ou não, por indicação do pároco;
3. O número de centros com diretor executivo remunerado.

Com este estudo não pretendemos pôr em causa o que se encontra estabelecido e aprovado nos Estatutos, mas apenas compreender a forma de gestão dos Centros Sociais Paroquiais, no âmbito das IPSS, no distrito de Santarém.

2.2. Modelo de análise: questões, objetivos e hipótese de investigação

O modelo e a questão que tem por base a investigação, prende-se com “O estudo do perfil dos dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais, no caso específico do distrito de Santarém”.

O distrito de Santarém é abrangido por cinco Dioceses: Santarém, Castelo Branco/Portalegre, Coimbra, Leiria /Fátima e ainda Évora. A UDIPSS (União Distrital das IPSS de Santarém), é a organização que representa todos os CSP em particular e as OES em geral: Não referencia todos os CSP, porque nem todos fazem parte do distrito. No distrito existem 272 IPSS, porém a entidade que as representa referencia só 186 IPSS, pela razão já invocada, falta de filiação, os CSP estão inseridos neste número.

Propomo-nos abordar os 43 CSP existentes, tentando compreender as diferenças entre a gestão levada a cabo pelos párocos e pelos leigos (se os houver) de uma forma voluntária e de uma gestão profissional, entregue a Diretores Técnicos ou Executivos, em suma pretende-se perceber e evidenciar a liderança e a motivação dos gestores neste tipo de instituições.

Segundo, Baker (2001) e Lyons, (2004), alguns estudos, afirmam que existe uma relação entre a motivação e a liderança, onde poderemos incluir as IPSS/CSP.

Elaborámos questionário baseado num estudo sobre o perfil de um dirigente de IPSS, (Serra, 2010) onde formalizámos algumas hipóteses de investigação, com o propósito de percebermos as diferenças entre fatores de motivação e de liderança, de um dirigente num CSP :

H1 - Considerando a idade dos Presidentes/Dirigentes dos CSP, haverá diferenças entre a motivação e a liderança.

H2 – Considerando o género dos Presidentes/Dirigentes dos CSP, haverá diferenças significativas entre a motivação e a liderança.

H3 – Considerando as habilitações literárias dos Presidentes/Dirigentes dos CSP, poderá haver diferenças entre a motivação e a liderança.

H4 – Considerando o estado civil, se não for o pároco da paróquia, haverá diferenças entre a motivação e a liderança.

H5 – Considerando a ocupação profissional, dos Presidentes/Dirigentes, fora dos CSP, poderá existir diferenças entre a motivação e a liderança.

H6 – Considerando a longevidade no cargo de Presidente/Dirigente, haverá diferenças significativas entre a motivação e a liderança.

H7 – Considerando o tempo dedicado, pelos Presidentes/Dirigentes, nas organizações, haverá diferenças entre a motivação e a liderança.

H8 – Considerando a remuneração ou ausência dela, haverá diferenças significativas entre a motivação e a liderança.

A metodologia de investigação é, pois, de natureza quantitativa nos termos definidos por Quivy e Campenhoudt (2008), tendo por objetivo analisar os perfis dos dirigentes dos Centros paroquiais no distrito de Santarém a fim de retirar conclusões perante o eventual défice de formação em gestão, após a análise das hipóteses acima referidas.

Em termos epistemológicos trata-se de um estudo de caso descritivo por uma recolha de evidências acerca do perfil dos dirigentes dos CSP, caracterizando-se o estilo de gestão e o seu impacto organizacional na perceção dos próprios.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1. Economia Social e a diversidade de abordagens

Segundo Garrido (2016 b) a economia social é uma ideia virtuosa e militante que aponta para uma sociedade alternativa assente em relações económicas de sentido altruísta. As organizações que, assim, podemos designar evocam um riquíssimo património de ideias e de experiências inscritas no tempo e profundamente embebidas na vida social. A economia social é uma ideia em movimento.

“A economia social é uma utopia construtiva levantada contra os excessos do capital e em defesa do trabalho como valor social em si mesmo. Erguida contra a falaciosa proclamação liberal de absoluta liberdade do trabalho, que após a Revolução Francesa justificou a extinção das velhas corporações de artes e ofícios em diversos países, os cultores da economia social deram-lhe uma natureza essencialmente prática e experimental. Para fins previdentes e por afiliações de grupo ou de classe, o trabalho associou-se, a fim de opor soluções humanas e cooperativas a problemas sociais concretos” (Garrido, 2016^a, pp.17)

O termo “economia social”, largamente utilizado na União Europeia, é também usado comumente em Portugal, embora tenha sido mais recentemente alargado para “economia social e solidária” ou apenas “economia solidária”. Embora as definições de economia social variem, geralmente referem-se a organizações que fornecem bens e serviços públicos e operando num espírito de solidariedade e partilha (Campos et al,2005,p.8). A economia social oferece bens e serviços que correspondem às necessidades das populações a que se destinam, não tendo em conta a sua rentabilidade económica procurando que a oferta tenha em conta a relação qualidade/ preço.

As questões das necessidades e da relação entre e qualidade e o preço são bastante importantes, considerando a procura dos excedentes operativos, num quadro em que se privilegia o desenvolvimento sustentável.

Nas organizações da Economia Social (ES), a preocupação primeira deverá ser a participação em todo o processo organizacional, por parte dos membros das organizações, dos utilizadores, dos colaboradores e de todos os que estejam envolvidos no processo (*stakeholders*).

Com isto, a solidariedade está sempre bem presente, considerando o peso da natureza, da missão, da dimensão, do modelo de gestão e do setor de atividade, entre

outras variáveis, de todas as organizações que fazem parte integrante da Economia social e que podem apresentar características, como: preocupação com os indivíduos e a concessão de uma importância extrema aos aspetos de índole social.

Segundo o conceito de economia social definido pelo OBESP as organizações da ES tratam de um conjunto de aspetos, a que a seguir damos destaque: 1) o respeito pela condição humana; 2) o combate à exclusão social; 3) vontade de promover espaço para realização individual; 4) visão democrática e participada; 5) visão de uma missão de organização, que a encaixa no tecido social, sem lhe retirar a sua identidade; 6) autonomia na gestão própria; 7) dar prioridade aos trabalhadores, em detrimento do capital; 8) um assumir de responsabilidades, individuais e coletivas; i) finalmente o desenvolvimento do capital social. (OBESP, 2011)

As organizações da ES não se movem apenas por objetivos de exclusiva estratégia de mercado, uma vez que toda a sua existência se baseia na necessidade de satisfazer, as necessidades sociais, promovendo a coesão social, e o combate à exclusão, ou mesmo suprimindo as falhas que as organizações pertencentes aos diferentes setores da economia, apresentam.

Quanto ao resultado, as diferenças entre as Organizações da ES (OES) e as empresas : nas empresas os beneficiários são os investidores, que pretendem receber o “sobre produto” social, lucro ou excedente. O propósito das OES, caso haja excedentes, será para aplicar no coletivo destinando-se a ser aplicado de forma a dar continuidade aos objetivos das organizações, beneficiando os clientes/utentes, assalariados e a comunidade em geral.³

As características das OES, são responsáveis por uma abordagem diferente da atividade socioeconómica, privilegiando as pessoas em vez do capital. Não são apenas organizações que produzem bens ou serviços, mas de forma igual são produtoras de conexões sociais, sendo este um aspeto considerado fundamental para a gestação de capital social.

³ <https://www.montepio.org/ei/economia-social/apoios-e-beneficios/diferencas-entre-a-economia-social-e-economia-tradicional/>

Segundo Afonso⁴(2018), a economia social “goza” de conceitos muito ambíguos, convivendo com termos, como o terceiro setor, terceiro sistema, setor do voluntariado, economia alternativa, economia de interesse geral, setor sem fins lucrativos ou economia solidária entre outros-. Descrevem realidades equiparadas mas, por vezes não trabalham nas mesmas atividades (áreas de influência).

É exemplo disso o “terceiro setor” usado para definir o setor social sem fins lucrativos e a economia social não é exatamente a mesma coisa, apenas têm algumas áreas em comum.

Afinal o que é a economia social?

É o produto de um conjunto de organizações ligadas ao empreendedorismo social direcionadas às necessidades sociais que não encontraram respostas no setor público e privado. Podendo designar-se a ES como o conjunto destas organizações e, pelas necessidades cada vez mais prementes, atingindo uma notável importância na sociedade.

A definição de ES pela Comissão das Comunidades Europeias, na sua comunicação ao Conselho em 18 de dezembro 1980, foi a seguinte, “ uma empresa pertence à ES se a sua atividade produtiva se basear em técnicas de organização, assentes nos princípios de solidariedade e participação entre membros, sejam produtores, utilizadores ou consumidores e nos valores de autonomia e cidadania. Em geral , estas empresas adotam a forma jurídica de cooperativa, mutualidade ou associação.”

A Economia Social em Portugal abrange:

- i. *Subsetor do mercado* – cooperativas, mutualidades, grupos empresariais controlados por cooperativas, outras entidades da economia social e ainda empresas sem fins lucrativos,
- ii. *Subsetor do não mercado* – composto por empresas da ES cujas contas nacionais, consideram-nas produtores não mercantis; i.e. a produção é fornecida a preços de baixo valor.

As características destes dois setores são em parte comuns: privado, organizado formalmente com personalidade jurídica; autónomo na sua gestão; liberdade de filiação;

⁴ Presidente do Observatório de Economia e Gestão e Fraude, professor da Faculdade de Economia da Universidade do Porto) num artigo de opinião em www.dinheirovivo.pt em 23 de dezembro 2018

a distribuição dos lucros ou excedentes é feita de acordo com a atividade ou participação na organização; a sua atividade é por direito para atender necessidades das pessoas, lares ou familiares; sendo organizações democráticas.

Social Enterprises are part of the growing 'social economy'. The social economy is a thriving and growing collection of organisations that exist between the traditional private sector on the one hand, and the public sector on the other. Sometimes referred to as the 'third sector', it includes voluntary and community organisations, foundations and associations of many types. "A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners" Social Enterprise: A Strategy for Success DTI. (Spear, Social Enterprise in UK, 2001)

De acordo com a Lei de Bases da Economia Social, Lei 30/2013, Artº1º e Artº 4º,(DRE, 2013), a definição de economia social é o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades que a seguir se referem:

a) As cooperativas; b) As associações mutualistas; c) As misericórdias; d) As fundações; e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social; h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da ES que reúnam as condições para tal, através dos princípios orientadores da ES, definidos na lei e constem da base de dados da ES.

Quanto ao financiamento das suas atividades, embora seja desejado a sua autonomia financeira, nalguns setores de atividade, considerando os que respondem mais diretamente à satisfação das necessidades sociais, as contribuições do Estado continuam a ter uma importância relevante e muito decisiva, para a sobrevivência destas organizações.

No contexto atual é fundamental assegurar a transparência na utilização dos dinheiros públicos, assumindo objetivos e respetivo controlo, garantindo uma avaliação de qualidade contribuindo para uma maior eficiência na gestão destes recursos.

Quando as organizações de ES, dependem de fundos públicos, assentam basicamente em quatro fontes de financiamento:

- Fundos Públicos,
- Fontes privadas,
- Rendimentos que provêm da venda de bens e serviços,
- Contribuições dos utilizadores.

Os diversos autores que abordam o tema têm tido vários entendimentos e definições, uns abordam o tema de um modo capitalista, outros como um simples procedimento de regulação do sistema.

O consenso existe uma vez que as OES, produzem bens e serviços e são geradoras de emprego, com impacto económico e social nas comunidades onde estão inseridas.

Porque a participação é elevada as OES, por princípio, trabalham a inovação e a experimentação com maior elevação do que as empresas privadas capitalistas.

A ES, enquanto setor de atividade autónomo do setor público e do setor privado não pretende substituir qualquer destes setores económicos, mas também se considera insubstituível.

- A ES, pela sua razão de ser, detém um conjunto de vantagens:
 - ✓ Capacidade de detetar e criar novas necessidades criando novos empregos,
 - ✓ Capacidade de mobilizar e movimentar forças, criando as mais diversas e numerosas redes,
 - ✓ Capacidade de fomentar o “Capital Social”,
 - ✓ Capacidade de utilizar corretamente os recursos que provêm da redistribuição.

As definições e conceito atendendo às fortes diferenças culturais e contextuais, são de facto um problema para uma boa e rigorosa definição de ES, contudo como se referiu e dadas as semelhanças, diferenças e até antagonismos entre autores, pode-se

designar como a *nova* e a *velha* ES, podendo corresponder e considerar as cooperativas, mutualidades, misericórdias e fundações como a *velha ES* e os diversos tipos de associações e outras organizações também associadas à solidariedade e ao desenvolvimento local, como sendo a *nova ES*.

De acordo com a CECIP (2007), são considerados princípios da Economia Solidária:

Autogestão, os trabalhadores deixam de estar subordinados a patrões, tomando decisões de forma participativa e coletiva;

Democracia, a força da Economia Solidária é a transformação estrutural das relações económicas, o trabalho deixa de estar subordinado ao capital;

Cooperação entre trabalhadores e empresas, como contraponto à competição; *centralidade no ser humano* e não no lucro; *valorização* da diversidade;

Emancipação e liberdade;

Valorização do saber local, da cultura e tecnologias sociais;

Valorização da aprendizagem e formação permanentes;

Justiça social na produção, comercialização, consumo, financiamento e desenvolvimento, contribuindo com a diminuição das desigualdades sociais e disseminação dos valores de solidariedade;

Cuidado com o meio ambiente e responsabilidade pelas gerações futuras.

Considerando tudo o que foi dito anteriormente as diversas definições e formas de encarar a ES, torna-se difícil a tarefa de reunir consenso, até mesmo doutrinal, sobre a definição mais abrangente do conceito de ES, que não seja basear-nos em critérios objetivos e devidamente observáveis.

No fundo, a definição que menos nos parece conflituosa para o tecido português é a que vem no artº2, nºs 3 e 4 da Lei de Bases da Economia Social.

3.1.2. O caso Português

“Após um longo período histórico de vazio no que respeita à reinvenção do conceito de Economia Social, com suas virtualidades e constrangimentos, quer no plano político, institucional, legal, doutrinário, estatístico, económico e ou social, Portugal deu, num curto período de tempo, desde 2010 até ao presente, um salto em frente, colocando-se, para admiração dos mais atentos ao fenómeno, na primeira linha, não só a nível europeu como mundial. “ - A Conta Satélite da Economia Social 2016 e o Inquérito ao trabalho voluntário 2018, Eduardo Graça, Presidente da Direção da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES, 2019).

Segundo Eduardo Graça (CASES, 2019), a ES reaparece em Portugal com vigor após 2010, colocando-se ao nível das demais na Europa, deixando para trás um longo período de fraca atividade e pouca influência.

O primeiro conceito de ES, estende-se desde o séc. XIX, até ao Salazarismo, ficando esta noção reduzida a círculos muito pequenos, considerando a política de repressão que se fazia sentir, naquele período.

Todos os trabalhos de análise social e histórica do país leva-nos a uma longa e rica tradição até ao século XII são exemplos as mercearias, as confrarias leigas e eclesiásticas, as bolsas de comércio, as companhias das naus, as mútuas de gado, os celeiros comuns, as casas de misericórdia, os grémios, os montepios (casas de penhoras), a casa dos vinte e quatro, ficando por referir o conjunto de iniciativas mútuas, associativas e cooperativas do século XIX. A riqueza é tão diversa que é-nos difícil, ter apenas uma única conceção. São no geral respostas dirigidas às necessidades urgentes da população. (OBESP, 2011)

A presença da Igreja Católica, o peso do sector público e a sua raiz predominantemente rural, ainda que em alguns casos ligada ao comércio externo, seriam algumas das características específicas da evolução histórica da economia social portuguesa (Estivill, Os primórdios da economia social em Portugal_ Contributos de Ramón de la Sagra (I Parte), 2017). A Igreja católica, neste domínio reforça a sua posição no campo da saúde uma vez que lhe é atribuída a gestão de várias unidades de saúde, ligadas às Misericórdias. Também no campo da ação social, foram criadas as Instituições Particulares de Assistência, mais tarde designadas por Instituições Particulares de

Solidariedade social (IPSS), quase todas constituídas como associações de direito canónico, A reorganização do terceiro setor , tem-se vindo a manifestar através de alguns indicadores: crescimento em quantidade de organizações, sob a forma de associações e cooperativas, assumindo novas formas jurídicas, só vindo a ser mais tarde reconhecidas, pelas novas lógicas de intervenção e organização; nascimento de organizações que representem o setor ou um conjunto de instituições, nos órgãos decisores a nível nacional; alargamento das várias áreas de intervenção; a criação de plataformas de integração e representatividade do setor; aparecimento de organizações de grande dimensão para intervir a nível global, (Quintão, 2011, p.10-11).

Segundo Quintão (2011), são estes os indicadores ou tendências que têm contribuído para os novos desígnios da nova economia social, economia solidária ou empreendedorismo social.

Existem organizações que se enquadram nas definições mais convencionais e juridicamente formalizadas (cooperativas, mutualidades, fundações), mas outras apresentam um estatuto jurídico específico (Instituições Particulares de Solidariedade Social-IPSS e Misericórdias) que não se encontra em outros países.

São de grande importância as redes mais ou menos informais de solidariedade, a economia doméstica, as iniciativas sem formalização legal e ainda a economia subterrânea ou do desenvolvimento local, encontrando-se fora dos parâmetros definidos para o que se denomina ES, mas tendo igual importância.

O conceito de ES reaparece coincidindo com um processo de «normalização» democrático e uma crise económica, bem como o debate sobre um Estado de Bem-estar Social e o papel que a sociedade civil deverá desempenhar.

Após a queda do Salazarismo, mais concretamente na década de 1980 do séc. XX, o conceito de ES tem sido muito mais utilizado e reinventado.

Aparecem no meio académico teses, publicações e vários artigos (Paiva, 2001).No sentido da posição da ES, são criadas plataformas informáticas e, outros meios para apoio e divulgação, a exemplo da CASES e do Conselho Nacional da Economia Social (CNES). Este conceito é aceite por todo o terceiro setor (Hespanha, 2000).

Namorado (2006) aponta que o ressurgimento da noção de ES em Portugal faz-se na mesma altura que em França e em alguns países europeus, nomeadamente Bélgica e Espanha, onde nos anos oitenta do século passado se vinha consolidando. Há que ter em conta a influência das instâncias europeias e dos estudos que se realizavam na época. Os diferentes congressos sobre a ES que se celebraram, organizados pelas presidências rotativas da União Europeia, também contribuíram para a irradiação deste conceito.

Em Portugal organizaram-se dois importantes congressos deste tipo: um em 1992 (Costa, 1993) e outro em 2000 (A presidência portuguesa do ano 2000 desempenhou um papel muito importante. Com efeito fechou os acordos da Cimeira de Lisboa, organizou um importante encontro em Almansil⁵ (U.E., 2000) e promoveu o congresso de Santa Maria da Feira com o título de Desenvolvimento local, cidadania e economia social. O número 8/9 da revista *Sociedade e Trabalho* (GEP, 2000) faz uma ampla cobertura deste congresso.). Em trabalho anterior, Namorado (1988) refere que, ao contrário do que se passou em França, não houve no país um processo de confluência entre os diferentes ramos da economia socia.

Em “As cooperativas e a economia social” Costa (1985) faz uma revisão histórica da ES, enumerando um conjunto de experiências marcantes. Para ele, o cooperativismo, ou melhor, o espírito cooperativo e associativo seria a espinha dorsal de uma ES baseada nas pessoas, na sua participação alternativa, na procura de um estado federado ou de uma nação cooperativa, como António Sérgio tinha defendido.

De acordo com Estivil, Jordi (2017) a obra “ As cooperativas e a Economia Social” de Ferreira da Costa (1985), apresenta uma ótica histórica da ES, considerando as experiências que marcaram o setor. Para o autor o espírito cooperativo e associativo será a base de uma ES, baseada nas pessoas, participando na procura de um estado federado e ou cooperativo, como António Sérgio idealizou.

Em síntese a referência anterior leva-nos à perspetiva, da economia social baseada numa perspetiva do cooperativismo. Mas pode-se fazer uma leitura bastante parecida a partir do mutualismo, que se iniciou mais cedo.

⁵ *Policies and instruments to fight poverty in the Europe- an Union: the guarantee of a minimum income.* Almansil. Fevereiro 2000

Segundo Estivil, Jordi, (2017), citando, Rosendo (1996), o padre Vitor Melícias, Presidente do Montepio Geral, no IV Congresso em 1984, apresentou uma comunicação sobre “O Mutualismo e a Economia Social Doutrina e Promoção” Na sexta conclusão daquele congresso propôs-se apoiar a criação de um grupo ligado à ES.

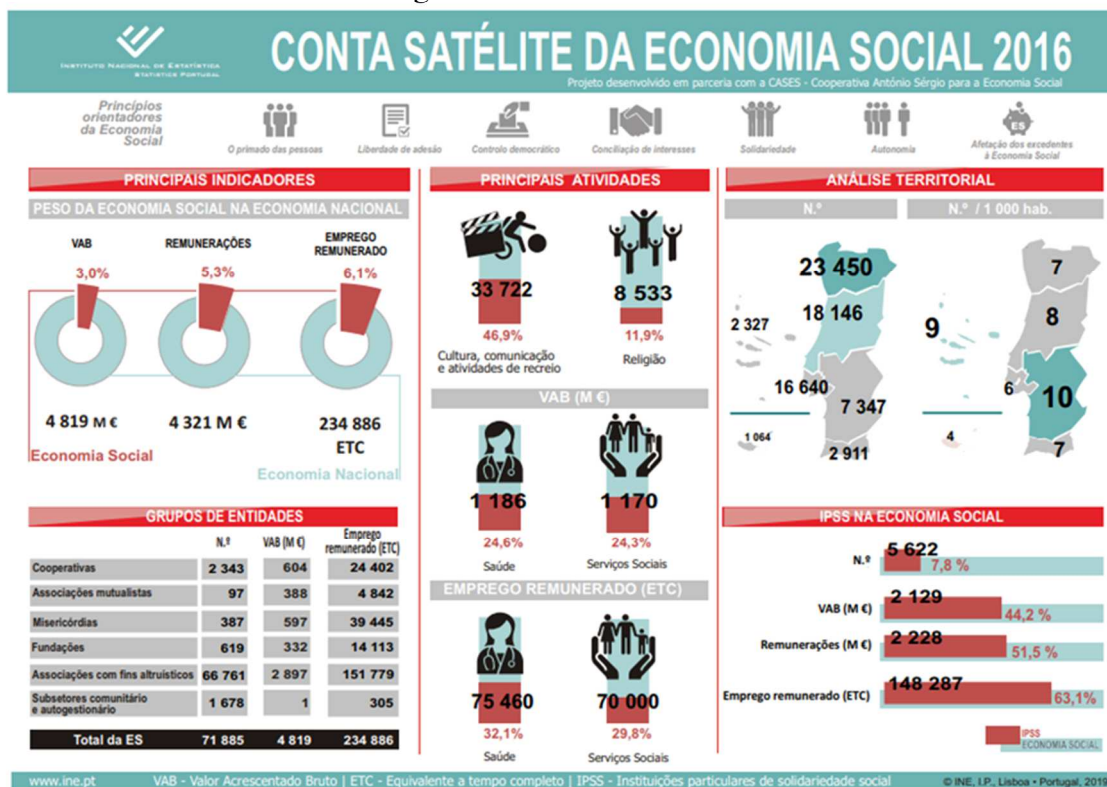
Em 1987, no V Congresso Nacional, é lançada a ideia de uma Carta Portuguesa de Economia Social idêntica à europeia, contendo referências ao mutualismo, cooperativismo e associativismo.

A Rede Europeia Anti Pobreza Portugal (EAPN) criou em 1997 um grupo de trabalho que iria numa perspetiva de mercado social de emprego, analisar, promover e debater a ES.

De acordo com Hespanha e Santos (2016), a economia social e a economia solidária, tomaram rumos diferentes, tendo a primeira sido reconhecida de forma institucional, e a segunda manteve-se de forma pouco visível, só recentemente assumiu algum relevo e notoriedade.

Passados cerca de trinta anos sobre o aparecimento de várias teorias, bem como práticas sobre economia social e solidária, ainda não foi conseguida a consolidação, permitindo-nos questionar o passado e aguardar com alguma expectativa o futuro.

Figura 1- Carta Social 2016



Após duas edições anteriores (2010, 2013) da Carta Social da Economia Solidária, o Instituto Nacional de Estatística e a Cases - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, publicaram os resultados a seguir descritos, conforme o quadro acima indicado, da Carta Social da Economia Social 2016. Desenvolvido em parceria do INE com a CASES, resultando de um protocolo entre as duas partes.

Da conta satélite (2016), retirámos alguns indicadores: 3% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia nacional é da responsabilidade do VAB da economia social. Havendo ainda um aumento em 14,6%, face a 2013. Em igual período este crescimento é bastante superior ao da economia nacional, 8,3%.⁶

A ES é responsável por 5,3% das remunerações do emprego e 6,1% do emprego remunerado. Face a 2013 houve um aumento de 8,8% nas remunerações e 8,5% no emprego, notando-se um maior crescimento nas mesmas rúbricas em comparação com a economia nacional - 7,3% nas remunerações e 5,8% no emprego.

⁶ Conta Satélite 2016

Também considerando os dois anos em análise, as associações com fins altruístas cresceram 92,9%, o VAB destas, situou-se nos 60,1%, verificou-se aqui um crescimento sintomática em linha com os restantes – 61,9% nas remunerações e 61,6% no emprego remunerado.⁷

Por grupos de entidades da Economia Social, as associações com fins altruísticos evidenciavam-se em número de (92,9%), VAB, (60,1%), Remunerações (61,9%) e Emprego remunerado (61,6%).

Evidencia-se o número de IPSS, num total de 71885 entidades do setor da ES, 5622 (7,8%) são IPSS e empregam 142.287 (63,1%) de trabalhadores.

Salienta-se ainda, das principais atividades, 33.722 (46,9%) estão ligadas à cultura, comunicação e atividades de recreio, ligadas à religião são ao todo 8.533 (11,9%).

É neste grupo de entidades que se vai situar o nosso objeto de estudo e investigação.

3.2. As IPSS em Portugal

Considerando a definição de Instituição Particular de Solidariedade Social, aquela que a Segurança Social define como tal, em www.seg-social.pt/ipss:⁸

“São instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos:

Apoio a crianças e jovens; Apoio à família; Proteção dos cidadãos na velhice e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; Educação e formação profissional dos cidadãos; Resolução dos problemas habitacionais das populações.

⁷https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=379957751&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt, consultado em 10/01/2020.

⁸ www.seg-social.pt/ipss, consultado em 10/01/2020.

As associações mutualistas são instituições particulares de solidariedade social com um número ilimitado de associados que praticam, no interesse destes e respetivas famílias, fins de auxílio recíproco, com o objetivo de concederem benefícios no âmbito da Segurança Social e da saúde.” www.seg-social.pt/ipss.

As IPSS são instituições sem fins lucrativos situam-se no grupo da “nova” Economia Social e solidária, dependem em parte do Estado providência, através dos subsídios e estão inteiramente ligados à solidariedade, foram nascendo de tradições como a assistência laica e católica com origem medieval, se bem que a maior parte destas se tenha formado por iniciativa da Igreja Católica e não por iniciativa privada, por grupo de cidadãos ou organismos civis.

O estatuto das IPSS nasceu com o aparecimento do Decreto – lei nº594/74, de 7 de novembro. Este decreto estabeleceu o direito à livre associação para fins de interesse coletivo. A iniciativa deste diploma tem origem no Governo Provisório de Vasco Gonçalves (Primeiro Ministro dos II, III, IV e V, governos provisórios, 1974-1975), abrindo, desta forma, caminho para a liberdade, direito à livre associação para os chamados «fins de interesse público», permitindo a liberdade associativa, o que não podia acontecer até abril/1974. Por isso e, de acordo com o que o diploma definia, foi neste documento que assentaram as primeiras possibilidades de desenvolvimento da Economia Social. A Constituição de 1976, para além de ter unificado a segurança social, também no seu artigo 63, passou a definir o regime jurídico das instituições privadas e não lucrativas da segurança social. Uma vez que a lei as definia como “instituições privadas de solidariedade social”, subentendia-se que o Estado atribuía fins solidários e por isso considerava que tinham acesso aos apoios/fundos públicos.

Em 1979 o primeiro Estatuto das IPSS, pressupunha a hipótese de estas instituições se poderem agrupar em uniões e federações, nascendo então a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social (CNIS), constituída em 2009.(Garrido, Álvaro; Pereira, 2018).

As IPSS estão situadas no terceiro setor da economia nacional. São instituições particulares com autonomia institucional do Estado, com gestão própria, embora, recebam apoios financeiros públicos. Não visam o lucro ou a sua distribuição, mas pretendendo atingir objetivos sociais, recorrendo em parte ao voluntariado.

A competitividade das IPSS pode situar-se em dois critérios: a eficiência e a eficácia. A eficiência relaciona os recursos humanos, os financeiros e materiais, de poderem ser rentabilizados, a eficácia relaciona-se com a capacitação de as IPSS, poderem atingir os seus objetivos, na prossecução da sua missão de índole social. Os recursos que as *Organizações sem fins lucrativos* possuem, devem ser geridos de forma eficaz e eficiente, de modo a que a viabilidade económica possa ser alcançada, implicando que os seus responsáveis tenham conhecimentos na área da gestão, .(Fowler,1995, Meneses, 2012);(Santos et al., 2014).

“A gestão está mais relacionada com o assegurar a eficiência e a eficácia, com planear, organizar os recursos e monitorizar o desempenho da organização; a liderança tem mais a ver com definir uma visão/direção para a organização” (Meneses, 2012,p.143).

3.3. As IPSS e os Centros Sociais Paroquiais no Distrito de Santarém

Este trabalho baseia-se na informação colhida junto da União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social de Santarém e na Carta Social.

A UDIPSS tem 186 instituições filiadas, abrangendo todo o distrito, dividido em NUT II e III⁹, contudo de acordo com a informação retirada da Carta Social para o distrito de Santarém¹⁰ e do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social¹¹, o distrito tem 272 Instituições de Solidariedade Social, abrangendo as áreas de intervenção, indicadas no quadro seguinte:

⁹ UDIPSS – 2014.

¹⁰ Carta Social Distrito de Santarém, Relatório 2018.

¹¹ Listagem do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social 04/12/2017.

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

Figura 2-Áreas de intervenção (em funcionamento com clientes)

Infância e Juventude	População Adulta	Família e Comunidade
<u>Crianças e Jovens</u> 1. Catl 2. Creche 3. Estabelecimento de Educação Pré-Escolar	<u>Pessoas Idosas</u> 1. Centro de convívio 2. Centro de Dia 3. Estrutura Residencial p/pessoas idosas (Lar Residência) 4. Serviço de apoio domiciliário(idosos)	<u>Família e Comunidade Geral</u> 1. Apoio Alimentar a Carenciados 2. Atendimento/Acompanhamento Social (Família e Comunidade) 3. Centro Comunitário (Família e Comunidade) 4. Centro de Alojamento Temporário 5. Centro de Férias e Lazer 6. Refeitório e Cantina Social
<u>Crianças e Jovens c/deficiência</u> 1. Intervenção precoce 2. Lar de Apoio	<u>Pessoas Adultas c/Deficiência</u> 1. Centro de Atividades Ocupacionais (Deficiência) 2. Lar Residencial (deficiência) 3. Residência Autónoma (Deficiência) 4. Serviço de Apoio Domiciliário (Deficiência)	<u>Pessoas Toxicodependentes</u> 1. Apartamento Reinserção Social 2. Equipamento de Intervenção Direta
<u>Crianças e Jovens em situação de perigo</u> 1. Centro de Acolhimento temporário 2. Centro de Apoio Familiar Aconselhamento Parental	<u>Pessoas em Situação de Dependência</u> 1. Apoio Domiciliário Integrado 2. Serviço de Apoio Domiciliário (Dependência)	
	<u>Pessoas com Doenças do Foro Mental/Psiquiátrico</u> 1. Fórum Sócio ocupacional	

Consultado em 12/12/2019

Figura 3- Nut II e Nut III



Consultado em 12/12/2019,

Fonte : III<http://santarem.udipss.org/pt/index.php/2014-07-17-13-26-15/associadas>

Desta forma o distrito de Santarém tem 980 equipamentos instalados e financiados, com uma capacidade aprovada para 49707 pessoas, sendo que na data da publicação da listagem, eram usados por 40279 utentes/clientes. Os Centros Sociais Paroquiais, estão englobados nestes números, e o total deste tipo de estabelecimentos são 43 unidades, abrangendo as áreas já referenciadas.

As IPSS passaram a ter um papel mais ativo na assistência social com a aprovação e publicação da Lei de Bases da Segurança Social, a Lei nº28/84 de 14 de

agosto, sendo esta considerada a primeira Lei de Bases da Segurança Social, sofrendo à *posteriori* várias alterações, nunca tendo sido alterado o seu propósito inicial, a lei que se encontra em vigor é a nº 83-A/2013 de 30 de dezembro. Em 15 de fevereiro de 1975, após a revolução de abril/74, o Governo português e a Santa Sé, fizeram uma revisão à Concordata de 1940, tendo havido entendimento entre as hierarquias, quer da Igreja Católica, quer do Estado, passando este a beneficiar as instituições ligadas à Igreja, nascidas e inseridas nos tecidos urbanos e suburbanos, em vez de apoiar movimentos sociais de base operária, como seria espectável atendendo ao período que a sociedade portuguesa atravessava, no aspeto social.

Nesta fase de bom entendimento do Estado com a Igreja católica, sendo esta a mais interessada e contribuindo para a assistência social através das instituições particulares de solidariedade social. Apareceram de uma forma natural instituições ligadas às paróquias, denominados centros sociais paroquiais, ficando com um papel dinâmico e ativo, atendendo à sua proximidade e objetivos. Algumas destas organizações foram criadas na década de 40 do século passado durante a II Guerra Mundial, tendo como objetivo a distribuição de bens (alimentos) e apoiar os mais carenciados.¹² Mais tarde durante o fim da década de 70 e toda a década de 80, os CSP proliferaram, atendendo às necessidades impostas pela sociedade da época (fim do salazarismo, fim da guerra colonial e regresso dos portugueses das ex-colónias).

Tendo-se a Igreja inspirado em experiências de outros países, nomeadamente, sul-americanos e, procurando uma posição no campo da assistência, leigos e paróquias organizaram-se para prestar a assistência social, exigida e necessária às populações, esta é a génese do crescimento dos Centros Sociais Paroquiais.

É a partir do norte do país, que crescem com maior intensidade, derivando de várias associações de cultura e recreio para organizações que passaram a assumir funções sociais mais abrangentes. Muitos dos CSP adquiriram o estatuto de IPSS.

Todas as instituições da Igreja Católica, através da aprovação dos Estatutos das IPSS em 1983, adquiriram uma situação especial, as quais foram criadas ao abrigo do

¹² Ver Maria Laureano Santos, As IPSS e as exigências atuais, in III Congresso das Instituições Particulares de Solidariedade Social, Porto, UIPSS, 1990, 31-35.

Direito Canónico sendo-lhes aplicado o regime concordatário, fossem os seus fins religiosos ou apenas de assistência.(Garrido, Álvaro; Pereira, 2018)

Os Centros Sociais Paroquiais (CSP) consideram-se organizações das comunidades locais (paróquias) procurando responder às necessidades e a algumas aspirações das populações.

Considerando o Direito Concordatário que deriva das duas Concordatas (07.05.1940 e 18.05.2004), os Centros são pessoas jurídicas canónicas e constituídas por decreto da autoridade eclesiástica e à qual o Estado Português reconhece personalidade jurídica civil, regendo-se pelo Direito Canónico e pelo Direito Português aplicados por cada uma das autoridades, a capacidade civil é a mesma que o Direito Civil atribui às pessoas coletivas de direito privado, sem fins lucrativos, gozando dos mesmos direitos e benefícios atribuídos às Instituições Privadas de Solidariedade Social, nos termos do artºs 10º,11º e 12º da Concordata de 2004.

Segundo o Direito Português, os Centros Sociais Paroquiais são pessoas coletivas religiosas reconhecidas como Instituições Particulares de Solidariedade Social, classificadas como Instituições da Igreja Católica, inscritas nos registos das IPSS, adotando a forma de Centros Sociais Paroquiais, sem prejuízo do espírito e disciplina religiosa que os informam, regem-se pelas disposições do Estatuto das IPSS e demais normas aplicáveis, desde que sejam respeitadas as disposições da Concordata de 2004 (Vaticano, Concordata, 2004).

Os primeiros CSP, aparecem nos finais da década dos anos 30 do século passado. Os “Centros de Assistência Paroquial” tiveram o seu início na década de 50. A influência de D. António Ferreira Gomes, bispo de Porto (1952) foi crucial para estas organizações. São hoje conhecidos como Centros Sociais Paroquiais, pertencentes à Igreja Católica, considerando o modelo de Estatutos, são um serviço da paróquia.

Segundo “D. Antonino Dias, Bispo auxiliar de Braga (2004) o CSP, é uma organização cuja ação deve considerar a “pessoa” na sua dignidade, como sujeito de direitos e como sujeito central no seu desenvolvimento. A intervenção deste tipo de organizações não pode reduzir-se ao mero “assistencialismo”, que se limita a ver a pessoa como alguém passivo, ou seja, como objeto da ação que termina na necessidade atendida”(Matias, 2012).

O CSP, em termos jurídicos, equipara-se a IPSS, com Estatutos aprovados pela Conferência Episcopal Portuguesa, transversal a todos os Centros.

É uma organização que deve ser o motor de toda uma comunidade envolvente, no sentido de a movimentar, assumindo compromissos para o desenvolvimento da solidariedade no âmbito local e nacional. Os Centros Sociais, são organizações que estimulam e desenvolvem leituras e análises das realidades onde se inserem bem como os fenómenos sociais à sua volta. Devem ser criados espaços para a autocritica, considerando os princípios, valores e finalidades. O planeamento estratégico tem que ser uma prática; as ações realizadas deverão resultar de estudos e diagnósticos de realidade e/ou reflexão dos processos de intervenção, não baseando a justificação na prestação de serviços previamente estabelecidos. Os utilizadores podem não ter que se conformar com os serviços decorrentes das respostas sociais definidas.

“Fomentar a discussão e a reflexão dando espaço ao pensamento diferente, à inovação e à eventual mudança”. Serviço Social nos Centros Sociais paroquiais /Henrique Joaquim –Lisboa: Universidade Católica Editora, 2007(Joaquim, 2008).

De acordo com a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social (CNIS), os Centros Sociais Paroquiais representam cerca de 25% do total das IPSS, sendo esta afirmação idêntica aos dados apresentados por Hespanha em 2000, o qual afirmava que estas organizações representavam 28% deste universo (Hespanha P. , 2000:151)

O ser humano enquanto “Pessoa” é colocada no Centro pela ação “sócio caritativa” da Igreja, enquanto “princípio, sujeito e fim de todas as instituições sociais”, e “deverá ser desenvolvida de acordo com o princípio da universalidade” (conferência Episcopal Portuguesa 2005), incidindo nas pessoas de fracos recursos, considerando desta forma, que a pobreza é um “atentado” à dignidade humana. (CEP,1997:10). Vamos considerar ação sócio caritativa” algo que é trabalhado pelas Organizações da Igreja, conforme acontece com os Centros Sociais Paroquiais, onde se enquadra a missão religiosa – ou seja , a caridade (entenda-se amor fraterno - com a modernização da ação social, consideramos como sinónimo a solidariedade), (CEP,1997;Teixeira,2005).

A designação de “Centro”, segundo D. Antonino Dias (2004:116), coloca em evidência a “centralidade e a ação unificadora uma vez que enquanto Organização se

propõe “(...) contribuir para a promoção integral dos membros da comunidade, cooperando com os serviços públicos competentes ou com as Instituições Particulares num espírito de solidariedade humana, cristã e social” (Dias,2004:116). .

A sustentabilidade destas IPSS/CSP, passa pela forma como se autofinanciam, não devendo depender em exclusivo ou quase, dos fundos/apoios públicos, procurando fontes de financiamento alternativas, apoios privados, formas diversas de realizar capital, donativos, podendo inclusive recorrer a financiamento bancário. A sustentabilidade passa por uma conjugação estratégica de redução da despesa e aumento da receita, de forma a que o equilíbrio económico-financeiro seja atingido, num quadro em que as transferências de fundos públicos possam diminuir ou mesmo faltar. Também passa pela implementação de um sistema de qualidade, na prestação dos serviços a toda a população com necessidades, independentemente das respostas já estarem instaladas de forma adequada e ainda a envolvimento de todos os colaboradores. Um dos grandes estímulos destas instituições é criar respostas para as respostas ainda não existentes. A sustentabilidade implica qualidade e segurança, considerando-se desta forma um triplo sentido de viabilidade, subsistência e complementaridade.

- ✓ Viabilidade das instituições por si só.
- ✓ Subsistência – apresentando soluções ou resolvendo os problemas das populações (pessoas necessitadas).
- ✓ Complementaridade – entre as instituições e os vários grupos de ação social, sem que haja dificuldade de cooperação ou entendimento entre o Estado e as outras entidades.

Segundo Lino Maia(2012,) o maior desafio, será o de continuar a responder às necessidades sociais - às atuais, às novas e às antigas, considerando a diversidade de apoios financeiros, não dependendo dos apoios públicos, procurando outras fontes de financiamento. Os apoios públicos continuarão a ser importantes não devendo ser encarados como a fonte primeira e imprescindível, o que por vezes acontece, chegando a ser quase a única fonte de financiamento em conjunto com a complementaridade das famílias. Os fracos apoios locais e os baixos rendimentos das famílias a isso nos levam, à dependência dos fundos públicos. Sendo estes estabelecidos, segundo Silva (2014), por acordos de cooperação assinados pelas instituições com os Centros Distritais da

Segurança Social, podendo assumir duas formas: os acordos típicos e os atípicos. Sendo os primeiros formalizados por instituições com respostas sociais com legislação própria, em que estão implícitas as condições de instalação e de funcionamento. Definindo regras de participação familiar e ainda outras obrigações como o dever da prestação anual de contas e a sua divulgação pública em “site” próprio. Os segundos (atípicos) são por sua vez formalizados com instituições que desenvolvem a sua atividade com respostas não legisladas, intervindo junto de grupos problemáticos, específicos, sendo a intervenção mais complexa tendo em conta o público-alvo, as condições, o local onde se tem que intervir bem como as regras e ainda a aplicação de custos caso a caso.

A falta de património por vezes, implica a falta de acesso a recursos, uma vez que estes são sempre escassos. Para a celebração de acordos é necessário a avaliação da capacidade económico-financeira, por isso os recursos próprios têm de estar assegurados, esta é uma das condições necessárias à celebração dos acordos. Existindo estudos de que apesar destas imposições são celebrados acordos à margem da garantia da existência dos recursos próprios,(Hespanha, 2000,p.151), motivando assim a escassez de recursos, traduzindo-se assim na redução da diversidade de receitas e a consequente dependência dos fundos públicos.

O Controlo na área financeira, das IPSS/CSP , por parte do Estado é incontornável, na verdade estudos há que afirmam e evidenciam que cerca de 50% das receitas das instituições dependem de subsídios públicos, o que quer dizer o que já foi afirmado neste texto, as IPSS dependem na maioria dos casos dos financiamentos garantidos pelo Estado. (Sílvia, Santos, Mota, & Martín, 2014).

3.4. O voluntariado dos órgãos sociais/Direção

Ao pretendermos estudar este tema, no Decreto-Lei nº119/83, de 25 de fevereiro, no nº 1, reparamos que o exercício de qualquer cargo nos corpos gerentes das instituições deve ser gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele verificada, também em consonância com este artigo, nos Estatutos dos CSP, no seu artigo. nº1, a redação é a mesma, confirmando a gratuidade do cargo.(Dec.Lei119/83, 1983)

No mesmo Decreto-Lei 119/83, no nº 2 do mesmo artigo define-se que se o volume do movimento financeiro ou a complexidade da administração das instituições exija a presença em contínuo e prolongada de um ou mais membros dos corpos gerentes, estes podem ser remunerados, desde que os estatutos o permitam. Também aqui os Estatutos dos CSP, confirmam no nº 2 do artigo 13.

Aos membros dos corpos gerentes das IPSS não é permitido o desempenho em simultâneo de mais de um cargo na mesma instituição no cumprimento do artº15, nº2 do Decreto-Lei 119/83, de 25 de fevereiro. No Artigo 11º, nº1 dos Estatutos dos CSP, mantém a mesma redação confirmando a igualdade de circunstâncias.

Conforme parecer do Conselho Consultivo da Procuradoria Geral da República (parecerP00981990) não é permitido aos trabalhadores contratados para o quadro de pessoal de uma instituição particular de solidariedade social o exercício cumulativo de um cargo nos respetivos corpos gerentes. Em contrariedade nos Estatutos dos CSP artº11, nº4 – diz-nos, por conveniência e motivos que o justifiquem, após parecer favorável do Conselho Fiscal e a autorização do Ordinário do lugar, um trabalhador do Centro pode ser nomeado membro da Direção ou Diretor Executivo. (Conferência Episcopal Portuguesa., 2015).

Quanto à formação dos dirigentes das IPSS/CSP, o padre Lino Maia, presidente da CNIS),(Maia, 2010) afirma que neste setor investe-se nos técnicos e que se esquecem os dirigentes sendo importante investir na qualificação destes, fazendo um esforço para que não haja erros.

Uma das recomendações do Estudo “Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica”, promovido pela CNIS vem no sentido das IPSS deverem adotar uma gestão mais empresarial com sentido social em que os órgãos sociais possam ser apoiados por outros quadros com experiência em gestão recorrendo eventualmente a ajuda de voluntários especializados.(Sónia Sousa, 2012),(Pereira, 2013).

“A promoção solidária vive-se numa entrega voluntária a sensibilidades, a capacidades e a ideias e desenvolve-se na ciência do intuir necessidades, projetar respostas, realizar propósitos e sonhos... “(Maia, 2016).

“o serviço ao homem obriga-nos a gritar, oportuna e inoportunamente, que todos os que lançam mão das novas potencialidades da ciência, principalmente no âmbito das biotecnologias, não podem jamais descurar as exigências fundamentais da ética, fazendo apelo a uma discutível solidariedade que acaba por discriminar vidas entre si, com desprezo pela dignidade própria de cada ser humano.” (João Paulo II, 2001, Cap. 51)

“A caridade tomará então necessariamente a forma de serviço à cultura, à política, à economia, à família, para que em toda a parte sejam respeitados os princípios fundamentais de que depende o destino do ser humano e o futuro da civilização” (João Paulo II, 2001, p. Cap.51)

Fiéis aos seus princípios e por direito próprio evitando que as suas ações sejam supletivas em relação às responsabilidades pertencentes ao Estado, desta forma permitindo que as Organizações passem a ter três dimensões:

- avaliação – as organizações da Igreja têm a sua ação centrado num território, urbano ou rural(paróquia), trabalha em parceria com o Estado e por isso é avaliado, por todos os envolvidos e pela comunidade onde se insere, assumindo uma responsabilidade administrativa, não permitindo como afirma D. Antonino Dias(2004,p.119), *“ que uma Organização mate o espirito, que a estrutura reduza as pessoas a números, que o funcionalismo desumanize os serviços, que a falta de competência profissional, humana e cristã, de assalariados e voluntários, o desclassifique na qualidade dos serviços que presta. “*

- formação – as pessoas que procuram os serviços que as Organizações da Igreja (CSP) põem à disposição dos clientes/utentes, confiando os seus idosos e ou filhos, procuram qualidade nos serviços a prestar, para isso é preciso formar. Formar de forma dinâmica e atualizada, contemplando novos conteúdos e desafios e em avaliação contínua, pessoal, social, de atitudes e de critérios definidos, a formação esta contemplada na Lei nº7/2009, no artigo 130, b¹³.

Segundo Joaquim(2008,p.65), a formação nos Centros Sociais Paroquiais deve compreender dois âmbitos: *O teológico* - que possibilita ao formando, crescer, conhecer

¹³ Lei nº7/2009, publicada no Diário da República nº 30/2009, Série I de 2009-02-12

e aprofundar os valores da Igreja e os princípios em que assenta a missão de cada Centro; *O operativo* – aprofunda o conhecimento das exigências da ação no âmbito social cada vez mais caracterizado pela rapidez da mudança (que é constante) e pelo aparecimento de novos problemas, fruto do momento que vivemos, as novas tecnologias, a informação rápida que circula, a alteração dos programas pedagógicos e das regras da sociedade em geral, em suma dos usos e costumes.

Para responder aos novos desafios com rigor, só será possível através de uma formação adequada, a cada profissional e pensada como:

“...um processo, como algo inacabado, lento e em permanente estado de construção, atento à realidade social quotidiana, participativo, partilhado, articulado, progressivo, aberto, flexível e global. Não é um simples oferecer de conteúdos. Implica fomentar a reflexão e descobrir os desafios no contexto existencial da comunidade”,(Dias, 2004,p. 119-120).

- Coordenação - dada complexidade do setor, envolvendo pessoas, meios, sensibilidades, condição humana e sentimentos, numa dimensionalidade de fenómenos sociais que não podemos ignorar, obriga a uma coordenação deveras eficaz e que o Bispo de Braga faz referência no seu texto “Ação Social nas Comunidades Cristãs” publicado na Revista Theologia, II Série, em 2004.

“a resposta assistencial não é a única nem a mais eficaz” ..., “mas que implica um modelo de sociedade, uma antropologia de base, umas determinadas políticas sociais, uns novos modelos de intervenção. Há também um novo sentido de complementaridade que não significa que todos realizem o mesmo e nos mesmos campos”.(Dias, 2004, p.121-122)

...” passar da competência à colaboração, do isolamento à conjugação de esforços, do imobilismo à renovação, dos zelos institucionais aos zelos serviços, do fechar-se no que é seu, à disponibilidade para o comunitário, da estreiteza de olhares à amplitude da visão.” “Esta complementaridade...Exige grandeza de ânimo, recusa protagonismo e dá visão do conjunto”. (idem, 2004, p.121-122)

Desta forma podemos concluir que nos Centros Sociais Paroquiais, existem um conjunto de valores e princípios que fazem parte da sua Missão e dos objetivos da Visão

de cada Organização da Igreja, p.e. a Justiça Social e a Caridade, enquanto dirigida às pessoas com carências. Trata-se de uma ação aberta a todos nas mais variadas situações sociais – princípio da universalidade; é uma expressão de respeito pela sua identidade e autonomia, num quadro de relações solidárias – princípio da subsidiariedade.

O seu maior objetivo é a promoção dos membros das várias comunidades, através da participação no desenvolvimento da cooperação com outras entidades no mesmo contexto. Obrigam-se a princípios de orientação com outras Organizações de iniciativa privada ou do Estado, tais como: princípio de autonomia, de cooperação, de solidariedade e de responsabilidade social. Segundo Peter Drucker, as organizações da Igreja “ *existem pela sua missão, existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos*”(Drucker, 1990, 58).

3.5. Perfil do dirigente de organizações de economia social

Existem recomendações, baseadas em estudos que relacionam questões de gestão, deixando transparecer a necessidade de gestores técnicos e profissionais nestas instituições, uma vez que esta profissão neste tipo de organizações não está contemplada nem faz parte do quadro de pessoal recomendado pela Segurança Social. A pequena dimensão das organizações, a ausência de ferramentas de gestão e de monitorização do desempenho dos colaboradores denota uma falta, no que compete à gestão e liderança. (Azevedo, Franco, & Meneses, 2013).

Uma boa gestão deveria assentar num plano estratégico, para o cumprimento dos seus objetivos, este plano que nas OSFL/CSP, não está muito enraizado, até pelas características particulares de cada Organização. Segundo um estudo de João Carvalho (2005), apenas 54% das Organizações estudadas tinham plano estratégico, podendo o autor concluir que neste setor e nestas Organizações não está em uso vulgar esta ferramenta. Vamos encontrando o plano estratégico em Centros Sociais Paroquiais e noutras Organizações, mas que se encontram certificadas ao abrigo de sistema de gestão de qualidade, p.e. ISO9001.

A gestão é assumida por pessoas da comunidade, solidárias e de grande responsabilidade social, mas na verdade sem conhecimentos específicos na área da

gestão.” *As Organizações sem fins lucrativos tendem a ter recursos limitados, na qual são muitas vezes representados por uma só pessoa*” (Martins & Pinheiro, 2012), os órgãos sociais deveriam ser formados por profissionais com competências apropriadas, auditados por técnicos especializados e habituados a estas funções. Por isso este setor carece de formação especializada direcionada para diretores e técnicos, a fim de adquirirem competências na área da gestão. (Martins & Pinheiro, 2012).

No entender de, D. Antonino Dias,(2004), insiste na necessidade de formação dos voluntários e assalariados dos CSP, considerando, que as pessoas são servidas adequadamente. Sem formação é impossível levar a ação caritativa e social aos seus destinatários, paroquianos, necessitados e quem mais precisar. Devendo cada unidade promover ações de formação, mais acessíveis aos agentes que trabalham nas paróquias, nos Centros Sociais Pastorais. Devendo esta formação assentar em dois polos; O teológico e a mitologia operativa – o social - sendo este caracterizado pelas mudanças que vão acontecendo com uma rapidez relacionada com o momento vivido, mesmo nos meios mais necessitados e rurais. A qualidade da ação terá de passar pela formação dinâmica e atualizada e sempre em avaliação contínua pessoal e social, considerando critérios e atitudes. (Dias, 2004)

O comportamento e a forma de estar e de ser dos dirigentes de solidariedade social é determinante, mas “Não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação do seu comportamento”(Chiavenato, 1993).

Os atores das Organizações sem fins lucrativos, nomeadamente os dirigentes e colaboradores do serviço social, segundo Afchain (2001), este autor propõe atribuir três tipologias diferentes para dirigentes e profissionais: o participante, o militante e o ator social (Afchain,2001,pp:167-170).

O participante, é um profissional que se identifica pouco com a organização, com o projeto, cumpre a sua tarefa, mas está pouco empenhado, poder-se-á concluir que não houve uma boa ação de motivação e de mobilização, falta empenho pessoal. O militante é um profissional, que assume o projeto como seu, sente-se parte integrante da estratégia e da estrutura, mas não reconhece o papel da transformação na Organização. O ator social, é um profissional empenhado, acha que a Organização tem um papel a desempenhar na transformação das relações sociais. Assume a relação entre a teoria e a

prática, entre o económico e o social. Sente-se membro integrado e ativo na Organização, com capacidade para por vezes assumir a crítica quanto aos fins. Procura participar em ações concretas e contribui para o seu debate interno.

Quanto aos dirigentes também aqui Afchain(op.cit.) atribui três tipologias: gestor/gestor, gestor/gerente e dirigente de ação social (Afchain,2001,145-148).

O dirigente gestor/gestor caracteriza-se, por assumir uma gestão baseada no projeto existente, cumprir e fazer cumprir as regras estabelecidas externamente e, de forma a que os objetivos possam ser atingidos, quer fazer com que a Organização funcione sem que introduza mudanças numa ótica simplista. O gestor/gerente, é um dirigente que se caracteriza por assumir um projeto com dimensão política e institucional. Faz a sua gestão de acordo com as normas e regras, contudo pretende impor o seu ponto de mudança, aplicando o seu “cunho pessoal”. Critica de uma forma particular as políticas sociais, não se situando nos desafios impostos à Sociedade. Considera a Organização, onde está, como uma empresa e não como um agente de mudança e de ação social na sociedade em geral. Por último, define o dirigente da ação social, como sendo aquele que se envolve com a Organização, enquadrado com o Homem enquanto ser e as relações sociais. É um profissional, um cidadão e um ator social, é crítico e ativo, assumindo-se como agente de mudança da sociedade. Aceita as orientações da Organização tentando assumir a sua influência. Questiona com frequência a relação da teoria com a prática dentro do projeto que aceitou defender e está presente no possível debate entre o económico e o social.

Os responsáveis pelas IPSS, têm cada vez mais dificuldades em exercer a gestão, considerando a necessidade de liderar em vez de gerir. A liderança sobrepõe-se à gestão, são as novas necessidades das IPSS a sua ação e permanência é cada vez mais exigente para o cumprimento da missão.

Um líder é sem qualquer dúvida o maior responsável por uma equipa de colaboradores e várias variáveis que procuram satisfazer as necessidades e desejos dos clientes/comunidade, em todos os níveis que se pretendam.

Sendo este a primeira figura, nada poderá fazer sem que deva contar com a força de todos os agentes em segunda linha, p.e. colaboradores, parceiros, stakeholders – procurando em conjunto concretizar todo o processo. Todos os agentes dependem, em

grande parte da liderança e motivação que o líder, possa ter e transmitir, contribuindo para o bom desempenho de todas as funções.

O líder é o centro de todas as decisões organizativas, e é da sua pessoa que saem todas as decisões – técnicas, sociais, pessoais e comportamentais, dando significado à função e ao papel que desempenha, a favor da imagem, dignidade e reputação da organização que representa.

Segundo Sousa (2012), as OSFL atuam em contexto de mudança contínua, obrigando também a constantes adaptações. As conjunturas económicas têm contribuído, para haver uma maior preocupação com a eficiência e a eficácia das OSFL, pelo que começaram a surgir questões relacionadas com a gestão e com a liderança. Vários estudos apontam para a necessidade de as organizações incluírem nos seus quadros profissionais com competências na área da gestão (Sousa et al, 2012). Nas OSFL a liderança distingue-se das empresas do setor lucrativo pela ausência de distribuição de excedentes e ausência de sócios, acionistas ou proprietários e ainda por objetivos bem diferentes do setor lucrativo. Uma característica forte deste setor é o seu relacionamento com as questões de âmbito político e legal, pela sua atividade baseada na prestação de serviços, com dependência extrema de subsídios públicos ou de outras entidades, pela diversidade de stakeholders e finalmente pelos variadíssimos objetivos que não se baseiam no lucro ou excedente, mas sim em aspetos mais difíceis de contabilizar e identificar.

Quer ao nível interno, quer externo, só com a união de esforços se conseguem resultados positivos.

“A união faz a força” (autor desconhecido)

O sucesso da organização vem sem sombra de dúvida, de uma boa liderança e motivação por parte do seu líder. Os colaboradores não dependem apenas do seu líder, mas sem ele não há comando, nem forma de atingir os objetivos que foram traçados.

Para haver liderança, tem de haver quem lidere e quem seja liderado, sem estes dois elementos não pode haver liderança.

Não existe uma definição consensual sobre liderança, cada autor tem a sua.

“o líder é um individuo que tem como característica e competência de influenciar os outros”.

Para, Neves (2001), a liderança é encarada como:

- Característica de personalidade,
- Forma de induzir obediência,
- Exercício de influência,
- Outros comportamentos específicos:

Meio de persuasão; Relação de poder; Meio de alcançar os objetivos; Combinação de múltiplos fatores.

Segundo Caixeiro, (2014), citando House et al, (1999, p.139) Liderança, é a capacidade que um individuo tem de influenciar, motivar ou habilitar outros a contribuírem para aumentar a eficácia e o sucesso das organizações a que pertencem,

Podemos afirmar que, termos como influência, poder e autoridade estão perfeitamente relacionados e em sintonia com a liderança.

“...essência da liderança passa pela influência que é exercida sob os seguidores.(Rego, 1998)”.

A eficácia do líder está intimamente ligada com a sua capacidade de influenciar não só os seguidores como também os pares ou os agentes externos.

...define poder como a capacidade potencial para influenciar os outros (Rego, 1998), o qual é exercido através de estratégias de influência, (Yulk, 1994) segundo este autor existem várias fontes de poder:

Tabela 1- Fontes de poder (adaptado de Yulk, 1994:14)

Tipo de poder	Características
Poder de posição	Autoridade formal Controlo sobre os recursos e recompensas Controlo sobre os castigos Controlo sobre a informação Controlo do meio
Poder pessoal	Experiência Amizade/lealdade Carisma
Poder político	Controlo sobre os processos de decisão Coligações Cooptação institucionalização

Contudo poder e autoridade são conceito bem distintos. O poder é a capacidade para exercer influência e a autoridade é o poder que surge da ocupação de uma determinada posição na organização, por isso a liderança e o poder são processos de influência, a sua ligação vem através da influência e a sua diferença vem da ação.

Há que fazer aqui uma ligação com a Gestão. Liderança e Gestão andam de mãos dadas, daí a necessidade de abordarmos esta relação, segundo, Caixeiro (2014) deverá entender-se a” *liderança como um processo mais emotivo e intenso do que a gestão visto que os líderes encarnam uma versão mais carismática e inspiradora, arriscam, são dinâmicos e criativos, sabem lidar de perto com a mudança,*(Caixeiro, 2014, p. 142).

Segundo Bennis & Nanus,(1985), a gestão implica provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar, enquanto a liderança consiste em exercer influência, guiar, orientar. Os gestores sabem o que devem fazer, os líderes sabem o que é necessário fazer.

Os gestores sabem o que fazer e os líderes sabem o que é preciso fazer.

...a liderança não se aplica apenas àquilo que o líder é ou faz, mas estende-se, também, ao tipo de subordinados que compõem a organização, ao tipo de tarefas a realizar e ao contexto em que todos os membros da organização estão inseridos. (Caixeiro, 2014, p.157).

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

O líder eficaz é aquele que evidencia a capacidade de adaptação a grupos de sujeitos com determinadas particularidades sob condições muito diversificadas, (Caixeiro,2014, p.157).

Entre várias teorias sobre a Liderança, autores há que advogam que uma liderança depende do grau de maturidade, que segundo Rego, (1998 p. 199 - 302) a definição de maturidade “ é conhecimento, experiência e capacidade, assim como confiança, empenho e motivação para realização de tarefas, não se tratando uma característica pessoal, ou mesmo um traço da sua personalidade, mas algo que tem a ver com a tarefa específica (Rego, 1998)”.

Esta forma de liderança para além de avaliar o líder também avalia o estágio de maturidade dos colaboradores, onde essa liderança poderá ser exercida. Para isso, os defensores desta teoria defendem quatro níveis de maturidade, podendo o líder aplicar a sua forma de liderança em função de cada nível identificado, alterando também a sua forma de influência de acordo com o quadro a seguir:

Tabela 2-Modelo situacional de Hersey e Blanchard (adaptado 1969,1983)

Nível de Maturidade dos colaboradores	M1 Não é capaz ou não quer assumir responsabilidades ou é inseguro	M2 É incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade ou confiança	M3 É capaz mas não tem vontade de assumir responsabilidades ou é inseguro	M4 É capaz de assumir responsabilidade e simultaneamente tem vontade ou confiança
Estilos de Liderança apropriada	Não é empenhado nem competente	É empenhado, mas incompetente	Não é empenhado, mas é competente	É empenhado e competente
	Estilo E1 (diretivo) <ul style="list-style-type: none"> • Dar ordens • Guiar • Dirigir • Estabelecer 	Estilo E2 (persuasivo) <ul style="list-style-type: none"> • Vender • Explicar • Colaborar • Comprometer 	Estilo E3 (participativo) <ul style="list-style-type: none"> • Participar • Encorajar • Colaborar • Comprometer 	Estilo E4 (delegativo) <ul style="list-style-type: none"> • Delegar • Observar • Monitorizar
	Faculta normas, supervisiona, diz o que, quando e como fazer	Explica e esclarece as decisões: proporciona o debate e explica os porquês.	Partilha: Ideias, debate apoia, facilita, fomenta a participação na tomada de decisões	Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação
Componente da tarefa do líder	Baixa	Elevado	Baixa	Baixa
Componente da relação c/o líder	Elevado	Elevado	Elevado	Baixa

Este é um modelo utilizado na formação de líderes, com muita aplicabilidade nos meios militares, contudo e atendendo à experiência acumulada, esta teoria também

se pode utilizar nos Centros Sociais, dadas as características das instituições, a sua cadeia hierárquica e ainda às novas metodologias implementadas e a implementar segundo os normativos da Segurança Social e da ISO 9001. De acordo com os autores deste modelo, Hersey e Blanchard ((1969,1988) o líder deverá alterar o seu comportamento de acordo com a situação que se lhe apresenta (flexibilidade comportamental). Outros modelos se poderiam identificar não justificando a sua descrição para este trabalho.

3.5.1. Relação entre cultura e liderança

Esta cultura organizacional, influencia teorias de liderança defendidas por (Schein, 1988,1990) ao pretender explicar esta relação, afirma que os líderes que fazem cultura, são por ela influenciados e nesse sentido como criadores precisam de desenvolver competência e capacidade. A função de base da liderança reside na manipulação da cultura,(Costa, 1996) complementa afirmando “a questão da liderança passa, assim a fazer parte integrante dos estudos sobre cultura organizacional”, alternando-se assim a conceção tradicional de liderança. Baseada em modelos tradicionais e burocráticos, passando o líder a estar mais ligado a processos de influência, questões culturais e símbolos, (J. A. Costa, 1996, 133)..

A visão organizacional, consiste numa imagem de futuro baseada numa estratégia pensada e nos caminhos, que proporcionam o acesso, havendo todo o envolvimento dos aliados estratégicos do líder. É baseado nesta forma de pensamento que nasce a agora designada, *Nova liderança*, destacando-se a liderança carismática, defendida por (House, 1976) a liderança transformacional de (Bass, 1985 e Burns,1978), , a teoria atribucional da liderança carismática de (Conger, Jay A. e Kanungo, 1987) e por último a teoria de liderança visionária, que acaba por ser defendida por (Bennis, W., & Nanus, 1985)

3.5.2. A Liderança carismática, transformacional e transacional

O envolvimento que o líder consegue dos seus seguidores com toda a política social da organização levando-os a cumprir com sucesso os objetivos e a missão, é comum, à liderança carismática e transformacional. Contudo a diferença existe na transformacional uma vez que esta atua de forma muito vincada.

Um líder carismático é aquele que detém um conjunto de características excepcionais, sendo o resultado de uma interação entre si e os seus seguidores. Características como, a autoestima, as suas fortes convicções, a eloquência, a estabilidade ou mesmo o seu instinto, aumentam o seu carisma, da mesma forma se pode dizer que todo o contexto organizacional potencia todas estas características, tornando-o um elemento mais conciliador das necessidades dos colaboradores.

House, (1997), apresentou uma teoria multidimensional, que agregava, os traços do líder, os seus comportamentos e as suas influências, nas mais variadas situações, sendo desta forma mais abrangente e mais integrativa, na ótica dos críticos.

Tabela 3- Fatores que originam efeitos carismáticos (Adaptado de House, 1977)

Tipos de fatores	Fatores
Traços de personalidade do líder	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de poder• Ser dominante• Autoconfiança elevada• Convicto da moralidade das suas crenças
Comportamento do líder	<ul style="list-style-type: none">• Ilusão de competência junto dos seguidores• Atribui relevância ao trabalho dos seus seguidores inspirando o seu empenho e dedicação• Modela papéis• Deposita confiança nos colaboradores• Elevadas expectativas de desempenho aos colaboradores• Desperta os seguidores para a missão do grupo suscitando empenho e esforço nas tarefas
Condições facilitadoras	<ul style="list-style-type: none">• Define os papéis dos colaboradores em termos ideológicos de forma apelativa

A liderança carismática, vem da relação criada entre o líder e os seus seguidores, esta relação não é considerada do ponto de vista organizacional, (Caixeiro,2014, p.168).

Segundo Couger e Kanungo, (1987 e 1989) o carisma não é algo individual, mas vem de uma conjugação do líder com os seus seguidores e o contexto proposto. A liderança carismática é definida como um fenómeno de atribuição: os seguidores reparam nos comportamentos dos seus líderes e atribuem-lhes determinadas qualidades carismáticas, Caixeiro, (2014, p.169).

Os traços, os comportamentos, o processo de influência e os elementos fundamentais do modelo, foi a partir deste tipo de fatores que os autores definiram a liderança carismática.

“o carisma tende a ocorrer, sobretudo, em contextos marcados pelo desencantamento dos colaboradores ao pressentirem uma crise quer ela seja real ou fictícia” (Caixeiro, 2014, p.169).

Segundo Rego e Cunha (2002), consideram que o carisma ocorre, quando são reconhecidos pelos colaboradores características específicas, os traços, bem como comportamentos específicos em ocasiões especiais. Neste modelo o carisma é concebido como uma dimensão observável, existe a partir de tarefas executadas pelos seguidores, tornando-se essenciais os processos de influência para o seu reconhecimento (do líder).

A implementação da liderança carismática assenta em três fases, referentes ao comportamento, ao processo de influência e às condições facilitadoras.

Tabela 4-Fatores que explicam a liderança carismática (Adaptado de Conger e Kanungo (1987) e Conger (1989))

Tipo de fatores	Fatores
Comportamento do líder	<ul style="list-style-type: none">• Visão extrema• Riscos pessoais elevados• Uso de meios inadequados• Avaliação apurada• Visão atrativa e alcançável• Assertividade e preocupação com as necessidades dos colaboradores• Uso do poder pessoal• Comportamento exemplar. Empreendedor e elitista• Agente de mudanças
Processo de influência	<ul style="list-style-type: none">• Identificação dos seguidores com o líder• O líder faz com que os seguidores internalizem atitudes e crenças que são relevantes para a prossecução da missão
Condições facilitadoras	<ul style="list-style-type: none">• Desencantamento dos seguidores ou crise

De acordo com Rego (1998), existem líderes carismáticos positivos e negativos, sendo os primeiros orientados para as necessidades dos colaboradores e da organização,

enquanto que os segundos (negativos) têm apenas uma preocupação, as próprias necessidades.

Os conceitos de liderança carismática e de liderança transformacional, são conceitos tratados com frequência na liderança organizacional, sendo por isso considerados muito semelhantes.

Liderança transformacional, foi atribuída pela primeira vez a Burns (1978), quando a defendia como sendo utilizada por líderes que produzem mudanças significativas e permanecendo no tempo, durante longos períodos, em estruturas onde passou, numa palavra apenas “transformam”. Este tipo de líderes desafiam os seus colaboradores a saírem das suas áreas de conforto, estimulando o empenho e o compromisso em prol da organização. Provocam a mudança através da sua moralidade e motivação, conseguindo que os colaboradores desenvolvam uma maior consciencialização no campo das ideias, da justiça, da igualdade, do humanismo, da liberdade e da paz, recusando sentimentos como o medo, a ganância, o ódio ou a inveja.

A “liderança autenticamente transformacional” está carregada de preocupações de natureza ética, sendo considerada padrão de liderança, motivando desempenhos elevados dos atores organizacionais e grande transformação nas organizações, Cunha e Rego (2005). No seguimento desta linha de pensamento passamos a enunciar algumas das características de como atua o líder autenticamente transformacional (Cunha e Rego, 2005:35),

“Atuação do líder autenticamente transformacional

- *Orienta a sua necessidade de poder para benefício da organização e dos seus seguidores. Está interior e exteriormente preocupado com o bem do grupo, da organização ou da sociedade como um todo.*
- *Fomenta os valores da lealdade, da justiça, da honestidade, dos direitos humanos, da verdade, da franqueza, da harmonia e do trabalho sério.*
- *Está disposto a fazer autossacrifícios.*
- *É honesto, autêntico, confiável.*
- *O seu objetivo não é ser idolatrado – mas obter a adesão dos seguidores a ideais.*
- *Promove políticas, procedimentos e processos éticos.*

- *Focaliza-se no desenvolvimento dos colaboradores. Proporciona apoio, mentoria e oportunidades de crescimento aos colaboradores.*
- *Ajuda os seguidores a questionarem as assunções e a gerar soluções mais criativas.*
- *Tolera e fomenta a expressão de pontos de vista diferentes dos seus próprios.*
- *Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores. Ajuda-os a serem mais competentes e bem-sucedidos.*
- *Trata cada seguidor como indivíduo*
- *Para ele, as pessoas são um fim em si mesmo – e não instrumentos.”. (Cunha, M. e Rego, 2005:35).*

Burns (1978), afirma que a liderança transformacional é diferente da liderança transaccional, na medida em que esta estimula os colaboradores em benefício próprio, considerando que o poder do líder vem da sua posição hierárquica respeitando as regras e a tradição. Por outro lado, a liderança transformacional incentiva à responsabilidade, à honestidade e outros valores onde o líder se possa vir a inspirar.

No desenvolvimento do modelo de liderança transformacional, Bass (1985), estabelece quatro componentes diferenciadas, mas ligadas entre si:

- ✓ Carismática,
- ✓ Inspiracional,
- ✓ Consideração pelos seguidores,
- ✓ Estimulação intelectual.

De acordo com o mesmo autor o que diferencia a liderança transformacional da liderança transaccional, é que a primeira é determinada em função da motivação, do estar confiante, da admiração, da lealdade e do respeito que os seguidores têm pelo líder, mostrando muita disponibilidade para tarefas e objetivos bem definidos; a segunda está dependente de uma sistema de prémios ou recompensas (estímulos), considerando o seu grau de obediência.

O líder transformacional, serve-se dos seus seguidores induzindo-lhes o cumprimento de metas e objetivos. O líder transaccional identifica necessidades e desejos dos seguidores esclarecendo como podem ser alcançados em troca da realização das tarefas e do desempenho. Podendo afirmar-se que a liderança transformacional é um conceito de liderança, enquanto que a liderança transaccional é um conceito de gestão.

3.5.3. As novas abordagens de Liderança, após março 2020

O novo líder: a humildade é fundamental para desenvolver novos estilos de liderança.

Teresa Oliveira, coordenadora do Programa de Desenvolvimento de Liderança do The Lisbon MBA Católica/Nova, em entrevista à Human Resources¹⁴, em 15 de maio 2020, faz referência a várias formas de liderança, no antes e depois de março 2020¹⁵,

“Nas últimas décadas emergiram abordagens de liderança que invertem o papel tradicionalmente associado a quem lidera. Por exemplo, a “servant leadership” considera que a responsabilidade de quem lidera é servir os liderados, no sentido do seu desenvolvimento e autonomia.”(Pinto, 2020)

“visões da “liderança coletiva” estão a ganhar mais relevo, na medida em que os desafios do nosso mundo volátil e incerto convidam o conjunto das pessoas a assumir responsabilidade pelo resultado coletivo, a refletir e a agir de acordo com o que é melhor para o conjunto da organização.”(Pinto, 2020)

“a abordagem da “liderança adaptativa”, que surgiu há já alguns anos pela mão de alguns autores e consultores que chamaram a atenção para a necessidade dos líderes facilitarem a adaptação ao mundo complexo em que vivemos. Nesta linha, os líderes devem apoiar/encorajar as pessoas e equipas no sentido de se conseguirem adaptar a mudanças frequentes, ajudando-as a descobrir novas formas de encarar e resolver os problemas” (Pinto, 2020)

A pandemia mudou a realidade das lideranças das empresas, uma vez que houve necessidade de se recorrer ao trabalho remoto, originando novas formas de liderança e novas formas de estar no trabalho, por vezes não existindo horas de início ou de fim do horário de trabalho, alguns líderes, por estranho que pareça passaram a estar mais presentes, uma vez que falam mais vezes com os seus colaboradores, chegando mesmo a estarem preocupados com o seu bem estar. Existe, segundo Teresa Oliveira,

¹⁴ O novo líder: a humildade é fundamental para desenvolver novos estilos de liderança
Por Sandra M. Pinto Em 08:55, 15 maio, 2020

¹⁵ Crise pandémica em Portugal e no mundo.

(coordenadora do Programa de Desenvolvimento de Liderança do The Lisbon MBA Católica/Nova), maior preocupação e controlo se bem que remoto, mas mais apertado. No seu entender *“os novos hábitos vão se manter”*.

Existem, como é óbvio também alguns excessos, há empresas que estão a validar com frequência, se as pessoas estão a trabalhar ou mesmo pedindo – lhes que estejam em permanente online, sendo este tipo de comportamento muito pouco mobilizador. No entanto a nova realidade traz novas oportunidades, sendo uma delas o empoderamento das pessoas e das equipas. Os líderes passaram assim a estar mais focados nos resultados obtidos do que nas horas de trabalho.

Com a nova realidade poderão estar em causa as políticas, processos e sistemas, que no passado funcionavam, e originavam bons resultados, agora com toda a volatilidade do momento, haverá necessidade de um reposicionamento nas posições de poder,

“...mais prometedora a visão do líder que tem real abertura para integrar as ideias dos outros, usa a sua curiosidade para explorar o que é diferente, dá voz aos “outliers” para expandir as possibilidades de ação”.

“O desafio para os líderes, tal como para a maior parte de nós, será o de adaptarmos o nosso “mindset” para dar respostas aos desafios de um mundo em mutação cada vez mais acelerada”, (Pinto, 2020).

Defensores destas novas formas, dizem-nos que a empatia e a transparência serão novas competências e fundamentais para o posicionamento no futuro, denotando--se liberdade para a promoção do contacto com a gestão de topo, não havendo “medo”, promovendo o diálogo, a partilha e o sentido de equipa, fazendo com que o colaborador se sinta parte integrante da equipa, criando maior capital social e empatia.

A transparência é de importância vital para fazer com que os “seguidores” a reconheçam e sigam quem lidera. *“Quanto à empatia, a liderança tem por definição uma dimensão de influência, de mobilização para um objetivo comum, e muito dificilmente o conseguimos fazer sem atender à experiência emocional do outro e às suas necessidades”*,(Pinto, 2020) A empatia é demasiado importante, uma vez que esta por vezes cria ansiedade em situações de mudança.

Levando-nos desta forma a pensar que no futuro as estruturas organizacionais fiquem menos hierárquicas deixando de premiar o conformismo, levando as pessoas a fazer e a querer dar o seu melhor.

A humildade é fundamental para o desenvolvimento de novos estilos de liderança.

3.6. Principais fatores de motivação dos dirigentes de economia social

Uma liderança adequada e convicta produz uma motivação adequada e com melhor desempenho. Sendo que a maior razão para uma boa motivação é a progressão na carreira. Está associada a uma boa liderança uma recompensa(carreira, monetária ou outra).

A liderança e a motivação no atual contexto são muito importantes para a concretização dos objetivos a que a organização se propõe. A motivação dos colaboradores faz com que haja uma liderança eficaz e eficiente de modo a que os objetivos, previamente definidos, sejam atingidos.

Liderança, motivação e visão(da organização) cruzam-se produzindo o efeito de mobilização das pessoas no processo de mudança, criando confiança e determinação no atingir metas e objetivos propostos.

Para motivar e estimular os colaboradores, há que definir desafios. No momento que vivemos há que considerar que o sucesso da organização depende, em parte(ou no todo) dos recursos humanos e da gestão correta das pessoas.

Atendendo às diferentes definições (já expressas), há um pensamento comum, a liderança é uma forma de influência do líder sobre os seus colaboradores, contribuindo para o sucesso da organização, em suma “ *There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*” (Stogdill, 1974,p.259).

A escolha do estilo de liderança, tem em conta aquele que melhores resultados pode trazer à organização, dependendo das situações e do tipo de recursos à sua

disposição, das suas características pessoais enquanto líder e ainda características do contexto em que a organização se insere.

A motivação, complementa a liderança e todas as teorias motivacionais vão-nos ajudando a compreender os conceitos e a forma de estimular o capital humano das IPSS.

A recompensa é o estímulo mais comum, mas a forma complexa de a atribuir é um entrave à boa execução. Pessoas motivadas são mais fáceis de gerir e levar ao cumprimento dos objetivos. Sendo os níveis de satisfação, anímicos de saúde e mentais, importantes para o bom desempenho das funções. Também os líderes precisam de motivação para gerir, comandar e liderar. O poder é de longe a maior motivação para um líder, que pode executá-lo de forma pessoal ou social.

A motivação é a vontade que as pessoas têm em prosseguir as suas tarefas, para poderem atingir os seus objetivos com êxito. “O estímulo para o estudo da motivação decorre sobretudo da sua relação com a produtividade. E, um dos meios para aumentar a produtividade através do melhor uso dos recursos, passa pela gestão de pessoas” (Cunha, et al, 2003). “O que nos move no dia a dia?”(Afonso, 2010,p.47) esta é a pergunta que procuramos encontrar nestas organizações.

O empreendedor caracteriza-se por possuir capacidade para assumir riscos, de inovar, sendo criativo, com uma autoestima elevada e necessidade de atingir objetivos. É por isso, uma pessoa ambiciosa, otimista, autodeterminada, confiante, com uma grande capacidade de liderança e vontade de liderar (Ribeiro et al, 2009). É um agente de mudança social, aproveitando oportunidades para a melhoria dos sistemas, inventando e disseminando novas abordagens e soluções sustentáveis que criam valor social,(Lucas, 2009)).

A criatividade, a determinação, bem como a visão de uma sustentabilidade, são características de um empreendedor social, a atuação, a eficácia, eficiência e dedicação, são parâmetros associados à motivação pessoal em conseguir mobilizar as pessoas, que se encontram em situação de exclusão e de extrema pobreza ,(Serra. Cristina, 2010).

Como o grau de motivação dos colaboradores vai influenciar o desempenho, é de extrema importância para as organizações saber o que os motiva e qual o verdadeiro papel da liderança para essa motivação (Serra, 2010)).

O objetivo de qualquer organização é motivar os seus colaboradores, de forma a levá-los a atingir elevados padrões de qualidade num contexto organizacional. Hoje em dia a competitividade entre empresas /organizações, quer no setor privado, quer no público, exige e depende do grau de empenho dos recursos humanos, da sua colaboração e cooperação entre si (internamente). O sucesso e a sobrevivência da organização dependem da motivação conseguida junto dos colaboradores.

3.6.1. Conceito de motivação

Muitos autores definem motivação das mais variadas formas e descrições, no fundo têm um objetivo comum, todos sabem que a motivação é um conceito imprescindível para a compreensão do comportamento humano, por isso desenvolvem definições à volta da vontade, do comportamento, das necessidades e das ações das pessoas.

A motivação é aquela “coisa” que leva um indivíduo a efetuar determinada ação e a permanecer nela até conseguir aquilo que se propôs, “o objetivo”, está associada à vontade e ao interesse, implica necessidades, sendo por isso uma obrigação que leva a ação a satisfazer a necessidade.

Existem motivos que provocam a motivação e são eles: os racionais, os emocionais, os egocêntricos, os altruístas, os de atração ou de repúdio, (<https://conceito.de/motivação>).

A motivação não é que se possa ver, também os motivos não são visionáveis, apenas vamos observando os vários comportamentos, bem como os resultados das pessoas. Assim a motivação tem um papel importante na forma e no vigor que a pessoa utiliza na concretização de uma tarefa.

Motivar os colaboradores, é uma questão de sobrevivência na organização, fazer com que se sintam confiantes e envolvidos no alcance dos objetivos e no sucesso organizacional.

A compreensão do conceito de motivação é da maior importância para o entendimento dos comportamentos das pessoas. A motivação tem um papel imprescindível na forma e intensidade que a pessoa utiliza na concretização de uma tarefa. O líder tem de personificar posturas e atitudes que possam promover a motivação dos colaboradores que dele dependem.

Numa organização o fator essencial na liderança é o poder de conseguir que os colaboradores produzam, dando sempre o seu melhor, conseguido a sua motivação de forma eficiente.

3.6.2. Sobre motivação

Segundo Marques (1996), a motivação situa-se em duas dimensões de sistemas:

- ✓ Sistemas de trabalho, Teorias
- ✓ Sistemas de recompensa.

Sistema de trabalho – refere-se ao entusiasmo que os comportamentos de trabalho, provocam no trabalho em si e na pessoa que o executa, (Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, (2007,p.154).

Sistema de recompensa – relaciona-se com o comportamento que as pessoas tomam, levando em conta, o atingir uma determinada recompensa, podendo esta ser natural ou social, ou até mesmo evitar punições (pode ser um tipo de objetivo), (Cunha et al,2007, p.154).

As teorias de motivação estudam o comportamento das pessoas perante incentivos e interações, quando colocadas em ambiente diverso.

Para Cunha et al (2007), existem dois tipos de critérios: Um que desenvolve teorias de conteúdo e de processo:

- Teorias de conteúdo: “O que motiva as pessoas?”
- Teorias de processo: “Como se desenrola o comportamento motivado?”

O segundo critério que é invocado, avalia as teorias de comportamento em geral das pessoas e, o comportamento específico:

- Teorias gerais: “as que se referem a aspirações genéricas dos seres humanos, ou seja, que não se centram exclusivamente no trabalho e no comportamento organizacional”.
- Teorias organizacionais:” incidem sobre o comportamento das organizações (...) e conteúdo de trabalho, (Cunha et al,2007, p.155)

Contudo outros autores referem que a motivação se centra em quatro tipos de teorias:

- Teoria das necessidades,
- Teoria da equidade,
- Teoria do reforço,
- Teoria das expectativas.

Iremos, neste caso, abordar as diferentes teorias das necessidades. A teoria das necessidades baseia-se no princípio de que é a melhor forma de motivar é a de satisfazer as necessidades das pessoas envolvidas. São teorias que procuram explicar, o que motiva o comportamento, quais os eventos ou as recompensas que trazem maior motivação, levando as pessoas a agir de uma determinada forma. Também podem ajudar a explicar: o mau desempenho, o esforço reduzido, o mau comportamento – perante necessidades entretanto suspensas ou até mesmo não atribuída

3.6.3. Teoria das necessidades de Maslow

Neste contexto de teorias sobre motivação, vamos abordar as várias correntes sobre teorias das necessidades. Conheçamos por Abraham Maslow (1954), desenvolveu o conceito da “pirâmide das necessidades, 1954”. Naquela data defendeu que nem todas as necessidades beneficiavam do mesmo vigor e que as prioridades dependiam do seu grau de emergência. Estabeleceu pressupostos a que chamou princípios, para a defesa da sua teoria:

- ✓ Princípio da demência; “... enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras necessidades não influenciam o comportamento humano”,

- ✓ Princípio da hierarquia; “as necessidades agrupam-se em função da sua hierarquia”,
- ✓ Princípio da emergência; “as necessidades de um determinado nível de hierarquia aparecem como motivadores, apenas quando as necessidades inferiores, já se encontram satisfeitas”.

No modelo de Maslow os motivos ou necessidades, combinam com fatores biológicos, culturais e situacionais, que geram alterações no comportamento humano. Maslow caracterizou as necessidades humanas em cinco níveis e hierarquizou-as da seguinte forma:

- Fisiológicas,
- De segurança,
- Sociais,
- De estima,
- De realização pessoal,

Sendo estes cinco representados numa pirâmide. Nessa pirâmide atribuiu-lhe prioridades de acordo com o critério de necessidades primárias e necessidades secundárias.

Começando a caracterização pelo primeiro nível:

- i. Necessidades primárias
 - a. Necessidades pessoais ou fisiológicas, engloba-as nas, a que chamou, necessidades primárias ou básicas, podendo estas serem, alimentação, água, repouso, abrigo, oxigénio ou mesmo desejo sexual. Caso estas necessidade não estejam satisfeitas podem gerar algum desconforto e descontrolo, gerando sentimentos ou ações capazes de reduzir as necessidades procurando o equilíbrio interno.
 - b. Necessidades de segurança, também estas se enquadram nas necessidades primárias e assumem características, como, desejo de segurança, estabilidade da família e no emprego, ter casa própria, ter seguro, não ter medo, cumprir as leis do país, boas condições

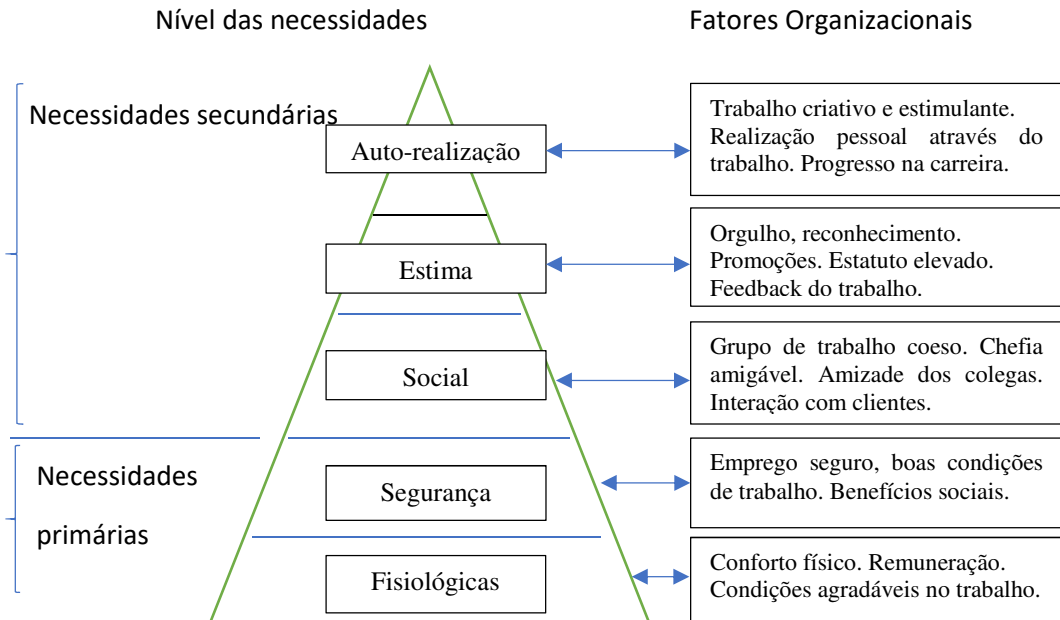
de trabalho. São muito importantes para a estabilidade do comportamento humano.

- ii. Necessidades secundárias
 - a. Necessidades sociais ou de associação, o autor engloba estas no segundo grupo das necessidades secundárias. Assumem características como, a amizade, a afeição, o amor, o sentimento de pertença, a aceitação dos companheiros. A possibilidade de estas necessidades não existirem leva a uma inadaptação social e pode levar à solidão.
 - b. Necessidades de estima, incluem-se, o amor próprio, o desejo de satisfação pessoal na sua realização profissional e o respeito e estima pelos outros. A constante procura de oportunidades da sua realização, como promoções, algum prestígio e o querer um novo estatuto pessoal, depende da satisfação destas necessidades. Estas desenvolvem a sua auto-capacidade, no entanto caso não sejam atingidas podem causar alguma frustração, desmotivação, sendo estas consequências de um sentimento de derrota pessoal.
 - c. No cimo da pirâmide vamos encontrar as necessidades de auto realização, são necessidades que fazem com que o individuo seja o que pretende ser. Promovem o seu crescimento pessoal e ainda a concretização de objetivos pessoais, mesmo no campo profissional. Estas contribuem para o aumento da sua motivação. Estão relacionadas com o seu sentimento de autoestima, ou seja, pessoas que gostam de si próprio, aceitando-se da mesma forma que aceitam os outros.

Com já se referiu¹⁶ Maslow dividiu estas cinco necessidades em primárias e secundárias e sem as primeiras as outras não estarão resolvidas. Existe um grau de dependência, sem um nível estar satisfeito o outro, não assume a importância desejada. Digamos que existem um conjunto de forças combinadas, sem umas não pode haver outras. Sendo o sentido desta evolução da base para o vértice da pirâmide.

¹⁶ Ver figura 4

Figura 4- Teoria das Necessidades, segundo Abraham Maslow.



Elaboração própria com base nos modelos existentes de Maslow.

Nas organizações os líderes deverão preocupar-se em identificar o nível onde se encontram as necessidades dos colaboradores (Cunha et al,2007), estabelecendo desta forma estratégia de motivação. Maslow refere que as pessoas dão mais atenção às necessidades sociais e de estima, uma vez que, por defeito, as necessidades primárias já se encontram satisfeitas.

3.6.4. Teoria das Necessidades de Alderfer

Clayton Alderfer (1972) diz que a motivação dos trabalhadores passa pela satisfação das suas necessidades que são agrupadas de modo hierárquico e também em pirâmide. A teoria defendida por Alderfer, também designada por ERG (Existence, Relatedness, Growth – Existência, relacionamento, crescimento), é uma versão também hierarquia da teoria das necessidades de Maslow, sendo apenas defensora de três níveis ao contrário de Maslow que defendia cinco níveis:

- Necessidades de existência – são todas as necessidades atribuídas aos fatores fisiológicos e materiais, necessários à manutenção da vida e do ser humano, são as necessidades fisiológicas e de segurança.

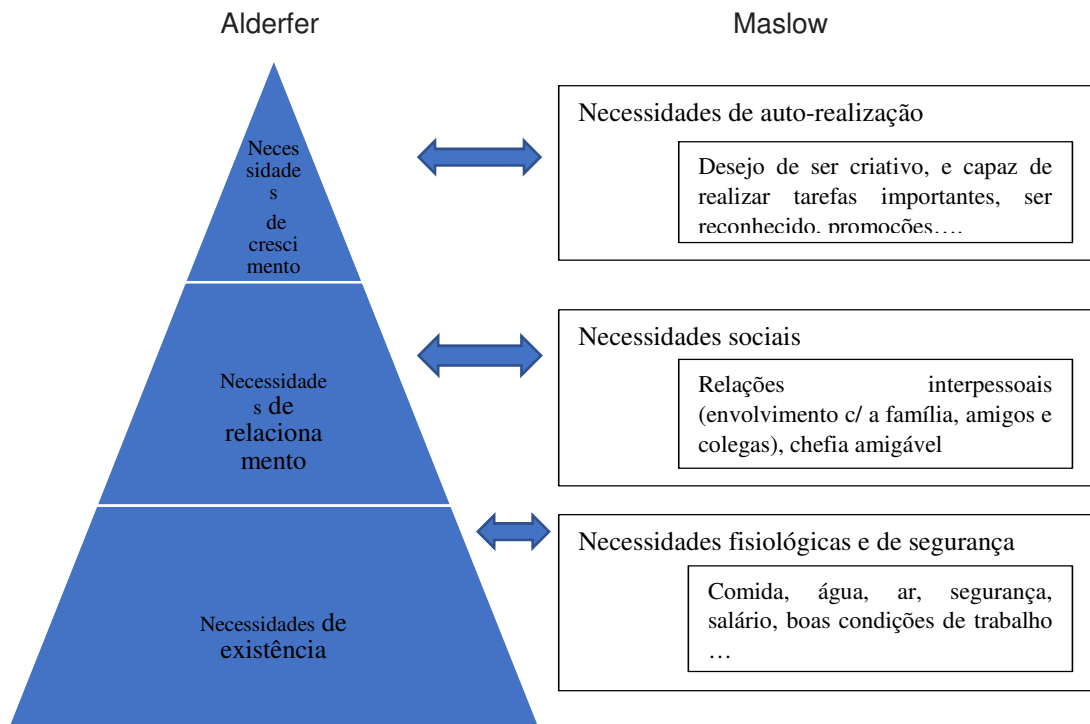
- b. Necessidades de relacionamento – referem-se a todas as necessidades sociais.
- c. Necessidades de crescimento – trata-se de um desejo interno de desenvolvimento pessoal¹⁷, corresponde às necessidades de estima e auto-realização¹⁸, (desejo de ser criativo, produtivo e capaz de completar tarefas complexas), engloba todas as necessidades de desenvolvimento do potencial humano.

Segundo Alderfer e considerando que a necessidade de uma necessidade só acontece depois das necessidades de níveis inferiores estarem concluídas, no entanto nem sempre é assim, pode acontecer que necessidades de níveis superiores sejam concretizadas sem que estejam realizadas as de níveis inferiores.

¹⁷ **Desenvolvimento pessoal** é uma área do conhecimento que visa melhorar a qualidade de vida e a desenvolver as habilidades pessoais de cada pessoa, contribuindo com a construção do conhecimento humano e a realização de sonhos e aspirações. https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_ERG

¹⁸ **Auto-realização** é uma expressão usada na psicologia, filosofia e espiritualidade ocidentais; e nas religiões indianas. No entendimento ocidental, é a "realização por si mesmo das possibilidades de caráter ou personalidade". https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_ERG

Figura 5- Relação entre a teoria das necessidades de Alderfer (ERG) e de Maslow



Elaboração própria, considerando o descrito

Também, a realização ou satisfação de um nível inferior não é significado direto de uma necessidade de nível superior, depende mesmo que todas as necessidades possam surgir ao mesmo tempo. Continua afirmando que caso as de nível superior não se concretizem, as necessidades de nível inferior reiniciam mesmo que já tenham sido satisfeitas anteriormente.

Entrando em linha de comparações entre teorias, pode-se afirmar que a teoria de Maslow é menos flexível que a defendida por Alderfer (ERG).

Em resumo ou conclusão, apresentamos um quadro que apresenta as diferenças entre as três teorias de necessidades, defendidas por autores, também eles diferentes.¹⁹

¹⁹ Ver tabela 5

Tabela 5– Diferenças entre as teorias de necessidades (elaboração própria)

Autores Necessidades	Maslow	Herzberg	Alderfer
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Fatores higiénicos	Necessidades de existência
Segurança e proteção	Necessidades de segurança		
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades sociais		Necessidades de relacionamento
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidades de estima	Fatores motivacionais	Necessidades de crescimento
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidades de auto-realização		

3.6.5. Teoria das Necessidades de Herzberg

Frederick Herzberg, (1957), na década de 50, realizou um estudo sobre fatores de motivação no trabalho, os inquiridos eram sugestionados a descrever um acontecimento que no seu entender fosse muito importante para a sua vida. A este método chamaram “incidente criativo”.

Para Herzberg as pessoas possuem dois tipos de fatores, considerados importantes para o seu trabalho, fatores higiénicos e fatores de motivação ou motivacionais. No estudo realizado “demonstrou que os fatores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam atitudes negativas”, Cunha et al,2007, p.161).

Fatores higiénicos – são de natureza externa ao trabalho, levam-nos a tentar evitar o sofrimento e à menor insatisfação, no chamado curto prazo. Destes fatores fazem parte, p.e. o salário, o estatuto, a segurança, políticas da organização, formas de chefear, relações interpessoais e práticas de gestão.

Fatores motivacionais – são de natureza interna do trabalho, dependem de uma dinâmica de crescimento e, levam-nos à satisfação e à felicidade a longo prazo. Podemos incluir, p.e. a realização pessoal, crescimento, responsabilidades, natureza do tipo de trabalho, realização ou reconhecimento pessoal.

Existe alguma comparação entre as teorias de Maslow e de Herzberg, diremos que nos fatores higiénicos de Herzberg são comparados ao grupo das necessidades composto pelos fisiológicos, de segurança e sociais, defendidos por Maslow. Nos fatores motivacionais enquadram-se outro grupo constituído pelas necessidades de estima e de auto-realização de Maslow. Apesar de algumas semelhanças Herzberg achava que os fatores higiénicos ao estarem presentes evitam atitudes negativas, porém não originam atitudes positivas, ao contrário os fatores motivacionais criam atitudes positivas não evitando as negativas.

Herzberg considera que os fatores higiénicos podem reduzir ou mesmo aniquilar a insatisfação, contudo não produzem motivação nas pessoas. Por outro lado, os fatores motivacionais têm tendência a contribuir para uma satisfação elevada, podendo resultar numa motivação para as pessoas. Afirma ainda que os fatores motivacionais se relacionam com o conteúdo de trabalho, os fatores higiénicos, relacionam-se com o contexto de trabalho.

Para abolir a insatisfação no trabalho é necessário ter um bom contexto/ou ambiente de trabalho, de outra forma se se der um bom contributo de trabalho, estaremos a contribuir para a satisfação no trabalho e motivação.

Segundo Wilkinson, (1993), Herzberg em relação à pergunta:

“Como é que os empregados se motivam?”

Respondeu:

“O único caminho capaz, para motivar o empregado é dar-lhe um trabalho desafiador para o qual ele possa assumir responsabilidade.”

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Abordagem metodológica (tipologia de estudo)

A metodologia que se pretende utilizar no estudo consiste em:

- Realizar uma caracterização sócio demográfica dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais.
- Caraterizar os CSP
- Caracterizar a motivação dos Presidentes/Dirigentes
- Caraterizar a liderança dos Presidentes/Dirigentes dos CSP.

4.2. Técnicas e procedimentos de recolha e análise de dados

Para este estudo elaborámos um questionário dirigido aos Presidentes/Dirigentes dos CSP, com perguntas desenvolvidas para os objetivos do estudo pretendido.

Realizámos numa primeira fase um pré-teste, direcionado para três Presidentes/Dirigentes, um Diretor Técnico e uma Assistente Social. Pretendemos perceber a aceitação do questionário e a apetência para a resposta via eletrónica e ainda a dificuldade ou não no preenchimento.

A recolha de dados, foi através de um questionário dirigido apenas aos dirigentes – presidentes/diretores técnicos- não privilegiando, intencionalmente, os colaboradores em geral, porque considerámos:

- A dificuldade na abordagem às instituições, as condicionantes motivadas pela situação pandémica (COVID19) que o nosso país atravessou.
- As autorizações necessárias para recolha de informação a quem e sobre quem.
- O constrangimento nas respostas, uma vez que estariam a avaliar as suas hierarquias, ou melhor a sua entidade patronal.

O contacto com as instituições foi através de questionários online enviado em maior número em abril de 2020, insistimos em julho e ao longo do mesmo ano, deixámos de insistir em janeiro de 2021, iniciando o nosso trabalho de análise. Constatámos desta

forma haver muita dificuldade em conseguirmos que nos respondessem pela mesma via. Enviámos setenta e seis questionários porque algumas instituições não responderam numa primeira fase da investigação (abril/2020). Após algumas respostas e ainda com muita insistência responderam cerca de quinze (julho 2020), acabámos por insistir via telefone diretamente aos diretores técnicos e alguns presidentes, mesmo assim apenas conseguimos mais quatro respostas situando-se o número final em dezanove respostas. É de considerar que o número de instituições abordadas foi de trinta e sete das quarenta e três existentes no distrito, divididas por cinco dioceses (Santarém, Évora, Portalegre/Castelo Branco, Coimbra e Leiria/Fátima), destas, seis instituições não têm qualquer atividade.

Propusemo-nos alterar a estratégia de recolha de dados, passando de questionários a entrevistas, no entanto também aqui houve condicionantes que a pandemia trouxe, não permitiu realizar as entrevistas que prevíamos efetuar.

Por isso a nossa recolha é qualitativa situando-se apenas ao nível dos dirigentes, para o distrito de Santarém, sendo desta forma um estudo caso do distrito, na área específica dos Centros sociais paroquiais.

4.3. População-alvo

No Distrito de Santarém existem 272 IPSS participadas de acordo com a informação disponibilizada pelo MTSS/EA em 04/12/2017, destas 272 IPSS, 43 são Centros Sociais Paroquiais, organizações ligadas à Igreja Católica, com estatutos aprovados pelo Patriarcado de Lisboa, direcionados apenas a estas instituições, ligadas às paróquias. Os Presidentes e respetivos órgãos sociais, são propostos pelo pároco e aprovados pelo Bispo da Diocese.

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

Figura 6-IPSS no distrito de Santarém, em 04/12/2017

Localidade	IPSS	CSP
Abrantes	28	6
Alcanena	10	-
Almeirim	8	1
Alpiarça	3	-
Benavente	7	-
Cartaxo	13	4
Chamusca	8	-
Constância	4	-
Coruche	13	2
Entroncamento	7	1
Ferreira do Zêzere	8	1
Golegã	3	1
Mação	11	1
Rio Maior	16	4
Salv. de Magos	8	1
Santarém	33	5
Sardoal	2	-
Tomar	22	4
Torres Novas	25	6
Barquinha	5	1
Ourém	38	5
Total	272	43

fonte : http://www.seg-social.pt/documents/10152/13140219/Listagem_ipss/8371faa4-dea5-4c03-a47f-34461f4c6c3

Das 5622 IPSS existentes em 2017, a nível nacional, Santarém possuía 5,3% (272), sendo destas 43 Centros Sociais Paroquiais, o que equivale a afirmar que estes são 15,8% das organizações ligadas às paróquias da Igreja Católica, no Distrito de Santarém.

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

5. RESULTADOS – ANÁLISE

5.1. Caracterização das instituições

Dos 43 CSP referidos no estudo, responderam 19, não responderam 18 e 6 não mantém qualquer atividade. Desta forma obtivemos 54% de respostas no universo de 37 possíveis.

Notámos que todas estas instituições existem há mais de 20 anos (89,5%), apenas 10,5% têm menos de 10 anos, 89,5% atualizaram a sua designação para Centro Social Paroquial, 10,5% mantiveram a designação inicial, como Centro de Assistência Social (início dos anos 50 do séc. XX). Criados por iniciativa de D. António Ferreira Gomes, uma vez que estas instituições pertencem à Igreja Católica, deixaram de ter a designação de CAS passando a designar-se CSP, (Henrique Joaquim, 2008).

As Direções dos CSP são todas em regime de voluntariado.

Tabela 6 Respostas sociais trabalhadas nas instituições inquiridas

Respostas p/CSP	Número de respostas	%
CATL	4	21,1%
Creche	6	31,6%
Pré-Escolar	6	31,6%
Serv. Apoio Domiciliário	16	84,2%
Centro de Dia	16	84,2%
ERPI	6	31,6%
Centro Convívio	2	10,5%
Respostas não descritas	5	26,3%
TOTAL	61	

Todos os CSP têm acordos com o ISS, dependendo em parte a sua atividade das subvenções do Estado. São vários os acordos, de cooperação, de associação e o mais frequente é o acordo típico. Ao todo são abrangidos por estes acordos 1405 utentes/clientes.

A maioria dos CSP são auditados pela Segurança Social, Saúde pública ou outras entidades ligadas às auditorias da qualidade.

5.2. Caracterização dos presidentes/dirigentes

Dos presidentes/dirigentes cerca de 47,4% têm mais de 51 anos, com menos de 50 anos são 26,3%, com menos de 34, apenas 5,3% e finalmente acima dos 66 anos apresentam-se-nos 21,1%. Na maioria este cargo é exercido por indivíduos do sexo masculino. Nota-se que o cargo é exercido em 81,2%, por licenciados, mestrados ou doutorados, havendo ainda assim 15,8% com o 12º ano de escolaridade ou equivalente. Trata-se ainda de um cargo que por norma é exercido por párocos. O exercício desta função não é exercido em exclusividade, tendo 83,3% outra atividade, na sua maioria são titulares de paróquias, existindo neste quadro um engenheiro eletrotécnico, um reformado e um técnico superior. A exclusividade está atribuída a apenas 16,5%, não exercendo outra atividade fora da instituição. Também verificámos que 79% dos inquiridos residem nas proximidades das instituições.

Das respostas recebidas 79% são presidentes ou vice-presidentes, os restantes 21% são atribuídos a diretores técnicos.

A permanência no cargo é um sinal de continuidade, no caso estudado verificámos que: 21%, está no cargo há mais de 9 anos mantendo o cargo para além de dois mandatos; 42,1% permanece no cargo há mais de 5 anos, estando a decorrer o segundo mandato; 36,9% estão no cargo há mais de 1 ano, permanecendo no primeiro mandato. Exercem o cargo a primeira vez 63,2% dos inquiridos; 36,8% dizem-nos que têm outro cargo ou profissão fora da instituição; 63,2% permanecem em regime de exclusividade.

Quanto ao tempo de permanência na instituição, 50%, apenas permanece até 3 horas diárias; 27,8% trabalham até 7 horas diárias ou mesmo mais, estão a tempo inteiro; 22,2% permanecem até 6 horas diárias, trata-se de OES com gestão em regime de voluntariado. Consoante o tipo de OES assim o tempo de permanência se define: 36,8% permanece durante a manhã; 15,8% durante a tarde; 10,5% durante a noite e 36,8% permanece durante todo o dia.

Constatámos que pela forma como foram eleitos ou nomeados para o cargo que: 56,3% exercem o cargo por indicação do Bispo da diocese – párocos, 31,3% exercem

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

o cargo por indicação do pároco e 12,5% são elementos que estão a exercer o cargo, a convite de elementos da direção.

De acordo com as respostas poderemos concluir tratar-se de um cargo de índole voluntária: 73,7% não auferem qualquer rendimento e 26,3%, são remunerados pelo cargo que exercem.

Ao elaborarmos um questionário contemplando 17 perguntas sobre motivação dos dirigentes pretendendo descrever a sua situação na instituição e abrangendo de alguma forma as 8 hipóteses abordadas no capítulo 2, parágrafo 2.2 deste estudo, concluímos que todas as questões foram de alguma forma valorizadas pelos respondentes, considerando que o maior número se situou na coluna do “Concordo muito”, 38,4% e o “Concordo plenamente”, 38,4%. Por questões individualizadas as mais valorizadas foram:

Tabela 7-Situações nas instituições considerando a motivação

Valoriza o rigor	100%
Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito	100%
É importante para si ter um projeto interessante	94,7%
É importante para si ter um bom relacionamento com os colaboradores	94,7%
Valoriza a lealdade da Direção perante os colaboradores	89,4%
Aprécia o sentimento de estar envolvido	89,4%
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas na instituição	89,4%
É importante para si ter boas condições na instituição	84,7%
Valorizar uma instituição com prestígio	84,7%
Sente-se motivado em relação ao seu trabalho	78,9%
Sente-se motivado relativamente à instituição	78,9%
É importante para si que o salário dos colaboradores seja adequado à função	78,9%
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	78,9%
Como Presidente considera-se mais valorizado	52%
É importante para si ter maior responsabilidade na instituição	36,8%
Quando apresenta propostas, estas são aceites e concretizadas	36,8%
Enquanto Presidente considera-se mais reconhecido na comunidade	21%

Denota-se que o presidente/dirigente valoriza o rigor, um ambiente de trabalho de confiança e respeito, o fazer parte de um bom projeto, valoriza o relacionamento e a lealdade da direção para com os colaboradores, aprecia o envolvimento na resolução dos problemas da instituição. Valoriza as boas condições de trabalho e o prestígio. Está motivado com o seu trabalho e com a instituição, dando muita importância ao salário adequado à função de cada colaborador.

Não apresenta grandes resultados em relação à valorização do cargo que desempenha, a responsabilidade que lhe é atribuída pelo cargo que representa e ainda ao possível reconhecimento pela comunidade, são questões que não são muito valorizadas.

Como o estudo pretende também relacionar a liderança com a motivação elaborámos 32 perguntas sobre “Comportamentos e características de um líder enquanto presidente/dirigente de instituição – Centro Social Paroquial”, face às respostas obtidas concluímos que as respostas centraram-se nas colunas do “concordo”, 23%, “concordo muito”, 41,3% e “concordo plenamente”, 27,2%, são desprezíveis as respostas no “ não concordo” e no “concordo pouco”.

Elaborámos uma tabela considerando o grau de respostas nas três colunas com maior percentagem, desprezando as colunas com menor nível de respostas e a conclusão é o que se indica na tabela seguinte:

Tabela 8-Comportamentos e características do líder.

Estabelecer as regras da instituição	100%
Possuir autoconfiança	93%
Ser carismático	93%
Manter um relacionamento de respeito com os colaboradores	93%
Estar concentrado no alcance dos objetivos traçados para a instituição	93%
Definir a estrutura da instituição	85%
Ser uma fonte de inspiração	85%
Dar orientações específicas	85%
Motivar os colaboradores	78%
Consultar os colaboradores aquando de tomada de decisões	78%
Ter uma visão	71.4%
Promover o relacionamento interpessoal	71.4%
Ser facilitador e comunicador	71.4%
Resolver conflitos	71.4%

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

Encorajar a cooperação	71.4%
Manter um relacionamento de confiança com os colaboradores	71.4%
Definir os objetivos a alcançar	64.3%
Deixar que os colaboradores tomem algumas decisões	64.3%
Envolver os colaboradores na definição dos objetivos	64.3%
Envolver os colaboradores na preparação da decisão	64.3%
Reconhecer o bom desempenho das equipas	64.3%
Ter um processo de decisão totalmente centralizado	64.3%
Ser agente de mudança	53.1%
Preocupado com as necessidades dos colaboradores	53.1%
Enfatizar o aspeto técnico do trabalho na instituição	53.1%
Ser dominante	50%
Delegar responsabilidades nos colaboradores	50%
Apoiar os colaboradores nas suas tarefas	50%
Tentar realizar o que a maioria deseja	50%
Dar atenção personalizada aos colaboradores	43%
Ter um relacionamento informal com os colaboradores	43%
Ser controlador e monitorizar	35%.

Um líder nas instituições estudadas, define regras, é autoconfiante, carismático, relaciona-se com respeito, foca-se no cumprimento dos objetivos, define a estrutura da instituição. É uma fonte de inspiração, orienta e motiva os colaboradores, aconselha-se nas suas decisões, estabelece uma visão, promove o relacionamento, facilitador, comunicador e mediador de conflitos. Adepto da cooperação, define objetivos, delega, envolve os colaboradores nas decisões e nas definições dos objetivos. Promove o elogio, é um agente de mudança, preocupa-se com o bem-estar dos colaboradores e enaltece o trabalho técnico na instituição.

Embora com menor importância, mas também, acha que ser dominante, delegar algumas responsabilidades, apoiar nas tarefas desenvolvidas são características a ter em conta. As características menos valorizadas, são a atenção prestada em particular aos colaboradores, o relacionamento informal entre a chefia e os colaboradores e por última aquela que no inquérito é menos referida, o controlar e o monitorizar.

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

6. CONCLUSÃO

Ao longo deste processo e considerando as condições adversas impostas pela pandemia COVID 19, não foi possível efetuar um trabalho de contacto direto no terreno, fazendo visitas, entrevistas e sensibilizando os responsáveis dos CSP para a utilidade da resposta aos inquéritos.

Com a finalização deste estudo, o que se pretende é ter um conhecimento mais profundo sobre a forma de governança dos Centros Sociais Paroquiais, uma vez que apresentam formas de eleição/nomeação dos corpos sociais, muito viradas para o seu interior, não sendo eleitos, mas nomeados/indicados pelo pároco e posteriormente confirmados pelo Bispo da diocese.

Qual a sua competência, se existe remuneração e ainda qual o grau de sucesso, na captação de clientes/utentes, no grau de satisfação dos colaboradores e a sua importância na comunidade em que se inserem.

Tratando-se de organizações com grau de aceitação muito elevado, atendendo à sua ligação às paróquias, achámos interessante e útil o presente estudo.

Após a realização do estudo, concluímos que a maioria dos Presidentes dos CSP, são párocos, confirmados pelo Bispo da diocese, de acordo com os artigos 18º, nºs 3 e 4, dos Estatutos dos CSP.

Detetámos apenas 3 instituições cujos presidentes não eram párocos das suas paróquias, onde os CSP têm a sua área de influência, mas sim leigos, indicados pelo pároco, fazendo este parte da direção exercendo outro cargo, ou então fazendo parte de outro órgão social da instituição.

Apesar da liderança e da motivação serem os fatores estudados e evidenciados neste estudo, não nos parece que as escolhas tenham incidido nos fatores motivação e liderança, mas sim na condição de o pároco “deve ser o presidente”

Todavia existe uma preocupação na resposta mais adequada ao questionário.

Para complementar este estudo, ainda tentámos o recurso à entrevista com alguns presidentes e até com o senhor Bispo de Santarém. Não houve disponibilidade, talvez considerando o constrangimento da pandemia que se vive.

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

Em diálogo com um interveniente, notou-se o receio do vínculo a qualquer opinião sobre a matéria ou talvez o desinteresse em responderem ao inquérito ou á entrevista.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afchain, J. (2001). *Les Associations d'Action Sociale - Outils d'analyse et d'intervention*. (2ª ed.). Paris: Dunod.
- Afonso, P. L. (s.d.). *Liderança: Elementos chave do processo*. Lisboa: Escolar.
- Aleixo, A. (02 de 2012). Empreendedorismo social: Avaliação da adoção e difusão. *Projeto aplicado para a atribuição de grau de Mestre em Gestão, especialização em empededorismo e inovação*, 158. Guarda.
- Aleixo, A. M. (12 de 2014). Da Economia Social para a Economia Solidária. *Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia Social e Solidária*, 100. Lisboa.
- Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. W. (2013). *Gestão de organizações sem fins lucrativos*. Porto: Impulso Positivo.
- Baker, R. A. (2001). *The nature of leadership, human relations*.
- Barea Tejeiro, J. (s.d.). *Concepto y Agentes de la Economía Social*. Revista de Economía.
- Branco, S. V. (2018). Políticas Públicas Sociais: a subsidiariedade gera maior eficiência e eficácia nas organizações de economia social? *Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre na área de Gestão de Organizações da Economia Social*.
- Campos, R., Sokocomposowski, E. H., & el al. (s.d.). *O setor não lucrativo português numa perspectiva comparada*.
- Carvalho & Verissimo. (2018). Do empreendedorismo social à responsabilidade social corporativa : Um estudo de caso. *07*, pp. 59-77. doi:10.15628/holos.2018.3390
- CASES. (2019). Conta Satélite da Economia Social, 2016 , Inquérito ao trabalho Voluntário 2018. Lisboa: Coleção de Estudos de Economia Social N.º 10. Obtido em 02 de 12 de 2019, de nt/uploads/2019/11/Livro-Conta-Satélite-Voluntariado.pdf
- CEP. (2015). Estatutos-Modelo dos Centros Sociais Paroquiais e de outros Institutos da Igreja Católica 1.
- CEP, C. (2015). *Estatutos - Modelo dos Centros Sociais Paroquiais e de Outros Institutos da Igreja Católica*. Lisboa.
- Chiavenato, I. (1993). *Recursos Humanos* (2ª ed.). São Pulo: E.Atlas.
- Costa, F. (1985). *As cooperativas e a economia social*.
- Costa, L. (1993). *Atas da terceira conferência europeia de economia social*.

- Cunha, M. C., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso. (2003). *Manual de comporta e gestão organizacional*.
- Dias, A. (2004). Ação social nas comunidades cristãs. *Theologia, II Série, Vol. XXXIX*(Fasc.1), pp. 107-122.
- DRE. (1983). Decreto Lei nº 119-83 - Aprova o estatuto das IPSS.
- DRE. (14 de 08 de 1984). Lei nº 28/84 - Lei de Bases da Segurança Social. (188), 1ª série, 2501-2510. (D. d. República, Ed.) Obtido em 09 de 12 de 2019, de <https://dre.pt/web/guest/pesquisa-avancada/-/asearch/382393/details/maximized>
- DRE. (2013). Lei n.º 30/2013 Lei de Bases da Economia Social. 2727-2728. Lisboa.
- DRE. (2014). Decreto Lei nº172-A/2014. *Estatuto das IPSS, 1ª série*, 2-26. 5882-(8) Diário da República, 1.ª série — N.º 221 — 14 de novembro de 2014. Obtido em 15 de 01 de 2020
- Drucker, P. (1990). *As Organizações sem fins Lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Duarte, F. B. (16 de 03 de 2019). O Estado e as IPSS em Portugal. *Jornal O SOL*, 1. Obtido em 20 de 04 de 2020
- Estivill, J. (2017). Os primórdios da economia social em Portugal_ Contributos de Ramón de la Sagra (I Parte). 19-45. Barcelona. Obtido em 12 de 01 de 2020, de <http://dx.doi.org/10.21747/08723419/soc33a2>
- Estivill, J. (2017). The beginnings of the social economy in Portugal_ Contributions by Ramón de la Sagra (II part). 11-26. Barcelona. Obtido em 10 de 03 de 2020, de <p://dx.doi.org/10.21747/08723419/soc34a1>
- Ferreira, A. R., Carola, D., Pereira, M., & Silva, P. A. (2016). Fundamentos constitucionais da proteção social continuidades e ruturas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, pp. 71-97.
- Fowler, A., Goold, L., & James, R. (12 de 1995). Participatory self Assessment Of NGO Capacity. *INTRAC - International NGO Training, and Research Centre*(10), p. 41.
- Franco, R. C., Sokolowski, S., Hairel, E., & Salamon, L. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada*. Porto: Faculdade de Economia e Gestão Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University.
- Garrido, A. (2016). *Queremos uma economia nova*. Lisboa: Circulo de Leitores.
- Garrido, A. (2016). *Uma história da Economia Social*. Lisboa: Tinta da China.
- Garrido, A., & Pereira, D. (2018). *A Economia Social em Movimento. Uma história das orgaizações* (1º ed.). Lisboa: Tinta-da-China.
- GEP - Gabinete Estratégico e Planeamento. (2000). Desenvolvimento local, cidadania e economia social. (G. E. Planeamento, Ed.) *Sociedade e Trabalho*.

- GEP - Gabinete Estratégico e Planeamento. (2018). *Relatório da Carta 2018*.
- Graça, E., & Correia, A. T. (2016). *Economia Social*. Lisboa: Tinta da China. Obtido em 01 de 04 de 2020, de www.tintadachina.pt
- Hespanha, P. (2000:151). Entre o Estado e o Mercado. Coimbra: Quarteto.
- Hespanha, P., & Santos, L. L. (2016). O nome e a coisa. Sobre a invisibilidade e a ausência de reconhecimento institucional da Economia Solidária em Portugal. *Revista de Economia Solidária*, 9, pp. 22-38.
- INE. (12 de 2016). *Conta Satélite*. Obtido em 05 de 2019, de <https://www.cases.pt/contasatelitedaes/>
- Jeantet, T. (2012). L' Economie Social et Solidaire. 119.
- João Paulo II. (06 de 01 de 2001). Carta Apostólica. *Novo Millennio Ineunte - Carta Apostólica ao episcopado, ao clero e aos fiéis no termo do grande Jubileu de aono 2000(87)*. Vaticano. Obtido em 05 de 05 de 2020, de http://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/apost_letters/2001/documents/hf_jp-ii_apl_20010106_novo-millennio-ineunte.html
- Joaquim, H. (2008). *O Serviço Social nos Centros Sociais e Paroquiais* (Reimpressão ed.). Lisboa: Universidade Católica.
- Laville, J. L. (2018). *A Economia Social e Solidária - Práticas, Teorias e Debates*.
- Lopes, M. A., Vega, M. E., Guereña, J.-L., Zorrilla, E. M., López, M. P., Velasco, M. D., . . . Petit, J.-s. (1997). Pobreza, asistencia y política social en Portugal en los siglos XIX y XX. Perspectivas historiográficas. 211.
- Lucas, F. (2009). Quem é Empreendedor Social? Congresso de Empreendedorismo Social - Rumo à Sustentabilidade, Inovação e Mudança. Cascais.
- Lydgetons, B. E. (Janeiro de 2004). Motivations, Roles, Characteristics, And Power: Women Volunteers Leaders On Non - Profit Board of Directors. *Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy*. (V. C. University., Ed.) Richemond, Virginia/EUA. Obtido de <https://scholarscompass.vcu.edu/etd/1440>
- Maia, L. (s.d.). Re(in)ventar a solidariedade. *Solidariedade*, 9.
- Maroco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS*. Lisboa, Portugal: ReportNumber. Obtido em 15 de abril de 2020, de <file:///E:/Projeto%20de%20tese/Revisão%20da%20literatura/Analise%20Estatistica%20com%20o%20SPSS%20-joao-maroco.pdf>
- Martins, M. A., & Pinheiro, S. F. (2012). *Empreendedorismo e Inovação Social. Gestão de Organizações sem fins lucrativos. Odesafio da inovação social*. Porto.
- Monzón Campos, J., & Chaves àvila, R. (s.d.). *La Economía Social en la Unión Europea*.

- Namorado, R. (11 de 1988). A economia Social em questão. *Centro de Estudos Sociais - Oficina n°5*.
- Namorado, R. (2006). Os quadros jurídicos da economia social – uma introdução ao caso português. Coimbra.
- OBESP. (2011). A economia social: Conceito proposto pelo OBESP. pp. 1-10.
- Oliveira, P. V. (2018). IPSS são pilar incontornável do Estado Social em Portugal. *Solidariedade*, 1.
- Paiva, F. (2001). Os quadros jurídicos da economia social – uma introdução ao caso português. *Revista de Estudos Cooperativos*, N°2, pp. 105-178.
- Pereira, A., & Poupa, C. (2018). *Como Escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico Usando o Word* (7ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pereira, C. S. (14 de 01 de 2013). Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS. *Dissertação apresentada ao ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*. (ISCAPorto, Ed.) Porto.
- Portuguesa, A. d. (30 de 05 de 2013). Lei de Bases da Economia Social, Lei n°30/2013. *DRE(30)*, 2727-2728. Lisboa. Obtido em 15 de 03 de 2020, de <https://data.dre.pt/eli/lei/30/2013/05/08/p/dre/pt/html>
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. p. 18.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (D. d. Lisboa, Ed., J. Marques, M. Mendes, & M. Carvalho, Trads.) Lisboa.
- Ribeiro, F., Velosos, A., & Vieira, A. (08 de 2009). Empreendedorismo Social: Uma análise via associativismo juvenil. Obtido em 10 de 04 de 2020, de http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/09.08.27_wp330.pdf
- Rosendo, V. (1996). *O mutualismo em Portugal. Dois séculos de história e suas origens*. Lisboa.
- Santos, M. C., Laureano, R., & Machado, M. J. (2014). Contabilidade de gestão no terceiro setor: estudo empírico em instituições particulares de solidariedade social. *Tourism & Management Studies*, 79-87.
- Seg Social. (2015). Evolução do sistema de Segurança Social - conteúdo final. Obtido em 27 de 04 de 2020, de [www.seg-social.pt > evolucao-do-sistema-de-seguranca-social](http://www.seg-social.pt/evolucao-do-sistema-de-seguranca-social)
- Seg-Social. (2020). IPSS - definição. Obtido em 10 de 12 de 2019, de <http://www.seg-social.pt/ipss>

- Seg-Social. (2020). *Listagem das IPSS*. Lisboa. Obtido em 09 de 02 de 2020, de http://www.seg-social.pt/documents/10152/13140219/Listagem_ipss/8371faa4-dea5-4c03-a47f-3446f1f4c6c3
- Serra, C. C. (05 de 2010). Estudo do Perfil dos Presidentes das IPSS : Caso Distrito da Guarda . *Dissertação - Porjeto aplicado do Mestrado em Gestão Especialização:Administração Pública*. Guarda.
- Sílvia, S. O., Santos, N. L., Mota, J. F., & Martín, J. G. (2014). *Sustentabilidade-das-Instituições-Particulares-de-Solidariedade-Social (1)*. Aveiro.
- Sousa et al, S. (2012). As instituições particulares de solidariedade social num contexto de crise económica.
- Spear, R. (2000). New Perspectives on Co-operatives, *Annuals of Public and Co-operative Economics. The Social Economy in the UK*.
- Spear, R. (2001). Social Enperprise in UK. *Chapter in book by Defourny and Borzaga, The Emergence Of Social Enperprise*.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações - responsabilidade social*. Lisboa.
- U.E. (2000). Policies and instruments to fight poverty in the Europe- an Union: the guarantee of a minimum income.
- Valente, J. R. (2018). A implementação de ferramentas de gestão estratégica nas Organizações da Economia Social: Um estudo sobre as organizações sociais do concelho de Castelo de Paiva. *Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais* , 166. Lamego: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.
- Vaticano. (1940). *Concordata 1940 - entre a Santa Sé e a República Portuguesa*. Vaticano/Lisboa.
- Vaticano. (2004). *Concordata*. Vaticano, Lisboa: Eclésia.
- Venâncio, P. (2017). Liderança e motivação nas organizações: o papel do líder na construção da imagem institucional. *Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica, Universidade Nova*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (FCSH). Obtido em 27 de 04 de 2020, de <http://hdl.handle.net/10362/30061>
- Wilkinson, H. (1993). *Influencing People in Organization: Concepts and cases*. (F. Worth (ed.)).
- Yulk, G. (1994). *Leadership in organization* (P. Hall (ed.)).

8. REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS

[https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/dissertação de tese documento oficial. pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/dissertação%20de%20tese%20documento%20oficial.pdf)

<http://santarem.udipss.org/pt/index.php/2014-07-17-13-26-15/associadas>

<https://www.eas.pt/listagem-completa-de-ipss-em-portugal>

http://www.cartasocial.pt/index2.php?filtrar=hidden&foco=cb_valencia&cod_distrito=1

http://www.anuariocatolicoportugal.net/dioceses/ficha_obras_as_caritativa.asp?obrascaritativaid=327&dioceseid=16&cod_concelho=0&cod_freguesia=0&cod_area=34&cod_valencia=3401&dcf=14

<https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/economia-social-conceito-e-caracteristicas-12780202.html>

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

ANEXOS

Anexo A -Guião do inquérito por questionário

19/01/2021

Estudo do perfil dos Presidentes/dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do distrito de Santarém

Estudo do perfil dos Presidentes/dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do distrito de Santarém

O presente formulário pretende respostas de forma a que a investigação sobre a gestão das OES(Centros Sociais Paroquiais ou equiparadas), seja esclarecedora, quanto à sua forma e meio.

Trata-se de um questionário, elaborado para tratamento de dados totalmente confidencial, não havendo cedência para outras entidades e fins.

Elaborado no âmbito do 7º Mestrado /Gestão de Organizações da Economia Social, a decorrer no Instituto Politécnico de Santarém / Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, para formulação de tese.

Este questionário está a ser distribuído num universo de 43 CSP , existentes no Distrito de Santarém

Desde já se agradece a sua resposta.

Obrigado

António Morgado

*Obrigatório

1. Endereço de email *

Caraterização da instituição

2. Nome da instituição?

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

13/01/2021

Estudo do perfil dos Presidentes/dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do distrito de Santarém

3. Morada da instituição?

4. Desde quando a sua existência?

Marcar apenas uma oval.

- Até 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 21 anos

5. Enquadramento jurídico

Marcar apenas uma oval.

- Centro Social Paroquial
- Centro de Assistência Paroquial
- Cáritas Paroquial
- Outra

6. Os elementos que compõem a Direção, são : *

Marcar apenas uma oval.

- Voluntários
- Profissionais

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

13/01/2021

Estudo do perfil dos Presidentes/dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do distrito de Santarém

7. Respostas sociais da instituição

Marcar tudo o que for aplicável.

- Centro de Atividades de Tempos Livres
- Creche
- Pré Escolar
- Serviço de Apoio Domiciliário
- Centro de Dia
- Estrutura Residencial para Idosos
- Centro de Convívio
- Lar de Infância e Juventude
- Centro de Acolhimento Temporário
- Centro de Atividades Ocupacionais
- Outros.Quais?

8. Tem acordos de cooperação com a Segurança Social?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

9. Qual o tipo de acordo?

10. Quantos clientes/utentes são abrangidos pelo acordo?

11. Existiram ações de auditoria nos últimos 3 anos?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

13/01/2021

Estudo do perfil dos Presidentes/dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do distrito de Santarém

Dados pessoais do Presidente/Dirigente do CSP

12. Idade?

Marcar apenas uma oval.

- Até 34 anos
- De 35 a 50 anos
- De 51 a 65 anos
- Mais de 66 anos

13. Género?

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino

14. Nível académico?

Marcar apenas uma oval.

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- 12º ano
- Licenciatura
- Pós graduação, Mestrado ou Doutoramento

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

13/01/2021

Estudo do perfil dos Presidentes/dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do distrito de Santarém

15. Estado civil
Se não for pároco ou consagrada/o

Marcar apenas uma oval.

- Casado/a
 Solteiro/a
 Viúve/a
 Outro

16. Tem outra ocupação profissional para além desta?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

17. Se respondeu sim diga qual?

18. A que distância vive da instituição?

Marcar apenas uma oval.

- Até 5 Km
 De 6 a 15 km
 De 16 a 20 Km
 Mais de 21 Km

Motivação dos Dirigentes?

Presidente, diretores, diretor técnico ou executivo

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

13/01/2021

Estudo do perfil dos Presidentes/dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do distrito de Santarém

19. Qual o cargo que exerce?

20. Há quantos anos exerce o cargo?

Marcar apenas uma oval.

- Até 1 ano
- De 2 a 4 anos
- De 5 a 8 anos
- Mais de 9 anos

21. É a primeira vez que exerce este cargo?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

22. Para além deste tem outro cargo noutra instituição?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

23. Quantas horas passa na instituição

Marcar apenas uma oval.

- Até 3 horas
- De 4 a 6 horas
- De 7 a 9 horas
- Mais de 10 horas

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

19/01/2021

Estudo do perfil dos Presidentes/dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do distrito de Santarém

24. Em que período, geralmente, está na instituição?

Marcar apenas uma oval.

- Manhã
- Tarde
- Noite
- Todo o dia

25. De que forma entrou para os Corpos Sociais?

Marcar apenas uma oval.

- Convidado por membros dos Órgãos Sociais
- Convidado a fazer parte da lista
- Por indicação do Pároco
- Por indicação do Bispo da Diocese

26. Trata-se de um cargo remunerado?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

13/01/2021

Estudo do perfil dos Presidentes/dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do distrito de Santarém

27. Descreva a sua situação na instituição?

Escolha apenas uma opção, em que : 1 - Não concordo; 2 - Concordo pouco; 3 - Concordo; 4 - Concordo muito; 5 - Concordo plenamente

Marcar apenas uma oval por linha.

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5
Sente-se motivado em relação ao seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente-se motivado relativamente á instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como Presidente/Dirigente considera-se mais valorizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enquanto Presidente/Dirigente, considera-se mais reconhecido na comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando apresenta propostas, estas são aceites e concretizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoriza a lealdade da Direção perante os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante para si que o salário dos colaboradores seja adequado á função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante para si ter boas condições na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoriza o apreço e reconhecimento pelo trabalho realizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante para si ter um projeto interessante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprecia o sentimento de estar envolvido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoriza o rigor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É relevante para si a disponibilidade para a resolução de problemas na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

19/01/2021

Estudo do perfil dos Presidentes/dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do distrito de Santarém

Valorizar uma instituição com prestígio

É importante para si ter maior responsabilidade na instituição

Valoriza um ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito

É importante para si ter um bom relacionamento com os colaboradores

Comportamentos e características do líder, enquanto Dirigente/Presidente da instituição

Dos seguintes comportamentos e características marque uma cruz na opção que no seu entender, melhor o descreve.

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

19/01/2021

Estudo do perfil dos Presidentes/dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do distrito de Santarém

Promover o relacionamento interpessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enfatizar o aspeto técnico do trabalho na instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolver os colaboradores na definição dos objetivos da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolver os colaboradores na preparação da decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser facilitador e comunicador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser carismático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecer o bom desempenho das equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um relacionamento informal com os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolver conflitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encorajar a cooperação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um processo de decisão totalmente centralizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantiver um relacionamento de confiança com os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantiver um relacionamento de respeito com os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar concentrado no alcance dos objetivos traçados para a instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Agradecimento

As suas respostas foram muito importantes. Obrigado pela colaboração.

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

13/01/2021

Estudo do perfil dos Presidentes/dirigentes dos Centros Sociais Paroquiais do distrito de Santarém

29. Escolha só uma característica ou comportamento

1 - Não concordo; 2 - Concordo pouco; 3 - Concordo; 4 - Concordo muito e 5 - Concordo plenamente

Marcar apenas uma oval por linha.

	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4	Coluna 5
Ter uma visão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser dominante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuir auto confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser agente de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser controlador e monitorizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir a estrutura da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser fonte de inspiração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivar os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar orientações específicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir os objetivos a alcançar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegar responsabilidades nos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar atenção personalizada aos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer as regras da instituição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupado com as necessidades dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoiar os colaboradores nas suas tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tentar realizar o que a maioria deseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultar os colaboradores aquando da tomada de decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deixar que os colaboradores tomem algumas decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo B-Princípios e Orientações da Ação Social e Caritativa da Igreja

- CONFERÊNCIA EPISCOPAL PORTUGUESA –

Preâmbulo

Em Portugal, uma boa parte da Ação social e caritativa da Igreja exerce-se através de um amplo e diferenciado leque de instituições sócio caritativas, designadas oficialmente Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e apoiadas pelo Estado. A institucionalização da Ação social proporcionou-lhe estabilidade, contribuiu para melhorar a qualidade dos serviços prestados e tem ajudado a definir o quadro de cooperação entre os parceiros sociais. Porém, em paralelo com os aspetos positivos, também originou alguns inconvenientes que não podemos ignorar.

A Conferência Episcopal Portuguesa, atendendo às recentes alterações legais e pretendendo aperfeiçoar os parâmetros de cooperação com o Estado e com outras entidades, considera chegado o momento de definir alguns princípios gerais que ajudem a clarificar a perspetiva eclesial das instituições sócio caritativas e contribuam para otimizar o estilo de cooperação entre os parceiros sociais.

A Igreja, realidade humana de instituição divina, distinta de qualquer outra comunidade humana, identifica-se, manifesta-se e realiza-se quando Cristo se torna presente, no seu seio, pela palavra anunciada e testemunhada, pela celebração da fé e pelo serviço fraterno, três realidades unidas de forma indissolúvel e insustentáveis quando separadas umas das outras.

O anúncio da palavra sem serviço fraterno torna-se estéril. O serviço fraterno sem anúncio é pura filantropia. A celebração sem serviço fraterno é ritualismo vazio de sentido. O serviço fraterno, diaconia ou Ação social e caritativa, decorre do anúncio evangélico e da celebração da fé. Mas, quer seja entendido como serviço interno à comunidade ou como serviço fraterno ao mundo, só poderá gozar do autêntico cunho cristão se apontar para as mesmas realidades donde procede.

O serviço fraterno está no cerne da vida cristã e apresenta-se como sinal inconfundível do seguimento de Jesus Cristo, que afirmou: pelo amor «todos conhecerão que sois

meus discípulos» (Jo 13,35). O amor pelos outros, à maneira de Jesus Cristo, expresso no serviço da caridade, apresenta-se como tradução existencial do Evangelho. É pelo amor aos outros que a Igreja se torna “sacramento de fraternidade humana” e se manifesta a todos como “sacramento universal de salvação”. Pois, só pela explicitação da dimensão diaconal, o cristão pode chegar à vivência autêntica da fé e à inserção plena na comunidade eclesial.

Princípios de Ação Social e Caritativa

1. A dignidade original da pessoa humana é um valor universal, inalienável e inviolável, no qual se fundamenta a igualdade essencial de todos os seres humanos, sujeitos do direito e do dever de participar na construção do bem comum e da sociedade, em conformidade com as possibilidades de cada um.

2. Os bens da criação são destinados a todos os seres humanos. A posse e o uso legítimos de bens, enquanto meio para acorrer às necessidades fundamentais e forma de garantir a dignidade e a liberdade das pessoas, transformam os seus detentores em administradores da providência divina, com obrigação de acuirem no respeito pelas virtudes da temperança, da justiça e da solidariedade.

3. A Igreja, mistério de comunhão com Deus e com os homens, é também uma Igreja de serviço que exprime o amor de Deus na Ação sócio caritativa, quando realizada com base nos princípios essenciais da primazia da caridade e do primado da pessoa humana.

4. Assim a Ação sócio caritativa da Igreja, baseada na pessoa e orientada para a pessoa humana que é «o princípio, o sujeito e o fim de todas as instituições sociais» (Constituição Pastoral *Gaudium et Spes*, 25), deverá ser desenvolvida de acordo com o princípio da universalidade e da subsidiariedade.

5. O testemunho evangélico da caridade, elemento essencial da vivência cristã, não pode ser reduzido à iniciativa individual. A comunidade cristã é o principal sujeito e agente da diaconia eclesial, sem, contudo, excluir a participação de grupos, movimentos, instituições «especializadas» e pessoas singulares que atuem inseridas nos projetos da comunidade e partilhem do espírito que a animam, para assegurar a coordenação de

sinergias e esforços. O agente pastoral não age isoladamente, é mandatado pela comunidade.

6. As instituições sócias caritativas da Igreja são múltiplas em número e diversas na natureza. Uma são de natureza fundacional e outras de natureza associativa. Uma e outras podem ser criadas quer por iniciativa da autoridade competente quer por iniciativa dos fiéis. Quanto ao nível de intervenção, podem considerar-se de âmbito local (paroquial), diocesano, nacional e internacional. Porém, salvaguardadas as particularidades de cada uma, nenhuma delas se pode considerar uma estrutura à margem da comunidade eclesial nem da Hierarquia.

7. Graças ao voluntariado cristão, são múltiplas as formas como se exerce nas comunidades a dimensão sócio caritativa. Ela é uma forma louvável de apostolado, nascido da solicitude maternal da Igreja pelos mais pobres, e praticado, em muitos casos, nos Centros Sociais Paroquiais, nas Santas Casas da Misericórdia, nas Associações de Beneficência e de Assistência, nas Fundações, nas Caritas, nas Confrarias e Irmandades e em tantas outras instituições congêneres que, através de diferentes valências, se propõem levar a cabo a promoção integral dos utentes, cooperando com os serviços públicos e com outras instituições, em espírito de solidariedade humana e cristã.

8. A pastoral social tem como horizonte as bem-aventuranças e como meta final os «novos céus e na nova terra». O caminho das bem-aventuranças concretiza-se, no agir de cada dia, pela prática das Obras de Misericórdia, em resposta ao anúncio evangélico da salvação e à denúncia profética do mal, privilegiando a promoção humana e social dos mais carenciados, como forma de combater as verdadeiras causas da pobreza.

9. As instituições sócias caritativas da Igreja devem ser dirigidas, animadas e servidas por pessoas com sensibilidade social e dinâmica eclesial. Dos funcionários espera-se que conheçam e aceitem os princípios pelos quais se regem as instituições em que trabalham, tendo presente que a Ação destas compromete e dinamiza a comunidade cristã para a partilha de bens, de tempo e de serviços, em ordem a dignificar os utentes,

concedendo-lhes voz e vez na construção da sociedade e da Igreja.

10. As instituições cristãs possuem identidade e autonomia próprias das quais não podem abdicar, seja quando se trata de receber apoios seja quando a sua natureza não é compreendida. E, porque atuam em nome da Igreja, têm legitimidade ética para intervir neste domínio, de forma autónoma e também com financiamentos próprios. Com efeito, não se regem apenas pelos critérios do humanismo filantrópico, como certas organizações não-governamentais.

11. Recomenda-se às instituições da Igreja que, na organização e funcionamento das suas respostas sociais, através de equipamentos e serviços, acautelem o sentido da prioridade na seleção dos seus destinatários, a prática da justiça social nas remunerações dos seus trabalhadores, a prestação qualificada das suas atividades sociais, o rigor no cumprimento dos deveres assumidos perante a tutela e ainda uma formação adequada e permanente dos seus trabalhadores e voluntários.

12. Em ordem a clarificar o relacionamento com os funcionários, com os utentes, com os familiares dos utentes e com os parceiros sociais, todas as instituições da Igreja que prestam serviço social devem possuir e tornar público o ideário que preside à sua ação e elaborar o regulamento interno que defina os direitos e deveres dos diferentes tipos de pessoas que nela trabalham, dela usufruem ou a visitam.

13. O relacionamento com outras instituições, em ordem a estabelecer acordos de cooperação e de parceria, deve ter como base o respeito pela identidade e autonomia de cada uma e rege-se pelos princípios da cooperação leal, da corresponsabilidade, da solidariedade, do diálogo e do entendimento mútuo.

14. Salvaguardado o Artigo 12º da Concordata, as instituições da Igreja para garantirem um adequado relacionamento com as Administrações do Estado (Central, Regional e Local), deverão estar bem informadas sobre os direitos e deveres, sobre as regras e condições que tal relacionamento implica. Tenha-se, no entanto, presente que as instituições eclesiais não podem ser meras gestoras eficientes e baratas dos serviços do

Estado, não devem colocar-se em situação de dependência para receber apoios a que têm direito e não têm obrigação de fazer aquilo que o Estado não faz. A sua ação não é supletiva do Estado. Agem por direito próprio.

15. As instituições sócias caritativas da Igreja, quando apoiadas financeiramente pelo Estado, são responsáveis perante a Igreja e perante o Estado. A avaliação dos serviços que prestam deverá ser feita no respeito pelas leis vigentes e pela comunidade que servem, tendo em conta o que fizeram ou não fizeram e a qualidade dos serviços que prestaram. Porém, evite-se que a organização se sobreponha ao espírito, a estrutura reduza as pessoas a números, o funcionalismo desumanize os serviços, a incompetência desclassifique os serviços e o tecnicismo suprima a evangelização.

16. Quando for considerada oportuna uma intervenção concertada entre a Igreja e o Estado, é desejável que, por iniciativa de qualquer das partes e através dos competentes serviços, se possam estabelecer Acordos de Cooperação, devidamente negociados pelas partes, em conformidade com as regras, condições e princípios que as Uniões e Confederações, representativas das IPSS, considerem mais adequadas para o desenvolvimento dessa cooperação e venham a constar dos respetivos protocolos.

17. Sem prejuízo dos Acordos de Cooperação celebrados com o Estado, as instituições da Igreja, num futuro próximo e sob a orientação de uma equipa técnica, criada no âmbito das Dioceses ou a nível nacional, deverão promover uma revisão estatutária que permita, por um lado, avaliar se a ação social atualmente prestada é a mais consentânea com as prioridades das comunidades cristãs que servem e, por outro lado, lançar iniciativas que possam garantir, mesmo num cenário de falta de recursos humanos e financeiros, a sua sobrevivência e normal funcionamento.

Fátima, 7 de Abril de 2005

Cáritas Diocesana de Coimbra (2011)

Anexo C-Listagem das Obras de Ação Socio Caritativas da Diocese de Santarém

Obras de Ação Sócio caritativa (56)

Nome	Diocese
Cáritas Interparoquial de Alcanena	Santarém
Cáritas Interparoquial de Santarém	Santarém
Cáritas Paroquial de Almeirim	Santarém
Cáritas Paroquial de Almoester	Santarém
Cáritas Paroquial de Alpiarça	Santarém
Cáritas Paroquial de Asseiceira	Santarém
Cáritas Paroquial de Beselga - Madalena	Santarém
Cáritas Paroquial de Casais TMR	Santarém
Cáritas Paroquial de Fazendas Almeirim	Santarém
Cáritas Paroquial de Golegã	Santarém
Cáritas Paroquial de Olaia	Santarém
Cáritas Paroquial de Riachos	Santarém
Cáritas Paroquial de Rio Maior	Santarém
Cáritas Paroquial de Torres Novas	Santarém
Cáritas Paroquial de Vila Chã de Ourique	Santarém
Cáritas Paroquial de Vila Nova da Barquinha	Santarém
Cáritas Paroquial do Entroncamento	Santarém
Cáritas Paroquial do Vale de Santarém	Santarém
Cáritas Tomar	Santarém
Casa de São Bento	Santarém
Centro de Assistência Paroquial de Pedrógão	Santarém
Centro de Bem Estar Social de Rio Maior	Santarém
Centro Paroquial Bem Estar Social de Pontével	Santarém
Centro Paroquial de Bem Estar Social de Salvaterra Magos	Santarém
Centro Paroquial de Santo António de Riachos	Santarém
Centro Social do Divino Espírito Santo	Santarém
Centro Social Inter-Paroquial de Santarém	Santarém
Centro Social Paroquial da Serra	Santarém
Centro Social Paroquial de Além da Ribeira	Santarém
Centro Social Paroquial de Almeirim	Santarém
Centro Social Paroquial de Asseiceira, Tomar	Santarém

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém

Centro Social Paroquial de Atalaia	Santarém
Centro Social Paroquial de Golegã	Santarém
Centro Social Paroquial de Vale da Pinta	Santarém
Centro Social Paroquial do Entroncamento	Santarém
Centro Social Paroquial Nossa Senhora Conceição de Paialvo	Santarém
Centro Social Paroquial Nossa Senhora Purificação de Assentis	Santarém
Centro Social Paroquial Santa Margarida de Abrã	Santarém
Centro Social Paroquial Santa Marta de Alcanhões	Santarém
Centro Social Paroquial São João Baptista	Santarém
Centro Social São Domingos da Freguesia de Asseiceira	Santarém
Centro Social Paroquial de Ereira	Santarém
Santa Casa da Misericórdia da Golegã	Santarém
Santa Casa da Misericórdia de Alcanede	Santarém
Santa Casa da Misericórdia de Azinhaga	Santarém
Santa Casa da Misericórdia de Cartaxo	Santarém
Santa Casa da Misericórdia de Chamusca	Santarém
Santa Casa da Misericórdia de Pernes	Santarém
Santa Casa da Misericórdia de Rio Maior	Santarém
Santa Casa da Misericórdia de Santarém	Santarém

Estudo do Perfil dos Presidentes/Dirigentes dos Centros
Sociais Paroquiais do Distrito de Santarém