

Aos meus pais, José e Maria Teresa

Ao meu marido Bruno e filhas Carolina e Maria Leonor.

*“Persista, insista, mas nunca desista.
Adversidades sempre haverão, mas nenhuma
será tão forte como a sua motivação, e o seu
desejo de vencer e alcançar seus objetivos e sonhos.”*

Guilherme Albuquerque

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho de dissertação envolveu a participação, o apoio e o esforço de vários intervenientes. Sem os seus contributos e as suas motivações inspiradoras, o término desta etapa teria sido, com certeza, mais árduo.

O meu profundo reconhecimento e agradecimento a todos os que me ajudaram no decorrer deste percurso, desempenhando um papel preponderante no desenvolvimento e concretização desta dissertação de mestrado:

- ao Professor Doutor José António Oliveira e à Professora Doutora Maria João Polidoro, pela disponibilidade e dedicação na transmissão de conhecimentos; pela instrução e acompanhamento neste novo desafio pessoal e científico;
- ao Dr. Cesar e à Dra. Irene Malheiro, da Ação Social do Município de Guimarães, agradeço a disponibilidade, a partilha de conhecimentos e todo o apoio;
- à Dra. Marcela Schirlo agradeço o amparo e a força nos momentos de maior angústia, *stress* e preocupação;
- às IPSS envolvidas neste estudo, em especial aos presidentes dos órgãos sociais, agradeço toda a colaboração;
- aos meus pais, ao meu marido, às minhas filhas e irmãos agradeço todo o apoio, suporte e compreensão, sobretudo nos momentos mais difíceis e de maior ausência; sem eles não teria sido possível;
- aos meus amigos, Dona Albina Santos e Prof^a. Margarida Sampaio bem como a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram com o seu apoio, com o seu tempo e dedicação, nesta importante etapa de aprendizagem.

O meu Muito Obrigada!!!

Resumo

Atualmente, é consensual o papel dos Recursos Humanos no êxito e na sustentabilidade das organizações. No caso específico das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), as pessoas (voluntárias ou não), assumem uma dimensão crítica (essencial) para o sucesso e continuidade destas instituições. Mas quem são as pessoas que gerem os destinos destas instituições? Quem são os presidentes que compõem os órgãos sociais e que motivações assumem? Qual o seu perfil?

Este trabalho procura perceber a realidade social das IPSS do Concelho de Guimarães. Estas IPSS têm como principais áreas de atuação a infância e os seniores e dão resposta aos seus beneficiários recorrendo, principalmente, a financiamentos do Instituto da Segurança Social. São instituições que não funcionam de forma isolada e procuram estabelecer protocolos com diversas entidades locais.

A realização deste estudo assenta num inquérito por questionário a todas as IPSS do Concelho de Guimarães, pretendendo-se fazer uma “radiografia” destas mesmas instituições, bem como uma caracterização do perfil dos presidentes que compõem os órgãos sociais das mesmas.

Palavras-Chave: IPSS, Órgãos Sociais, Motivação, Liderança

Abstract

Currently, the role of Human Resources in the success and sustainability of organizations is consensual. In the specific case of Private Institutions of Social Solidarity (IPSS), people (voluntary or not) take on a critical dimension (essential) for the success and continuity of these institutions. But who are the people who manage the destinies of these institutions? Who are the presidents who make up the social entities and what are their motives? What is their profile?

This work tries to perceive the social reality of the IPSS of the Municipality of Guimarães. These IPSS have as main areas of activity the childhood and the seniors and they respond to their beneficiaries resorting, mainly, to financing of the Institute of Social Security. They are institutions that do not work in isolation and try to establish protocols with several local entities.

This study is based on a questionnaire survey of all the IPSS of the Guimarães Municipality, aiming to make an "X-ray" of these same institutions, as well as a characterization of the profile of the presidents that compose their social entities.

Keywords: *IPSS, Social Entities, Motivation, Leadership.*

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xv
Introdução	1
1. O Terceiro Setor	5
1.1. As Organizações Sem Fins Lucrativos	5
1.2. Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	8
1.2.1. Enquadramento.....	8
1.2.2. Origem e Caracterização da IPSS.....	9
1.2.3. Formas Jurídicas	12
1.3. O Estado e o Setor Social	13
2. A Gestão das Instituições Particulares de Solidariedade Social	17
2.1. Organização Interna.....	17
2.2. O Sistema de Gestão da Qualidade	19
2.3. Respostas Sociais	21
2.4. Eficiência/Eficácia: a Divergência de Temas Convergentes	27
2.5. Voluntariado: Conceitos e Evolução em Contexto Organizacional	29
2.5.1. Tipos de Voluntariado	34
2.5.2. A Gestão de Voluntários.....	36
2.5.3. Principais Fatores Motivacionais para o Trabalho Voluntário	37
3 Motivação ou Motivações Energia(s) que Mobiliza(m)	41
3.1. O Processo Motivacional – Considerações Gerais.....	41
3.2. Motivação Intrínseca e Extrínseca	43
3.3. As Teorias Motivacionais	44
3.3.1. A Teoria das Motivações de Maslow.....	44

3.3.2. A Teoria das Motivações de McClelland	46
3.3.3. A Teoria das Motivações de Herzberg	48
3.3.4. Teoria X e Y de McGregor	49
3.3.5. Teoria da Expectativa de Vroom	50
3.3.6. A Teoria da Equidade de Adams	51
3.4. Motivação nas Organizações – <i>Empowerment</i>	51
4. A Liderança – Comportamento Organizacional	53
4.1. O Processo de Liderança - Considerações Gerais	53
4.2. Estilos de Liderança.....	54
4.3. Liderança –Traços e Competências.....	56
4.4. Abordagem Comportamental.....	57
4.5. Abordagem Situacional ou Contingencial.....	58
4.6. Gestão vs. Liderança	59
4.7. Ser líder – Importância e Vontade	60
5. Estudo Empírico.....	63
5.1. Objetivos e Metodologia	63
5.2. Técnica de Recolha de Dados	64
5.3. Procedimentos.....	65
5.4. Breve Caraterização do Concelho de Guimarães.....	66
5.4.1. O Território	66
5.4.2. As Pessoas.....	67
5.5. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....	68
5.5.1. Caracterização das IPSS	68
5.5.2. Caraterização dos Presidentes dos Órgãos de Gestão	74
5.5.3. Trabalho Desenvolvido	79
5.5.4. Motivações para o Exercício do Cargo	81
Considerações Finais	87
Referências Bibliográficas	91
Anexo A	99

Índice de Figuras

Figura 1: Áreas de Atuação do Terceiro Setor.....	6
Figura 2: Evolução do Número de Entidades Proprietárias de Equipamentos Sociais, segundo a Natureza Jurídica, no Continente 2000-2016	11
Figura 3: Evolução do N.º de Respostas Sociais por População-Alvo, Continente – 2000-2016	23
Figura 4: Evolução do Número de Respostas Sociais para as Crianças e Jovens, Continente – 2000-2016	24
Figura 5: Evolução do Número de Respostas Sociais para as Crianças, Jovens e Adultos com Deficiência, Continente – 2000-2016	25
Figura 6: Evolução do Número de Respostas Sociais para as Pessoas Idosas, Continente – 2000-2016	26
Figura 7: Taxas de Voluntariado na União Europeia	32
Figura 8: Domínios de Atividades do Trabalho Voluntário.....	33
Figura 9: Pirâmide das Necessidades Apresentadas pela Teoria de Maslow.....	45
Figura 10: Mapa do Concelho de Guimarães, por Freguesias	66
Figura 11: Natureza jurídica das 38 IPSS do Concelho de Guimarães.....	68
Figura 12: Respostas Sociais Desenvolvidas pelas 38 IPSS	76
Figura 13: Parcerias Existentes com as 38 IPSS do Concelho de Guimarães	77
Figura 14: Parcerias Estabelecidas com as 38 IPSS do Concelho de Guimarães	78
Figura 15: Número de Presidentes por Género e Cargo	78
Figura 16: Número de Presidentes por Idade e Cargo.	68
Figura 17: Número de Presidentes por Nível de Escolaridade e Cargo.	78
Figura 18: Número de Presidentes por Atividade Profissional e Cargo.....	72
Figura 19: Número de Presidentes por Estado Civil e Cargo.	78
Figura 20: Número de Presidentes por Cargo e Anos que Exercem no Atual Cargo.	79
Figura 21: Número de Horas Semanais de Exercício do Cargo.....	80
Figura 22: Retribuição pelo Desempenho do Cargo dos Presidentes dos Órgãos Sociais.	81

Índice de Tabelas

Tabela 1: Distribuição Territorial da Percentagem de Entidades Proprietárias de Equipamentos Sociais, por Nuts II e Natureza Jurídica, no Continente em 2016	11
Tabela 2: Formas de Cooperação no Âmbito da Segurança Social.....	15
Tabela 3: Recursos Humanos que Trabalham com o Diretor Técnico.	18
Tabela 4: Distinção entre Respostas Sociais, Equipamentos e Serviços	22
Tabela 5: Distribuição Percentual das Respostas Sociais.....	23
Tabela 6: Números de Respostas Sociais a Nível Nacional.....	27
Tabela 7: Principais Fatores de Motivação	37
Tabela 8: Necessidades Apresentadas pela Teoria de Maslow	46
Tabela 9: Caraterização das Necessidades de Realização, Afiliação e Poder de McClelland ...	47
Tabela 10: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	48
Tabela 11: Lista de Suposições sobre a Natureza Humana. Teoria X e Y de McGregor	49
Tabela 12: Fatores que Determinam, em Cada Indivíduo, a Motivação.....	50
Tabela 13: Estilos de Liderança	55
Tabela 14: Traços que Distinguem os Líderes dos Não-Líderes.....	57
Tabela 15: Distinção entre Liderança e Gestão.....	60
Tabela 16: Caraterização Populacional do Concelho de Guimarães e a Nível Nacional.....	67
Tabela 17: Respostas Sociais Desenvolvidas pelas 38 IPSS	69
Tabela 18: Tipo de Acordos de Colaboração entre as Instituições.	73
Tabela 19: Número de Colaboradores Remunerados	74
Tabela 20: Número de Presidentes por Género e Cargo	74
Tabela 21: Número de Presidentes por Retribuição do Desempenho do Cargo.	81
Tabela 22: Motivações e Número de Respostas para cada Nível de Motivação.	83
Tabela 23: Medidas Descritivas para cada Motivação, de todos os Presidentes.....	83
Tabela 24: Medidas Descritivas para cada Motivação, dos PD.....	84
Tabela 25: Medidas Descritivas para 4 Motivações, dos PD.....	84
Tabela 26: Medidas Descritivas para 4 Motivações, dos PCF	84
Tabela 27: Medidas Descritivas para 4 Motivações, dos PAG	85

Siglas e Abreviaturas

ACFA	- Associação com Fins Altruísticos
AML	- Área Metropolitana de Lisboa
CAO	- Centro de Atividades Ocupacionais
CAT	- Centro de Acolhimento Temporário
CATL	- Centro de Atividades e Tempos Livre
CASES	- Cooperativa António Sérgio para Economia Social
CSES	- Conta Satélite da Economia Social
DGSS	- Direção Geral da Segurança Social
EFQM	- European Foundation for Quality Management
ERPI	- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
ETC	- Equivalente a Tempo Inteiro
GAE	- Gabinete de Apoio ao Emigrante
GRH	- Gestão de Recursos Humanos
IAS	- Indexante de Apoios Sociais
INE	- Instituto Nacional de Estatística
IPSS	- Instituição Particular de Solidariedade Social
ISS	- Instituto de Segurança Social
LIJ	- Lar de Infância e Juventude
OSFL	- Organização Sem Fins Lucrativos
PAG	- Presidente Assembleia Geral
PCF	- Presidentes do Conselhos Fiscal
PD	- Presidente da Direção
PDS	- Plano de Desenvolvimento Social
PIB	- Produto Interno Bruto
RCS	- Relatório da Carta Social
SGQ	- Sistema Geral da Qualidade
UN	- United Nations
VAB	- Valor Acrescentado Bruto

Introdução

As IPSS encontram-se espalhadas por todo o país e plasmam uma realidade multiseular na sociedade portuguesa. A seu tempo, o Estado recorreu à participação das IPSS, regulando a sua atividade e assegurando-lhes uma parte significativa do financiamento. Deste modo, contribuindo para o desenvolvimento da ação social, as instituições “sentiram-se” contratadas pelo Estado para a prestação de serviços que a este compete e, em simultâneo, criaram a sua identidade própria, enraizada na sociedade civil, mas autónoma das funções do Estado.

A sociedade portuguesa, nestas duas últimas décadas, viveu momentos de grande incerteza, face a um futuro que se avizinha cada vez mais exigente e em constante mutação. A nível social, surgem muitas alterações ao nível da composição do agregado familiar, suas funções e responsabilidades. É notória a carência significativa de investimentos na área social, o que se repercute em insuficientes respostas sociais, face às necessidades hodiernas.

Apesar de cada vez mais existirem organizações de economia social, os desafios são cada vez maiores e mais complexos. Estas organizações, nomeadamente as IPSS, são fulcrais na irradiação de serviços, através de respostas sociais, contribuindo assim para o desenvolvimento dos territórios, ou seja, a economia social é uma estratégia de desenvolvimento local e regional.

O principal objetivo desta dissertação é obter um conhecimento mais profundo do trabalho realizado pelas IPSS do concelho de Guimarães. Nesse sentido, pretende-se:

- identificar e caracterizar as IPSS do concelho de Guimarães;
- identificar os perfis de quem exerce funções de gestão nessas instituições;
- perceber quem são e identificar as suas principais motivações.

Estruturalmente, este trabalho encontra-se dividido em 5 capítulos:

O capítulo 1 centra-se, sobretudo, na caracterização do Terceiro Setor, mais especificamente, nas Organizações Sem fins Lucrativos (OSFL) e na caracterização das IPSS. Descreve-se, em linhas gerais, a sua evolução histórica, o seu enquadramento legal e a relação existente entre as IPSS, o Estado e o Setor Social.

O capítulo 2 caracteriza a gestão das IPSS, nomeadamente a sua organização interna, o sistema de gestão de qualidade, as respostas sociais e a procura constante de um equilíbrio entre os desafios e os meios disponíveis.

O capítulo 3 foca as principais teorias da motivação. Num contexto altamente competitivo e mutável, como é a sociedade atual, um dos maiores desafios que se coloca às organizações, é motivar os seus recursos humanos, levando-os assim a atingir elevados padrões de comprometimento e desempenho organizacional.

No capítulo 4 fala-se sobre liderança, descrevendo-se as principais teorias da liderança, distinguindo-se conceitualmente gestão organizacional e liderança.

No capítulo 5 faz-se um estudo empírico, baseado num questionário estruturado, para dar resposta ao exposto acima, ou seja, caracterização das IPSS, caracterização pessoal, profissional e motivacional dos presidentes dos órgãos de gestão dessas IPSS, do concelho de Guimarães.

Finalmente, apresentam-se as considerações finais, onde se resumem as principais contribuições desta dissertação, assim como as conclusões obtidas.

Metodologicamente, fez-se uma contextualização teórica sobre o Terceiro Setor, sua relevância e atualidade, demonstrando a importância destas instituições na sociedade hodierna. A parte empírica estruturou-se num inquérito por questionário onde, basicamente, tentou-se perceber quem são as pessoas que assumem a liderança

destas organizações e o que as motiva. O objeto de estudo foram todas as IPSS do concelho de Guimarães, embora as respostas obtidas não permitam caracterizar todas as IPSS.

As siglas e abreviaturas utilizadas neste trabalho, são apresentadas na primeira vez que aparecem no texto. Todos os gráficos e trabalho estatístico realizado, foi efetuado utilizando o *Software* estatístico R (R Development Core Team, 2018). O Anexo A, contém o questionário que serviu de suporte à parte empírica.

1. O Terceiro Setor

1.1. As Organizações Sem Fins Lucrativos

As OSFL enquadram-se no setor económico e legal, geralmente designado por Terceiro Setor, e caracterizam-se por serem iniciativas de utilidade pública com origem na sociedade civil. No entanto, são várias as designações atribuídas às organizações não lucrativas, nomeadamente, Organizações Voluntárias, Organizações Intermediárias, Organizações não Governamentais, Economia Social, Organizações da Sociedade Civil e Setor não Lucrativo (Ferreira, 2004; Franco et al., 2005).

Franco et al. (2005) também apresentam o conceito de Terceiro Setor como um conjunto de organizações que fornecem uma variedade de serviços humanos. As organizações deste tipo são reconhecidas por identificarem e preencherem as necessidades não satisfeitas da população, por inovarem, por prestarem serviços de qualidade, e por auxiliarem os indivíduos em situações mais desfavoráveis.

Por sua vez, Silva (2013, p.71) refere que o surgimento do Terceiro Setor reside nas profundas alterações do Estado e que, atualmente, é necessária a intervenção de outros agentes para assegurar funções tradicionalmente assumidas pelo Estado, dada a escassez de recursos públicos. Assim, houve a necessidade de *“transferir algumas das funções do Estado em matéria de desenvolvimento social quer para o setor privado ou para o chamado «Terceiro Setor», tido como um conjunto de organizações que não sendo públicas, todavia desenvolvem atividades de grande utilidade”*.

De acordo com o artigo 82.º da Constituição da República Portuguesa, são três os setores de propriedade dos meios de produção: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social. Para Quintão (2011), o Terceiro Setor engloba dois conceitos: o termo Terceiro reporta ao facto de ser o terceiro após o Estado e o Mercado, o termo Setor refere-se fundamentalmente para o plano económico, cobrindo as vertentes sociais e políticas das formas de organização da sociedade civil. Neste setor, enquadram-se diversas organizações que, segundo Quintão (2011), no mundo ocidental são as associações, as cooperativas e as mutualidades, entre outras formas institucionais, por vezes abrangidas, assim como as fundações, os sindicatos, os clubes recreativos, organizações religiosas, entre outros. Deste modo, este setor atua numa grande diversidade de áreas, como se pode verificar na Figura 1.



Figura 1: Áreas de Atuação do Terceiro Setor (Fonte: Quintão, 2004)

Quintão (2004) enuncia a contribuição do Terceiro Setor para o desenvolvimento local, pelo facto de muitas organizações responderem a situações, públicos e a regiões mais desfavorecidas, criando emprego e estimulando a participação de vários atores sociais, económicos e políticos. De acordo com o Manual de Procedimentos e Tramitação dos Processos de Registo das IPSS do Âmbito da Ação Social da Direção Geral da Segurança Social publicado em 2015 (DGSS, 2015), pode-se realçar a importância que o setor social e solidário apresenta no apoio aos cidadãos, a relevante dinamização que executa nas economias locais, afirmando-se, assim, como agente contributivo para o fortalecimento económico e social do País, incluindo também a criação de postos de trabalho.

As OSFL (privadas, autónomas, voluntárias e não distribuidoras de lucros) assumem um papel relevante no desenvolvimento sustentado e no bem-estar das sociedades e respondem perante vários *stakeholders* (Salamon e Anheimer, 1998 citado por Parente 2014). Por *stakeholders*, ou partes interessadas, consideram-se aqueles indivíduos, grupos ou instituições que estão direta ou indiretamente envolvidos, emocional e/ou materialmente nas atividades da organização. A título de exemplo temos: direção, beneficiários/utentes, trabalhadores renumerados, voluntários, dadores/financiadores, fornecedores, comunidade local, entre outros (Freeman e McVea, 2001). Em 2002, a percentagem da população economicamente ativa a trabalhar em organizações da sociedade civil e para o setor não lucrativo era, a título de exemplo, 14,4% na Holanda, 9,8% nos EUA, 4% em Portugal e 1,6% no Brasil (Franco et al., 2005).

As OSFL têm um importante papel social e um peso progressivo na economia nacional, colaborando com aproximadamente 5,1% para o produto interno bruto (PIB) nacional, concedendo emprego a 160.000 pessoas e agregando cerca de 70.000 voluntários. Nos últimos anos, muitas têm sido as mudanças e requisitos solicitados a estas entidades no que diz respeito ao cumprimento de novas regras contabilísticas e fiscais para as quais as direções das entidades do Terceiro Setor devem estar atentas (<http://www.moneris.pt/dados>). Como afirma Parente (2014), o Terceiro Setor é promotor de emprego e criador de autoemprego.

De acordo com Chaves (2010), os fatores que interrogam o futuro e a autossustentabilidade do Terceiro Setor são sobretudo os desafios de sustentabilidade, a dificuldade crescente em conseguir financiamento e a forte concorrência entre organizações. O grau de incerteza destas estruturas é crescente e a sua excessiva dependência de financiamentos sobretudo estatais, nem sempre atempados e suficientes, tornam-nas muito sensíveis às conjunturas económicas.

Os aspetos que motivam os trabalhadores para ingressarem no Terceiro Setor são sobretudo de natureza intrínseca, ou as recompensas altruístas, na proposta de Johnson (2002, citado por Chaves, 2010), em que o trabalho é entendido como forma de auxiliar a comunidade, ajudar pessoas e contribuir para causas socialmente relevantes, mais do que para conseguir remunerações elevadas, benefícios sociais e outras regalias ou ainda ascensão nas carreiras.

Akingbola (2006) faz referência que os salários baixos podem ser um itinerário para conseguir profissionais que estejam realmente envolvidos com a missão organizacional. Todavia, este autor previne também para as limitações que as baixas remunerações estabelecem, ao não ajudarem a manter mão de obra qualificada, provocando elevadas taxas de rotatividade e dificuldade em atrair candidatos com elevado potencial.

Para Ramos (2012), o Terceiro Setor tem tido proveito e relevância no setor económico do país e tem desenvolvido exponencialmente nos derradeiros tempos devido ao gradual envelhecimento da população.

Este setor possui uma dimensão tão ou mais importante do que outros setores tradicionais da nossa economia, não apenas pelo universo de 55 mil organizações que o constituem, pelas 227 mil pessoas que emprega, como também por ser responsável por 5,5 % do emprego remunerado nacional e por 2,8 % do Valor Acrescentado Bruto (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro).

Perante a relevância do Terceiro Setor, foi desencadeado um processo de alteração do conceito de relacionamento existente entre o Estado e o Setor Social, passando o Setor Social a assumir-se como Parceiro, de modo a estimular e apoiar a atividade desenvolvida, bem como o aparecimento de novas e inovadoras respostas sociais no Terceiro Sector (DGSS, 2015).

1.2. Instituições Particulares de Solidariedade Social

“As organizações enquanto entidades vivas e dinâmicas devem possuir algumas capacidades, como sejam a capacidade de se renovarem, inovarem, aprenderem, ajustarem-se às mudanças internas e externas, transformar informação em conhecimento, resolver problemas, acrescentar valor.”

Ribeiro (2008)

1.2.1. Enquadramento

Segundo a DGSS (2015, p.7) nos termos do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, que alterou e republicou o Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, e em concordância com o determinado no artigo 1.º, são **IPSS**, “...as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o

intenção de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, colaborando para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público”.

É ainda de salientar que o Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, teve como princípios o crescimento exponencial das IPSS constituídas nas últimas três décadas e a crescente importância social e económica junto das comunidades. Pese embora o Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, conserve na atualidade o essencial, relativamente às novas realidades sociais e organizacionais, esta nova legislação veio determinar a reformulação de algumas das suas disposições e a inclusão de outras, por forma a munir as instituições, de um apoio jurídico que lhes possibilite aprofundar a sua atualização e desenvolvimento. Deste modo, as principais propostas de revisão do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, assentam:

- *Na reformulação da definição de IPSS, destacando-se o facto de a sua atuação dever ser pautada pelo cumprimento dos princípios orientadores da economia social, definidos na Lei n.º 30/2013, de 8 de maio;*
- *Na clara separação entre os fins principais e instrumentais das instituições;*
- *Na introdução de normas que possibilitam um controlo mais efetivo dos titulares dos órgãos de administração e fiscalização;*
- *Na limitação dos mandatos dos presidentes das instituições ou cargos equiparados a três mandatos consecutivos;*
- *Na introdução de regras mais claras para a concretização da autonomia financeira e orçamental, bem como, para o seu equilíbrio técnico e financeira.*

De acordo com Cunha et al. (2007) na sociedade portuguesa, as IPSS são uma realidade multissecular, tornaram-se a instância fundamental de proteção social e encontram-se dispersas por todo o país. Durante o século XX, o Estado assumiu a responsabilidade política pela proteção social, promovendo o advento da previdência e, posteriormente, da segurança social, numa lógica contínua de consagração de direitos e prestação de serviços diversos.

1.2.2. Origem e Caracterização da IPSS

Os atos de assistência e de proteção social desde sempre estiveram associados ao clero bem como a ordens militares e religiosas, com o intuito de prestar caridade e de atuar junto dos grupos sociais mais vulneráveis (crianças, idosos, doentes, pessoas com deficiência, vítimas de pobreza). Em Portugal, por iniciativa de Diogo Inácio de Pina Manique (a 3 de

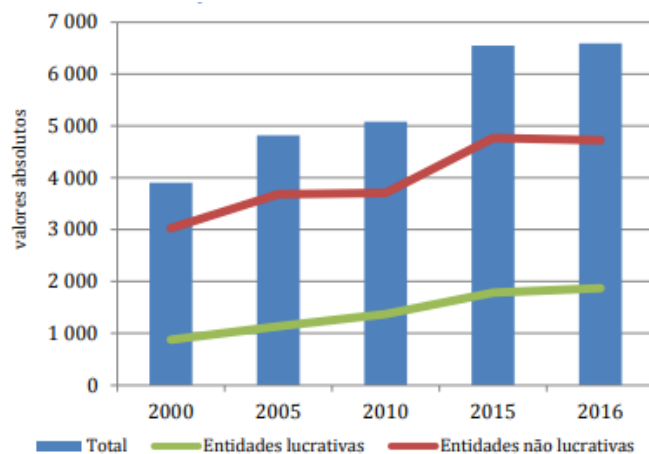
julho de 1780) estabeleceu-se o primeiro marco da assistência social pública, com a constituição da Casa Pia de Lisboa, fundada no reinado de D. Maria I, respondendo a problemas sociais que decorreram do terramoto de 1755, funcionando provisoriamente no Castelo de S. Jorge, onde recebia crianças órfãs e abandonadas, mendigos, entres outros (Romão, 2002).

Com a modernidade, a solidariedade começa a afastar-se do sentido puramente religioso da caridade, para se assumir como um dever social do Estado e da sociedade civil. Após a Revolução de Abril de 1974, houve uma reorganização das políticas de proteção social, dando lugar à inserção de novos paradigmas de intervenção social, tendo em conta os novos papéis de um Estado mais democrático e interveniente. Este, por sua vez, tanto a nível legislativo como a nível prático, reconhece o contributo das IPSS, na sequência dos objetivos da segurança social, facto evidente desde os primeiros estatutos das IPSS, em 1979 (Luís, 2005).

Santos (2008) menciona que nas IPSS, bem como em qualquer OSFL, o lucro é traduzido pela qualidade dos serviços prestados. O modo como cada organização gere os seus recursos humanos poderá influenciar o seu desempenho, sendo as pessoas o seu ativo mais importante. As instituições querem a satisfação dos seus utentes, pois só desta forma é que percebem se o trabalho que realizam está a ser bem-sucedido. Como refere o presidente das Misericórdias Portuguesas, nas instituições sociais acomoda-se um novo desafio de encarar a qualidade como uma ferramenta de apoio à gestão das mesmas, considerando-o como indispensável para uma sobrevivência sustentável (Lemos, 2011, citado por Santos, 2013).

De acordo com o Relatório da Carta Social (RCS, 2016) entre os anos 2000 e 2016, o número de entidades proprietárias de equipamentos sociais registou um crescimento de 69%. Em 2016, o universo de entidades proprietárias de equipamentos sociais contabilizados no RCS foi de 6593, das quais cerca de 72%, ou seja, 4747 compreendiam entidades não lucrativas, como se pode ver na Figura 2.

A nível geográfico, na Tabela 1 pode-se constatar que a região Norte apresenta o maior peso relativo de equipamentos sociais no global (32,0 %) e, simultaneamente, de equipamentos afetos a entidades não lucrativas, enquanto a Área Metropolitana de Lisboa (AML) detém a maior proporção de equipamentos de entidades lucrativas (47,3%).



Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social

¹Revisão de série, com efeitos a partir de 2000, em função de alteração metodológica (contabilizadas apenas as entidades com equipamentos sociais).

Figura 2: Evolução do Número de Entidades Proprietárias de Equipamentos Sociais, segundo a Natureza Jurídica, no Continente 2000-2016.

Tabela 1: Distribuição Territorial da Percentagem de Entidades Proprietárias de Equipamentos Sociais, por NUTS II e Natureza Jurídica, no Continente em 2016. (Fonte: Relatório da Carta Social, 2016)

NUTS II	Total (%)	Equipamentos de entidades lucrativas (%)	Equipamentos de entidades não lucrativas (%)
Norte	32,0	23,9	33,6
Centro	29,5	19,5	31,4
Área Metropolitana de Lisboa	24,7	47,3	20,4
Alentejo	10,1	5,4	11,0
Algarve	3,7	3,9	3,6
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social.

A nível geográfico, na Tabela 1 pode-se constatar que a região Norte apresenta o maior peso relativo de equipamentos sociais no global (32,0%) e, simultaneamente, de equipamentos afetos a entidades não lucrativas, enquanto a Área Metropolitana de Lisboa (AML) detém a maior proporção de equipamentos de entidades lucrativas (47,3%).

Segundo Maia (2018) “a quantificação da importância económica das IPSS é apenas possível de forma aproximada, dadas as lacunas que ainda persistem em matéria de recolha e sistematização da informação estatística sobre este setor de atividade económica.”. Da informação estatística disponível, aquela que melhor se aproxima do universo de atuação das IPSS é a informação apurada pela Conta Satélite da Economia

Social (CSES) para 2013, que resultou de um estudo elaborado no âmbito do protocolo de cooperação entre o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) publicado em 2017 (CSES, 2017). A CSES abrange a totalidade das organizações que atuam no domínio da designada Economia Social, agrupadas em cinco grupos, designadamente cooperativas, mutualidades, misericórdias, fundações e associações e outras organizações da economia social”.

De acordo com o estudo da CSES (2017, p.1), “o setor da Economia Social em Portugal é caracterizado por uma forte heterogeneidade, tanto em número, como no tipo de atividades desenvolvidas. Tendo sido identificadas 61.268 mil entidades registadas em 2013 na economia social de todo o território português, destacando-se em termos de localização com maior intensidade na AML (23%) e na Área Metropolitana do Porto (11,7%). Destas, mais de 61 mil entidades, isto é, 5.584 (9,1%) são IPSS”.

1.2.3. Formas Jurídicas

De acordo com a Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, artigo 4.º, integram a economia social as seguintes entidades, desde que abrangidas pelo ordenamento jurídico português:

- “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 setor cooperativo e social;*
- h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no Artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social. Ainda a acrescentar, no Artigo 7.º as entidades da economia social podem livremente organizar-se e constituir-se em associações, uniões, federações ou confederações que as representem e defendam os seus interesses.”.*

Das 5.584 IPSS, e de acordo com os dados apresentados na CSES (2017, p. 23) estas são maioritariamente constituídas por Associações com Fins Altruísticos (ACFA – 84,7%), seguindo-se as Misericórdias (6,9%), as Fundações (3,9%), as Cooperativas (2,4%) e as Associações Mutualistas (1,9%). Mais de 95% das Misericórdias e Associações Mutualistas e menos de 10% do total de Cooperativas e de ACFA possuem estatuto de IPSS. Relativamente ao Valor Acrescentado Bruto (VAB) das IPSS, a atividade dominante foi a Ação e Segurança Social (77,1%), seguida pelos Cultos e Congregações (7,6%) e pela Saúde e Bem-estar (6,5%). Na estrutura do emprego remunerado das IPSS evidenciou-se, uma vez mais, o peso da Ação e Segurança social (79,6%), seguindo-se os Cultos e Congregações (7,7%) e a Saúde e Bem-estar (5,5%).

Defourny (2009) e Rocha (2013), acrescentam ainda uma diferente forma jurídica que são as organizações do tipo cooperativo. Estas parecem uma árvore nas quais as suas ramificações se reconhecem em várias áreas (a título de exemplo: a área agrícola, social, habitação, entre outras). Oliveira (2012) salienta a existência de quatro organizações coletivas da economia social:

- Confederação Nacional de Instituições Sociais;
- Federação Nacional das Cooperativas de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas;
- União das Mutualidades Portuguesas;
- União das Misericórdias Portuguesas.

1.3. O Estado e o Setor Social

Em 2003, o Ministério do Trabalho e Segurança Social e os órgãos representativos das instituições sociais, assinaram o Programa de Cooperação para a Solidariedade Social, tendo como objetivo a definição, criação e implementação de medidas para o avanço da qualidade e segurança das respostas sociais, apresentadas pelas IPSS (Henrique et al., 2009). Depois de registadas, as IPSS adquirem o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública, e daí advém, da parte do Estado, a atribuição de benefícios, tais como, isenções fiscais e apoios financeiros, e encargos, como por exemplo, prestação de contas e obrigações de cooperação, com a Administração Pública do Instituto da Segurança Social (ISS, 2014).

Atualmente, é fundamental distinguir-se as instituições em função do seu desempenho, sendo que a atribuição do financiamento público dependerá dos resultados

obtidos. Neste contexto, num futuro próximo, a concorrência entre estas organizações será cada vez maior. Estas terão, então, que encontrar soluções que lhes permitam, por um lado, garantir o seu autofinanciamento e, por outro lado, encontrar formas de diferenciação positiva das demais concorrentes (Romão, 2009; Pynes, 2009 citado por Parente 2014).

Por sua vez, a Segurança Social associou para cada resposta social um manual com normas, sendo obrigatório, por parte das IPSS, enviarem por via eletrónica o encerramento de contas, o orçamento e as revisões orçamentais. Por sua vez, o Instituto de Segurança Social, como órgão que regulariza e determina todas as regras de funcionamento das IPSS, no Decreto-Lei nº92/2010, de 26 de julho, indica a existência de um quadro de pessoal adaptado à atividade a desenvolver, em concordância com os regulamentos específicos de cada resposta social.

A Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, veio fortificar a atividade das entidades da economia social, que resulta do conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas instituições, identificando o princípio da cooperação e garantindo a necessária solidez das relações com o Estado. O Estado, para além das suas tradicionais áreas de atuação, tem vindo a assumir como fundamental a construção de um consistente consórcio entre o Estado e o Setor Social e Solidário, capacitando as entidades da economia social para o desenvolvimento de novos protótipos de respostas sociais.

A publicação do Decreto-Lei n.º 120/2015, de 30 de junho, ampliou e reforçou a visão de uma parceria público-social, estabelecida com as entidades do setor social e solidário, não só no domínio da segurança social, mas também passando a abranger outros domínios como o do emprego e formação profissional, da saúde e da educação, permitindo enquadrar o desenvolvimento de novos modelos de respostas no âmbito de diferentes áreas sociais do estado.

Por sua vez, as entidades da economia social têm um papel fundamental no apoio a todos aqueles que, por razões diversas, se encontram em situação de vulnerabilidade, constituindo assim um instrumento mais próximo dos cidadãos e com maior capacidade de resposta às situações de carência e de desigualdade social (Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho). Esta portaria define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre ISS e as IPSS ou legalmente equiparadas, para o progresso de respostas sociais, em correspondência com o subsistema de ação social.

A cooperação no âmbito da Segurança Social assenta numa parceria, com partilha de objetivos e interesses comuns, mediante a repartição de obrigações e responsabilidades, com vista ao desenvolvimento de serviços e equipamentos sociais para a proteção social dos cidadãos (Portaria n.º 196-A/2015 de 1 de julho, artigo 2.º). Nesta Portaria e no artigo 4.º a cooperação visa os seguintes objetivos:

- a) desenvolver respostas sociais através de uma rede de serviços e equipamentos;
- b) garantir uma maior eficácia e eficiência dos recursos de resposta às necessidades das populações;
- c) promover iniciativas que concretizem medidas inovadoras de carácter social que visem a capacitação das pessoas e ao desenvolvimento das comunidades;
- d) potenciar uma atuação concertada dos diversos organismos e entidades envolvidas, na prossecução dos fins de interesse público.

De acordo com a Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho, no artigo 7.º, a cooperação pode assumir a forma de acordo de cooperação, acordo de gestão e protocolo, como se pode ver na Tabela 2.

Tabela 2: Formas de Cooperação no Âmbito da Segurança Social. (Fonte: elaboração própria)

Acordo de Cooperação	Acordo de Gestão	Protocolo
É um contrato escrito, através do qual se estabelece uma relação jurídica com vista ao desenvolvimento de uma resposta social.	É um contrato escrito que visa confiar à instituição as instalações e a gestão de um estabelecimento de apoio social, de natureza pública, onde se desenvolvem respostas sociais.	É um contrato escrito que estabelece um modelo de partilha de responsabilidades, para o desenvolvimento de projetos e medidas inovadoras de ação social, que concorram para a resolução de situações identificadas nos territórios.

Novamente na Portaria n.º 196-A/2015, no artigo 8.º, o acordo de cooperação pode assumir uma das seguintes modalidades:

Acordo típico — consiste num acordo cuja resposta social a contratualizar obedece a um valor de financiamento padronizado por utente ou família, face à despesa de funcionamento que está associada ao desenvolvimento da resposta social.

Acordo atípico — consiste num acordo cuja resposta social a contratualizar implica, desde que devidamente justificada, uma alteração dos critérios padronizados, designadamente em função das características do território onde a resposta social se encontra implementada, da população a abranger, bem como dos recursos humanos a afetar e dos serviços a prestar.

No que diz respeito à **comparticipação financeira** da Segurança Social, no artigo 16.º, destina-se a participar as despesas de funcionamento da resposta social e/ou serviços desenvolvidos pela instituição. Relativamente à **comparticipação familiar**, o artigo 19.º refere que os utentes e famílias participam nas despesas de funcionamento do serviço ou equipamento social objeto de acordo de cooperação, mediante o pagamento de um valor estabelecido, em função do serviço prestado e dos rendimentos do agregado familiar. Por último, no artigo 39.º, as **ações de fiscalização** competem ao ISS o desenvolvimento de ações de fiscalização dos equipamentos e serviços, nos termos da legislação aplicável.

Contudo, é obrigatório as instituições assumirem profissionalmente a sua gestão, emergindo competências e capacidades múltiplas, em nome da sustentabilidade. Existem fatores de risco permanentes e salienta-se que “as IPSS vivem dependentes em cerca de 70% a 80% do financiamento do Estado e nenhuma IPSS pode nascer sem concertar a sua abertura com o centro regional, até porque isso envolve dinheiro, orçamentos e programa e, portanto, tem de ser planeado ao nível local” (Madeira, 1998, p. 8). No Jornal Público, de 28 de fevereiro de 2017, e em entrevista ao ministro Vieira da Silva sobre o financiamento às IPSS e Misericórdias, o ministro promete dizendo “O objetivo é chegar a uma taxa de cobertura de financiamento entre os 80% a 90%, dependendo das valências, atingirei este valor em quatro anos”.

2. A Gestão das Instituições Particulares de Solidariedade Social

“Gerir organizações é ter competências e capacidades muito variadas como sejam planejar, organizar, controlar e liderar, com tudo o que têm de implícito. Mas gerir organizações pressupõe igualmente um conjunto de saberes: conceptuais (saber-saber), práticos (saber-fazer), comportamentais (saber-ser ou estar). A estes últimos acrescento ainda os saberes de inovação e desenvolvimento (saber-evoluir).”

Ribeiro (2008)

2.1. Organização Interna

O princípio da autonomia das IPSS preserva a liberdade de organização interna, no sentido do respeito da identidade das instituições e na aceitação de que, salvaguardado o cumprimento da legislação aplicável, exercem as suas atividades por direito próprio e inspiradas no respetivo quadro axiológico (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, artigo 3.º). O artigo 13.º assegura *“a organização e o funcionamento dos serviços e equipamentos, nomeadamente elaborando os regulamentos internos que se mostrem adequados e promovendo a organização e elaboração da contabilidade nos termos da lei”*.

O Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, artigo 12.º, no que respeita aos órgãos da instituição prevê, *“pelo menos, um órgão de administração e outro com funções de fiscalização, ambos constituídos por um número ímpar de titulares, dos quais um é o Presidente. Nas instituições de forma associativa há sempre uma assembleia geral de associados”*. De acordo com a Portaria n.º 38/2013, de 30 de janeiro, artigo 8.º, para além dos órgãos diretivos supracitados,

as instituições podem contar com um Diretor Técnico que deverá ter alguma autonomia e poder de decisão respeitando, contudo, os trâmites legais. A direção técnica é assegurada por um elemento com formação superior, nas áreas das ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais e, preferencialmente, com experiência profissional para o exercício das funções.

Deste modo, entende-se que o Diretor Técnico terá de lidar e acima de tudo orientar três grupos distintos de recursos humanos, que apresentam-se na Tabela 3.

Tabela 3: Recursos Humanos que Trabalham com o Diretor Técnico. (Fonte: elaboração própria)

Recursos Humanos	Caraterísticas
Dirigentes das instituições	Voluntários que assumem a função política e deliberativa da organização.
Voluntários não dirigentes	Indivíduos exteriores à instituição que executam determinadas tarefas nas IPSS.
Profissionais remunerados	Qualificados e executores da política dos dirigentes. Estes profissionais podem dividir-se em: técnicos, que englobam os técnicos superiores, nomeadamente, técnicos de serviço social, educadores sociais e psicólogos, etc. e não técnicos, nomeadamente administrativos, encarregados, cozinheiros, motoristas, ajudantes de ação direta e auxiliares de serviços gerais.

As IPSS podem também exercer outras atividades secundárias, designadamente, atividades que concorram para a sua sustentabilidade financeira. As direções destas instituições deverão procurar fontes de financiamento alternativas, uma vez que a sustentabilidade financeira das organizações incide, sobretudo e em grande medida, na percentagem das participações da Segurança Social, através dos Acordos de Cooperação (Simões, Bordalo e Cruz, 2010; Romão, 2009).

A chave do sucesso passa pelas organizações terem colaboradores qualificados e eficientes que se adequam às mudanças que vão surgindo diariamente (Pynes, 2009, citado por Parente, 2014). Deste modo, as OSFL deverão agregar a Gestão de Recursos Humanos (GRH) no seu plano estratégico. Esta gestão corresponde às técnicas formais da organização que certificam a correta utilização dos conhecimentos, capacidades, competências e comportamentos dos colaboradores, conduzindo à concretização dos objetivos da organização.

Pynes (2009, citado por Parente, 2014) defende ainda que a colaboração entre todos os membros da instituição é que levará ao sucesso da sua estratégia e missão da organização. As Instituições desenvolvem a sua atividade, essencialmente, para estratos da sociedade mais desfavorecidos e necessitam, na maioria dos casos, de recorrer aos dadores, ou seja, a donativos de pessoas da comunidade ou instituições de carácter público que não beneficiam diretamente com a sua atividade.

2.2. O Sistema de Gestão da Qualidade

Simões, Bordalo e Cruz (2010) entendem a qualidade como um conjunto de princípios que dirigem o quotidiano de uma instituição e que impõem uma capacidade de rutura com a tradicional dicotomia gestão/execução, substituindo as relações hierárquicas tradicionais pela responsabilização e autonomia. Deste modo, a qualidade traduz-se numa ação continuada, centralizada na satisfação das necessidades dos utentes e na melhoria contínua dos produtos ou serviços, nas condições de trabalho, nas relações pessoais e motivação dos profissionais, nos processos de trabalho e tecnologias. Um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) é o modo como a organização orienta e confere as atividades que a ela estão relacionadas, direta ou indiretamente, considerando as exigências dos utentes. Isto é, consta na sua estrutura organizacional, o planeamento, os processos e os recursos para cumprir elevados padrões de qualidade e satisfação dos seus utentes, assim como numa melhoria contínua do seu SGQ.

As motivações que orientam as instituições a implementarem um SGQ, na opinião de Saraiva e Teixeira (2010), são as seguintes:

- a certificação da organização e a garantia da qualidade dos seus produtos e/ou serviços e processos;
- a redução dos custos da qualidade;
- a prevenção e correção de problemas de qualidade;
- a concorrência com sistemas já implementados;
- o alargamento e procura de novos mercados;
- o reforço e melhoria dos canais de comunicação entre as diferentes áreas da organização.

O novo desafio das instituições sociais é encarar o SGQ como instrumento de apoio à gestão, considerando-o como essencial para uma sobrevivência sustentável. São múltiplas as razões que levam as instituições a implementar um SGQ, nomeadamente a melhoria no desempenho e produtividade da organização, maior foco nos objetivos definidos e nas expectativas dos clientes, abertura a novos mercados, concorrer ao mesmo nível de outras instituições certificadas, transmitir confiança aos clientes e potenciais clientes, bem como, preservar a qualidade dos seus produtos e serviços (Lemos, 2011).

O ISS (2014) através da Área de Cooperação e Rede Social, da Área de Investigação e Conhecimento, do Departamento de Proteção Social de Cidadania e do Gabinete da Qualidade, criou Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, tendo como intenção “*garantir aos cidadãos o acesso a serviços sociais de qualidade adequados à satisfação das necessidades e expectativas...*”. De acordo com Lopes (2009), a qualidade está afeta à avaliação em que o conjunto de características inerentes de um produto, serviço, sistema ou processo coincidem com os requisitos, das partes interessadas (*stakeholders*). Para Ribeiro (2006), a qualidade em qualquer organização, pública ou privada, é um elemento que se tem vindo a assumir como fundamental e indispensável, que envolve todos os colaboradores e que tem como intuito aperfeiçoar de forma permanente a qualidade do serviço prestado ao utente, bem como, incrementar a sustentabilidade da organização. As instituições têm ao dispor o **Modelo de Avaliação da Qualidade** no âmbito do Subsistema da Ação Social, administrado pelo ISS, que se caracteriza por ser um referencial normativo onde são estabelecidas as instâncias necessárias à implementação do SGQ dos serviços prestados pelas respostas sociais, que procura:

- Ser um instrumento de diferenciação positiva das respostas sociais, permitindo incentivar a melhoria dos serviços prestados.
- Ser um instrumento de autoavaliação das respostas sociais, permitindo rever sistematicamente o desempenho da organização, as oportunidades de valorização e a ligação entre aquilo que se faz e os resultados que se atingem.

Este modelo tem por referência a norma NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos e o Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM).

De acordo com o Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março, os novos acordos de cooperação são mais exigentes e dependem da Certificação de Qualidade, que contempla três escalões de exigência:

- Nível C – Obrigatório
- Nível B – Voluntário
- Nível A – Boas Práticas a caminho da excelência

Como refere Lopes (2009) a qualidade tem evoluído de forma gradual, tornando-se num fator fundamental do produto ou serviço, mas também numa circunstância estratégica para competir e resistir no mercado atual.

Para que o SGQ seja reconhecido pela sociedade é necessário que o mesmo seja certificado, e para haver certificação é necessária a existência de normas. Desta forma, existem dois grupos de normas de gestão de qualidade, designadamente, as que são usadas como documentos contratuais, por exemplo a ISO 9001 e as que estabelecem orientações para que o sistema de qualidade se desenvolva, por exemplo a ISO 9004 (Ramos, 2007). Todavia, apesar das normas serem necessárias, a instituição deve ter sempre atenção às carências dos utentes, pois um bom sistema de gestão de qualidade deve ser adaptado às exigências dos mesmos. As instituições para alcançarem valor, têm de possuir uma equipa de gestão coesa à volta da missão da instituição e dos objetivos a atingir, deliberada na qualidade dos serviços a prestar e com um “supervisor” que exemplifique e que oriente os elementos da organização a alcançar os objetivos definidos (Ramos, 2007).

2.3. Respostas Sociais

De acordo com o Regime Jurídico de Instalação, Funcionamento e Fiscalização dos Estabelecimentos de Apoio Social (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março e republicado pelo Decreto-Lei n.º 33/2014, de 4 de março), são respostas sociais as atividades e serviços do âmbito da segurança social relativos a crianças, jovens, pessoas idosas ou pessoas com deficiência, bem como os destinados à prevenção e reparação das situações de carência, disfunção e marginalização social. Mais especificamente, as respostas sociais são um conjunto de atividades desenvolvidas em serviços e/ou equipamentos sociais para apoio a pessoas e famílias, envolvendo a participação e colaboração de diferentes organismos da administração central, das autarquias locais, das IPSS e de outras instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos de reconhecido interesse público.

Segundo a DGSS (2015, p.7) nos termos do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, que alterou e republicou o Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, e em concordância com o determinado no artigo 1.º “*os objetivos concretizam-se mediante a concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades*”, de acordo com o decretado no artigo 1º-A, designadamente:

- apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo;
- apoio à família;
- apoio às pessoas idosas;
- apoio às pessoas com deficiência e incapacidade;
- apoio à integração social e comunitária;

- proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.

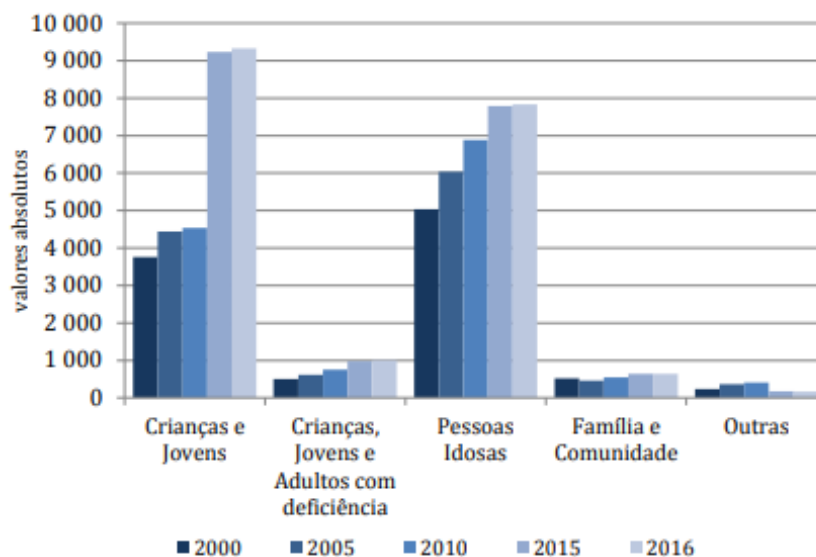
Romão (2002) refere que como consequência do aumento da frequência da mulher no mercado de trabalho, do rápido envelhecimento da população, da variação da disposição familiar e de uma inclinação para uma maior urbanização da população, houve uma modificação nas políticas e estruturas sociais de apoio à população, nomeadamente no que se refere às crianças e aos seniores. O ISS (2014), distingue respostas sociais, equipamentos e serviços, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Distinção entre Respostas Sociais, Equipamentos e Serviços. (Fonte: elaboração própria)

Respostas Sociais	Equipamentos	Serviços
Estruturadas com vista à satisfação das necessidades dos utentes (compreende-se estes, como os indivíduos que usufruem dos benefícios da segurança social, sendo ou não beneficiário)	Estruturas físicas da instituição, encontradas em lugares distintos com uma ou mais respostas sociais associadas	Atividades desenvolvidas sem necessidade de instalações específicas e que se traduzem numa ou mais respostas sociais.

O Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março, no artigo 4º, republicado pelo Decreto-Lei n.º 99/2011, de 28 de setembro, concretiza as respostas sociais objeto das IPSS. Através do Relatório da Carta Social (RCS, 2016) pode-se ter uma noção do número de respostas sociais a nível nacional por população alvo, como se pode ver na Figura 3.

O RCS (2016) refere que entre os anos 2000 e 2016 o universo de respostas sociais enquadradas no RSES apresentou um crescimento de 89%. As respostas dirigidas às Crianças e Jovens registaram um aumento significativo nos últimos anos em análise (em parte devido à Educação Pré-Escolar ter sido integrada pela primeira vez em 2015), constituindo 49,1% do total, enquanto as respostas destinadas ao apoio às Pessoas Idosas representavam 41,3% em 2016.



Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social.

Figura 3: Evolução do N.º de Respostas Sociais por População-Alvo, Continente – 2000-2016.

Embora com menor peso relativo, as respostas para Crianças, Jovens e Adultos com Deficiência duplicaram entre 2000 e 2016, registando desde 2000 um aumento muito significativo (101%).

Tabela 5: Distribuição Percentual das Respostas Sociais, por NUTS II e População-Alvo – 2016.

NUTS II	Crianças e Jovens (%)	Crianças, Jovens e Adultos com Deficiência (%)	Pessoas Idosas (%)	Família e Comunidade (%)	Outras (%)
Norte	33,6	33,4	31,2	30,7	19,7
Centro	27,6	28,9	37,0	24,0	18,8
Área Metropolitana de Lisboa	26,7	22,9	15,6	27,8	43,9
Alentejo	8,1	12,0	13,1	9,1	8,1
Algarve	4,0	2,8	3,1	8,4	9,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social.

Na Tabela 5, pode-se verificar que os distritos localizados na faixa litoral Norte e Centro até à AML concentram o maior peso relativo de respostas. É de salientar que, à exceção das respostas dirigidas à População Idosa e as que visam o apoio a pessoas com problemáticas específicas, que apresentam maior relevância na região Centro e na AML, respetivamente, as restantes respostas sociais registavam maior peso relativo na região Norte.

Relativamente às respostas sociais dirigidas a Crianças e Jovens, o RCS (2016) refere que estas englobam a Creche e a Ama, que visam o apoio à primeira infância

(crianças até aos 3 anos de idade), a Educação Pré-Escolar, o Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL), o Centro de Acolhimento Temporário (CAT), o Lar de Infância e Juventude (LIJ) e o Centro de Apoio Familiar e Acolhimento Parental (CAFAP), entre outras com menor expressão. As principais respostas dirigidas a Crianças e Jovens evidenciam um crescimento global de 18,8% no período 2000-2016, embora se verifiquem tendências distintas entre as diferentes respostas. Enquanto a resposta Creche tem apresentado um crescimento contínuo, a oferta disponível de CATL decresceu com o alargamento do horário escolar. Por outro lado, as respostas de LIJ e CAT apresentam uma redução nos últimos anos. Entre 2000 e 2016, a resposta Creche denota um incremento muito significativo (70%), traduzindo a abertura de mais de mil novas respostas. Das 2674 Creches em funcionamento no Continente em 2016, por referência a 31 de dezembro, 74% eram propriedade de entidades não lucrativas e apenas um quarto das Creches pertencia à rede privada lucrativa, o que reflete o peso relativo do setor solidário no apoio à primeira infância, como se pode ver na Figura 4.

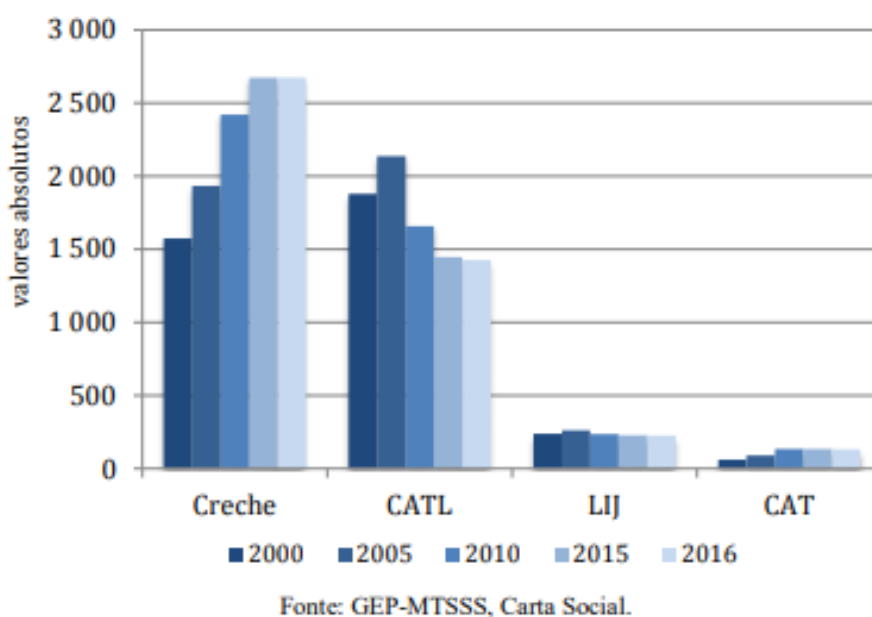


Figura 4: Evolução do Número de Respostas Sociais para as Crianças e Jovens, Continente – 2000-2016.

Segundo o RCS (2016) as respostas sociais direcionadas às Pessoas com Deficiência ou Incapacidade têm por objetivo a promoção da autonomia, a participação e a inclusão social destas pessoas. O Centro de Atividades Ocupacionais (CAO), o Lar Residencial, a Residência Autónoma e o Serviço de Apoio Domiciliário para Pessoas com Deficiência constituem as respostas dirigidas a este grupo-alvo com maior representatividade. Do universo de respostas que visam o apoio a Pessoas com

Deficiência e Incapacidade são de destacar ainda, o Apoio em Regime Ambulatório, a Intervenção Precoce, o Lar de Apoio e o Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação para Pessoas com Deficiência e Incapacidade (CAARPD).

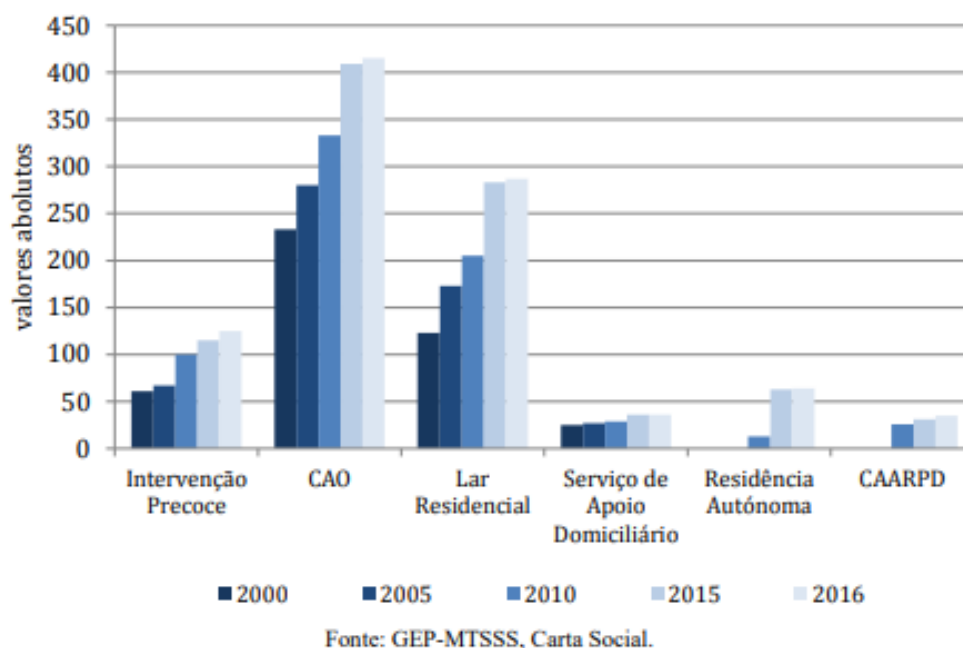


Figura 5: Evolução do Número de Respostas Sociais para as Crianças, Jovens e Adultos com Deficiência, Continente – 2000-2016.

O número de respostas sociais destinadas a esta população registou entre 2000 e 2016 um incremento muito positivo (81%), o que se traduziu num aumento superior a 500 novas respostas. O CAO e o Lar Residencial constituem as respostas com maior representatividade no âmbito deste grupo, embora com finalidades distintas. O CAO por um lado, visa capacitar e incluir, disponibilizando condições que contribuam para uma vida com qualidade através do desempenho de atividades socialmente úteis, e por outro, o Lar Residencial destina-se ao acolhimento de jovens e adultos com deficiência que se encontrem impossibilitados temporária ou definitivamente de residir no meio familiar. Ambas as respostas apresentavam em 2016, por comparação a 2000, um crescimento expressivo (78% e 133%, respetivamente), representando mais de 2/3 do total de respostas para este grupo RCS (2016).

Apresentam-se ainda, na Figura 6, os resultados da RCS (2016) para a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), o Centro de Dia e o Serviço de Apoio Domiciliário para idosos (SAD), que consistem nas respostas sociais com maior representatividade dirigidas às Pessoas Idosas. Para além da satisfação das atividades básicas da vida diária

e as atividades instrumentais da vida diária dos utentes, as respostas destinadas a esta população-alvo visam a promoção, a inclusão e a participação na comunidade, independentemente do maior ou menor grau de autonomia/dependência do idoso e este se encontrar a residir na sua habitação ou numa instituição. Do universo de respostas que visam o apoio a Pessoas Idosas são de destacar, ainda, o Centro de Convívio, o Centro de Noite e o Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas.

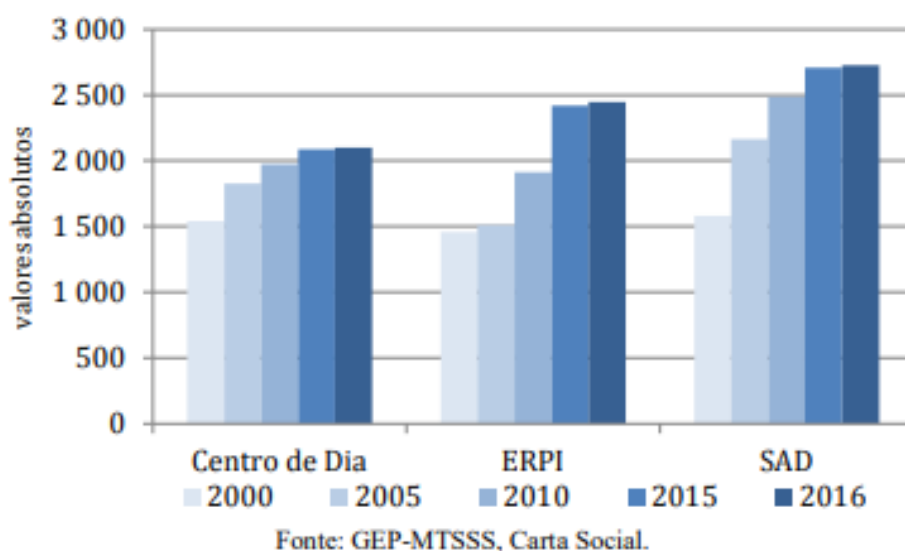


Figura 6: Evolução do Número de Respostas Sociais para as Pessoas Idosas, Continente – 2000-2016.

A evolução do número das principais respostas, segundo a RCS (2016), que visam o apoio à população idosa tem apresentado um crescimento muito positivo (59%) entre 2000 e 2016. As respostas SAD (73%) e ERPI (68%) constituem as respostas com maior progressão, no âmbito deste grupo-alvo, contabilizando-se, no último ano em análise, 2727 e 2445 respostas respetivamente, refletindo um aumento, por comparação a 2000, de 2133 respostas no total. A resposta Centro de Dia, embora registe um desenvolvimento mais moderado, apresentou em 2016 um incremento de 36 % relativamente a 2000.

Para complementar a análise anterior, e uma vez que a nível de distrito só existem dados para 2015, apresenta-se na Tabela 6 o número de respostas sociais por distrito, para algumas das respostas sociais mais importantes.

Tabela 6: Números de Respostas Sociais a Nível Nacional. (Fonte: Carta Social, 2015)

NÚMERO DE RESPOSTAS SOCIAIS						
Distritos	Creche	Centro de Atividades Ocupacionais (Deficiência)	Lar Residencial (Deficiência)	Centro de Dia	Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (Lar de Idosos e Residência)	Serviço de Apoio Domiciliário (Idosos)
Aveiro	216	31	23	146	126	169
Beja	33	5	6	50	67	63
Braga	212	30	22	124	155	213
Bragança	27	6	7	79	100	91
Castelo Branco	59	10	10	129	98	146
Coimbra	138	24	18	160	134	185
Évora	53	11	9	88	101	78
Faro	129	10	8	61	81	79
Guarda	49	14	9	180	135	204
Leiria	127	18	18	116	153	137
Lisboa	655	87	56	242	396	334
Portalegre	42	6	7	71	79	69
Porto	399	71	37	199	223	297
Santarém	95	15	14	132	164	151
Setúbal	240	23	13	106	137	115
Viana do Castelo	52	18	5	54	61	84
Vila Real	55	9	5	50	74	109
Viseu	92	21	16	99	134	183
TOTAL	2 673	409	283	2 086	2 418	2 707

Na Tabela 6 pode-se ver que os distritos de Lisboa, Porto, Aveiro, Braga e Setúbal apresentam o maior número de respostas sociais, predominando os valores mais altos na faixa etária da infância e idosos.

Com a redução do papel do Estado, quer na economia quer na sociedade, é sobre as organizações da economia social que recai o papel de responder às necessidades criadas e emergentes.

2.4. Eficiência/Eficácia: a Divergência de Temas Convergentes

Para acompanhar o ritmo do desenvolvimento tecnológico, mercadológico e as mudanças sociais e económicas do meio ambiente, a organização tem de crescer, mudar e adaptar-se. Para obter tais resultados, uma das técnicas mais utilizadas é sem dúvida a definição de objetivos; deste modo, a organização envolve-se na procura das estratégias que, associadas a processos cognitivos, permitem alcançar as metas propostas.

Para Pinto e Coronel (2017) a eficiência e a eficácia são dois termos que avaliam o desempenho de qualquer organização, assim como as expectativas das pessoas que mobilizam os recursos durante o processo de produção ou criação de um produto ou

serviço. A eficiência é uma abordagem utilizada com intuito de mostrar que uma organização usa de forma produtiva ou económica os seus recursos. Este conceito está relacionado ao modo como uma organização utiliza os recursos para alcançar os seus resultados. Quanto mais eficiente é uma organização, maior será o grau de produtividade ou economia na utilização de recursos. A eficiência pode ser reconhecida a partir de expressões como: redução de custos, maximização do uso de recursos, aumento de produtividade e mais competitividade. A eficácia é um termo utilizado com o objetivo de assinalar que uma organização concretizou os seus objetivos. Portanto, este conceito, está mais direcionado ao alcance de resultados. Quanto mais alto o grau de alcance dos objetivos, mais a organização é eficaz (Ozcan, 2014, citado por Pinto e Coronel, 2017, p. 111).

Para Bilhim (2008, p. 399) a eficiência e a eficácia são dois conceitos distintos, mas complementares. *“A eficiência preocupa-se com os meios, os procedimentos e os métodos utilizados, que precisam de ser planeados e organizados a fim de concorrerem para a otimização dos recursos disponíveis, não sendo dada relevância aos fins”*. A eficiência preocupa-se em fazer as coisas de forma certa, enquanto a eficácia preocupa-se em fazer as coisas certas para satisfazer as carências da organização e do seu meio envolvente. A eficiência não se preocupa apenas pelos resultados, mas também pelo esforço dispensado para concretização dos objetivos. A eficiência tem em conta a relação entre os recursos e o produto final obtido, ou seja, a eficiência preocupa-se com a melhor maneira de realizar o desempenho, preocupa-se com os meios, com os métodos através dos quais as coisas devem ser feitas.

Para Santos (2008) a organização pode ser eficiente realizando uma correta otimização dos recursos e, sempre que possível, assegurando o excedente financeiro indispensável à sua sobrevivência (criando recursos complementares às participações públicas de que dependem) e, se possível, o reinvestimento na sua própria atividade (através da inovação de produtos e serviços, na formação dos seus recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, etc.).

Akingbola (2006) considera que alguns dos fatores a ter em conta na elaboração da estratégia é a eficiência, a entrega do serviço a profissionais, exigindo uma diminuição de voluntários. Com esta análise, pode-se verificar que a eficácia e a eficiência podem não andar de “mãos dadas”, mais propriamente, uma organização pode ser eficaz e não eficiente e pode ser eficiente e não eficaz. Deste modo, a organização ideal é aquela que é simultaneamente eficiente e eficaz.

Ridder e McCandless (2010) mencionam que as mutações estruturais, sucedidas na sociedade, possuem um embate significativo no desempenho das organizações não lucrativas. A estas organizações é solicitada uma maior competitividade, devido à elevada procura de financiamento, resultante da diminuição do financiamento público e privado.

Segundo Simões, Bordalo e Cruz (2010), colocam-se às organizações sem fins lucrativos questões de eficiência devido à ausência de economias de escala, à gestão pouco profissional (os dirigentes são normalmente voluntários com resistência ao recrutamento de gestores qualificados), dificuldade em reter e/ou atrair os recursos humanos mais qualificados, escassez de recursos económicos dos indivíduos e grupos sociais a que se dirigem. A solução passará pelo incremento da cooperação entre organizações do mesmo ramo, pela profissionalização da gestão e pela renegociação das bases de cooperação com o Estado.

Nesta perspetiva, pode-se afirmar que relações cordiais e empáticas entre os colaboradores e a motivação pelo local de trabalho são fatores primordiais para a eficiência, eficácia e produtividade da instituição/organização. Para ser eficiente, a instituição terá de assentar num bom desempenho, ou seja, terá de concentrar os recursos disponíveis onde seja possível obter resultados. A instituição terá de dirigir a sua atividade para os resultados, dando conta aos seus beneficiários, à sociedade e aos doadores dos objetivos atingidos em termos simples e claros. Haverá igualmente que distinguir entre a qualidade que é percebida por cada um dos utilizadores e subjetivada em função dos seus desejos e expectativas. Numa situação ideal a qualidade realizada e a qualidade percebida pelos clientes coincidem (DGSS, 2015).

2.5. Voluntariado: Conceitos e Evolução em Contexto Organizacional

Atualmente, o voluntariado é visto como um recurso valioso no desenvolvimento da coesão social, promovendo a solidariedade, a cidadania ativa e a aprendizagem intercultural (Brown, 2018). Em todas as sociedades do mundo surge o voluntariado, embora os termos que o definem e as formas de expressão podem variar em diferentes línguas e culturas. Os valores que o impulsionam são comuns e universais: o anseio de contribuir para o bem comum, por livre vontade e em espírito de solidariedade, sem expectativa de recompensa material (United Nations, 2011, citado por Ferreira, Proença e Rocha, 2011).

De acordo com o artigo 2.º da Lei nº 71/98, de 3 de novembro, o voluntariado é “o conjunto de ações de interesse social e comunitário, realizadas por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas e privadas”. O voluntário é o indivíduo que de forma livre, desapegada e consciente se compromete, mediante as suas capacidades e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora (n.º 1 do artigo 3.º da Lei n.º 71/98, de 3 de novembro).

O voluntário pode ser entendido como todo aquele que, “*devido à sua atitude e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo e das suas competências, de forma espontânea e desinteressada, ao serviço da comunidade*” (Grace, 2006, p. 5, citado por Sousa, 2012). De acordo com Musick e Wilson (2008, citado por Heitor e Veiga, 2012) o voluntariado surge como forma de envolvimento social e cívico ajustada na ajuda aos outros - a um grupo, organização, causa ou comunidade.

Rivera e Patiño (2016, p. 36) definiram o que significa ser um voluntário do seguinte modo: “... *voluntário é aquele que, sensibilizado pela situação social de grupos desfavorecidos, excluídos ou marginalizados, decide, altruísta e solidário, participar com os outros em diferentes projetos dentro de uma organização voluntariado, dedicando parte do seu tempo em benefício de uma ação enquadrada em projetos concretos*”. Para estes autores, é comum entender o voluntariado como o exercício da cidadania e a participação solidária, que tem o propósito e o sentido do bem da própria sociedade, especialmente, o de pessoas e grupos cujas capacidades e potenciais têm limitações e deficiências que os deixam de lado, excluídos da participação social.

O voluntariado traduz uma ação que deve ser efetuada voluntariamente, em concordância com o livre arbítrio de um indivíduo e não como uma obrigação estipulada por lei, contrato ou requisito académico. Muitas das atividades das organizações sem fins lucrativos são suportadas por recursos humanos voluntários, que acrescem à qualidade e a quantidade dos recursos humanos disponíveis nestas mesmas organizações (Hartenian, 2007).

Jiménez, Chacón e Abad (2009) mencionam ainda que os voluntários não recebem nenhuma compensação financeira pela realização de tarefas, o que em muitos casos, envolve um grande custo emocional e que, num contexto organizacional, nunca ficam isentos de conflitos e problemas diversos. Isto implica atender a aspetos como a definição

clara dos objetivos das tarefas, o ajuste entre motivações e tarefas, o reconhecimento do trabalho realizado, os mecanismos para resolver problemas, etc.

De acordo com o n.º 2 do artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade da administração das instituições exija a presença prolongada de um ou mais titulares dos órgãos de administração, podem estes ser remunerados, desde que os estatutos assim o permitam, não podendo, no entanto, a remuneração exceder 4 vezes o valor do indexante de apoios sociais (IAS) ou, no caso das fundações de solidariedade social, pôr em causa o cumprimento do disposto na Lei-quadro das Fundações, aprovada pela Lei n.º 24/2012, de 9 de julho, no respeitante ao limite de despesas próprias.

Para Drucker (2006) as instituições eficazes treinam os voluntários para que as representem na comunidade. Eles são essenciais pois vivem na comunidade e ilustram a missão da instituição. Cunha et al. (2007) referem que é relevante um maior envolvimento da sociedade civil na sustentabilidade das IPSS, sendo que as mesmas deverão ter uma maior abertura perante a comunidade, na divulgação das suas atividades e demonstração da sua importância social.

As IPSS investem na qualificação dos técnicos e que se esquecem dos dirigentes, sendo importante também investir na qualificação dos mesmos. Como resultado, nos dias de hoje, o número de instituições total ou parcialmente dependentes de voluntários para a prestação dos serviços é elevadíssimo, e os benefícios que os mesmos lhes oferecem são fundamentais (Cardoso, 2006).

Uma grande percentagem de pessoas que decidem ser voluntárias não mantém o seu compromisso por muito tempo - a título de exemplo, na Espanha apenas 36% das organizações mantêm qualquer tipo de estabilidade com os seus voluntários (Cortes, Hernán e López, 1998, citado por Chacón, Vecina e Dávila, 2007). Da mesma forma, outros estudos falam em taxas de abandono no primeiro ano de quase 35% a 40% (Vecina, 2001, citado por Chacón, Vecina e Dávila, 2007).

De acordo com o primeiro estudo realizado pelo INE, sobre o trabalho voluntário em Portugal (CSES, 2017), este estimou que, em 2012, cerca de 11,5% da população portuguesa com idade superior a 15 anos participaram em ações de voluntariado, pelo menos uma vez. Isto representou 5% do total de horas trabalhadas pela população portuguesa e correspondeu a 1% do PIB do país. No entanto, embora esses números pareçam consideravelmente altos, metade desses 11,5% só se envolve em voluntariado ocasionalmente, sem estar em um ambiente organizacional e em curto prazo (Relatório de

Voluntariado das Nações Unidas, 2015). O INE também fez uma comparação internacional, baseando-se nos resultados do Inquérito Especial Eurobarómetro para 2011, observaram que as taxas de voluntariado mais elevadas tiveram lugar nos países do Norte da Europa, com maior destaque para a Holanda (57% da população residente com 15 e mais anos afirmou fazer voluntariado). Em sentido inverso, os países da antiga Europa de Leste foram aqueles onde se observaram as taxas de voluntariado mais reduzidas. Portugal surgia em antepenúltimo lugar, relativamente distante da média da União Europeia (24%). Esta posição relativa do país poderá ser explicada, em parte, pela cultura de participação em atividades de trabalho voluntário e pelas condições socioeconómicas, observando-se alguma correlação entre o grau de desenvolvimento económico e a taxa de voluntariado dos países.

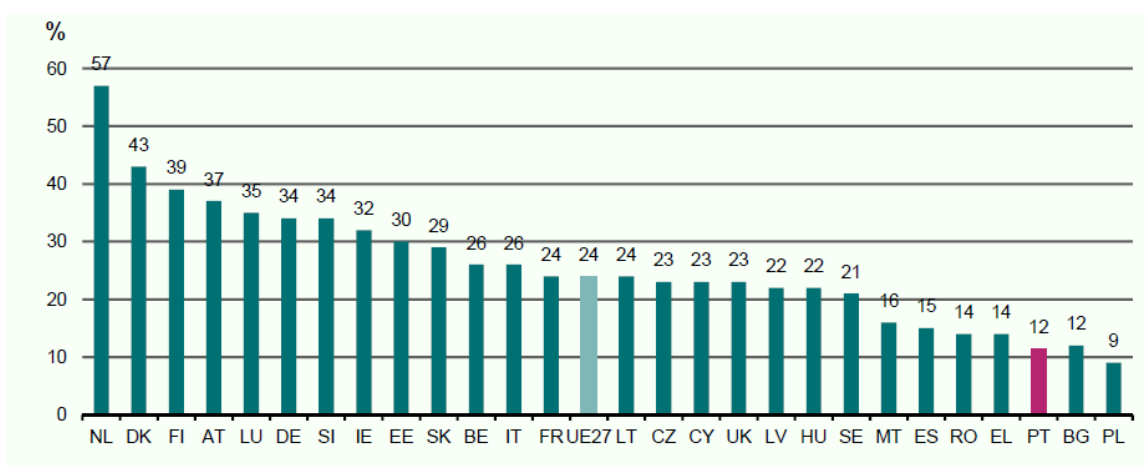


Figura 7: Taxas de Voluntariado na União Europeia a 27. (Fontes: Inquérito ao Trabalho Voluntário 2012 PT; Euro barómetro 2011 - restantes Estados-Membros)

Segundo o INE (CSES, 2017), o trabalho voluntário constitui um recurso fundamental das entidades da Economia Social. Uma vez que os períodos de referência do Inquérito ao Trabalho Voluntário e da CSES 2013 são distintos (2012 e 2013, respetivamente), qualquer análise do trabalho voluntário deverá ser efetuada com prudência, sem prejuízo de constituírem uma primeira aproximação ao valor do trabalho voluntário no âmbito da Economia Social.

O INE também estimou que cerca de 483 mil indivíduos tenham desenvolvido ações de voluntariado em organizações da Economia Social, em 2012, correspondendo aproximadamente a 90% do trabalho voluntário formal, uma vez que não são consideradas para este efeito as atividades de trabalho voluntário desenvolvidas em organizações da Administração Pública, como hospitais, museus, escolas, etc. (CSES, 2017).

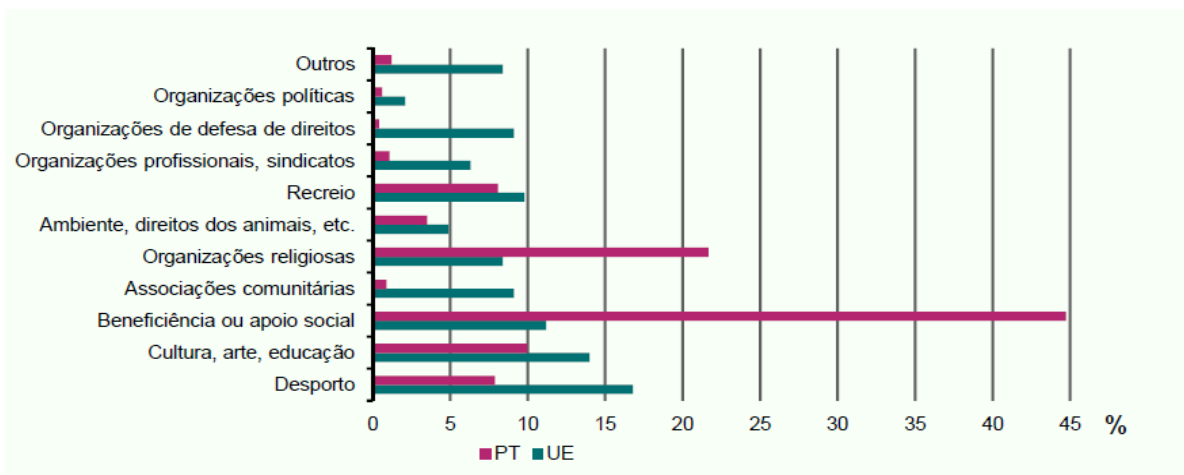


Figura 8: Domínios de Atividades do Trabalho Voluntário. (Fontes: Inquérito ao Trabalho Voluntário 2012 - PT; Eurobarómetro 2011 - restantes Estados-Membros).

Tendo em conta o total de horas trabalhadas nas Contas Nacionais e os equivalentes a tempo completo (ETC) associados, a estimativa do INE para o trabalho voluntário, expresso em ETC, equivaleria a cerca de 41,8% dos ETC da Economia Social, o que ilustra a relevância deste recurso para as organizações da Economia Social.

A Figura 7 e a Figura 8, mostram taxas de voluntariado na União Europeia a 27 e domínios de atividades do trabalho voluntariado, respetivamente.

As variáveis que influenciam a decisão de uma pessoa se tornar voluntária não são necessariamente aquelas que a levam a continuar a ser voluntária um ano depois e estas podem ser muito diferentes daquelas que a convencem a continuar, passados cinco ou dez anos. A própria experiência do voluntariado modifica as motivações iniciais dos voluntários, sua rede de apoio, seu autoconceito e assim por diante (Snyder e Omoto, 1999, citado por Vecina, Chacón e Dávila, 2007). Assim, assume-se que as variáveis relevantes (por exemplo, satisfação, identidade de papel, comprometimento) estão relacionadas entre si e influenciam-se umas às outras, e também os relacionamentos mudam com o tempo, à medida que a experiência do voluntariado aumenta. Um grande número daqueles que entram no voluntariado fazem-no por causa de fatores externos e circunstanciais (Chacón, Vecina e Dávila, 2007). O voluntariado pode ajudar a gerar confiança social, promover a inclusão social, melhorar os serviços básicos e impulsionar o desenvolvimento humano (Relatório de Voluntariado do Estado do Mundo, 2015).

As motivações para o voluntariado são várias, mas o altruísmo é uma das primeiras motivações referidas na literatura (Tapp e Spanier, 1973, citado por Ferreira, Proença e Rocha, 2011), lidando com a expressão de valores pessoais (por exemplo, os mais pobres) e contrastando com outros motivos (por exemplo, desenvolver contatos sociais) como motivos de autosserviço. Cardoso (2006) menciona que numa sociedade em que o trabalho voluntário está valorizado e certificado, a procura do voluntariado tende a aumentar.

O voluntariado pode ser um ato único ou uma atividade contínua e sistemática, em que o voluntário se sente tão integrado que acaba por criar uma carreira que se desenvolve em torno da oferta das suas habilidades, conhecimentos e experiências em favor das organizações e daqueles que dela beneficiam (Bussell e Forbes, 2002). O contrato celebrado entre o voluntário e a organização é livre e alheio a qualquer tipo de remuneração, independentemente da atividade que este possa exercer (Halba, 2004, citado por Sousa, 2012). Bussell e Forbes (2002), também defendem que para se ser considerado voluntário, o altruísmo deve ser a motivação principal, sem reportar qualquer tipo de recompensa externa (Sousa, 2012).

Contudo, em termos gerais, o voluntariado é uma atividade que diz respeito ao exercício de cidadania que se traduz numa relação solidária para com outros, participando de forma livre e organizada, na solução dos problemas que afetam a sociedade em geral. Nesse sentido, o principal impulso para o voluntariado é a solidariedade. Como muitas organizações beneficiam grandemente com o esforço do voluntariado, compreender as experiências dos voluntários é fundamental para a gestão eficaz das organizações sem fins lucrativos. Os voluntários são, igualmente, vistos como forma de redução de custos, o que possibilita prestar um conjunto de serviços especializados e alcançar objetivos que, de outro modo, as instituições nunca conseguiriam. No entanto, os benefícios são tanto maiores, quanto maior o leque de funções que os voluntários possam exercer nas instituições.

2.5.1. Tipos de Voluntariado

De acordo com Catarino (2007), existem vários tipos de voluntariado nas IPSS, nomeadamente, voluntariado de direção, o que inclui os titulares dos órgãos, voluntariado de gestão e voluntariado de execução, onde se incluem tanto os que exercem o apoio direto aos utentes como aqueles que apoiam, ainda que pontualmente, a dinamização das atividades ou o funcionamento das próprias organizações.

Pan (2009, citado por Ferreira, Proença e Rocha, 2011), identificam os voluntários do turismo como pessoas que apreciam aventura que desejam viajar e pretendem aprender mais sobre outras culturas e interagir com a população local. Os mesmos autores, citam Bruyere e Rappe (2007), aludem que os voluntários ambientais querem ajudar o meio ambiente. Farrell et al. (1998) e Kemp (2002) mostram voluntários desportivos como pessoas que adoram o lazer e têm orgulho no país. Por sua vez, Holmes (2003) apresenta voluntários culturais como aqueles que são motivados pela interação social com os outros. Essas descobertas mostram que voluntários ocasionais podem ser motivados por motivações altruístas e também egoístas (Bryen, 2006, citado por Ferreira, Proença e Rocha, 2011).

No âmbito da Lei n.º 71/98 de 3 de novembro, especificamente no n.º 3 do artigo 4.º, são definidos os domínios de atuação em que a atividade de voluntariado pode ser desenvolvida, a saber: *“domínios cívico, da ação social, da saúde, da educação, da ciência e cultura, da defesa do património e do ambiente, da defesa do consumidor, da cooperação para o desenvolvimento, do emprego e da formação profissional, da reinserção social, da proteção civil, do desenvolvimento da vida associativa e da economia social, da promoção do voluntariado e da solidariedade social, ou em outros de natureza análoga”*.

A literatura refere a existência de voluntários ocasionais ou episódicos, permanentes ou regulares. Os voluntários ocasionais trabalham para eventos específicos de forma esporádica, por tempo limitado (Beder e Fast, 2008, citado por Ferreira, Proença e Rocha, 2011) e os voluntários regulares são aqueles que realizam atividades pelo menos uma vez por mês em um período de referência de 12 meses (Hustinx et al., 2008, citado por Ferreira, Proença e Rocha, 2011).

Como afirma o Relatório das Nações Unidas sobre o Estado do Voluntariado no Mundo (UN, 2011), as pessoas procuram aproveitar seu tempo livre em atividades solidárias, optando pelo voluntariado. A pouca informação específica e disponível, bem como a escassez de referências sobre o voluntariado, tanto a nível nacional como a nível internacional, é o aspeto mais notório quando se trata de fazer uma análise da realidade deste tipo de movimento. Apesar disso, algumas fontes rigorosas e atualizadas permitem-nos abordar essa realidade e identificar alguns dos desafios e tendências que devem ser colocados neste campo para o seu futuro.

2.5.2. A Gestão de Voluntários

As organizações responsáveis pela gestão de voluntários devem considerar suas forças de trabalho como parte do processo de planejamento estratégico e quanto mais e melhor uma organização souber dos seus voluntários, mais facilmente podem atender as suas expectativas e as suas necessidades (Ferreira, Proença e Proença, 2012b).

Farrell et al. (1998, citado por Ferreira, Proença e Rocha, 2011), apresentam quatro categorias de motivações para o voluntariado:

- **Intencionais** (fazer algo útil e contribuir para a sociedade);
- **Solidário** (interação social, identificação de grupo e *networking*);
- **Tradições externas** (tradições familiares e tempo de lazer);
- **Compromissos** (expectativas de outros para o voluntariado, conectar expectativas pessoais com o compromisso voluntário).

É essencial proporcionar uma experiência positiva aos voluntários, fomentar o espírito de equipa, permitindo que eles se sintam parte da estrutura (Costa et al., 2006, citado por Ferreira, Proença e Rocha, 2011).

Também é importante mencionar a relevância da variável tempo, uma vez que o efeito da satisfação e a intenção de repetir a experiência podem ser diluídos ao longo do tempo. A verdade é que é raro encontrar voluntários insatisfeitos, talvez por não estarem afetos tempo suficiente a praticarem voluntariado (Warner, Newland e Green, 2011, citado por Ferreira, Proença e Rocha, 2011). León e Fuertes (2004) aludem que quanto maior o investimento do voluntário no voluntariado ou na organização, mais difícil é decidir abandoná-lo.

2.5.3. Principais Fatores Motivacionais para o Trabalho Voluntário

De acordo com McKee (2010), são sete os principais fatores de motivação no contexto do trabalho voluntário, que se apresentam na Tabela 7.

Tabela 7: Principais Fatores de Motivação. (Fonte: McKee, 2010)

Fatores de Motivação	Caraterísticas
1) <i>Feedback</i>	Um <i>feedback</i> positivo, além de não implicar qualquer custo pode aumentar, em grande escala, os níveis de motivação dos voluntários.
2) Reconhecimento	O ato de reconhecer o valor dos objetivos alcançados no trabalho.
3) Recompensa	Prende-se com o ato de presentear o voluntário pelo excelente trabalho ou pela superação dos objetivos.
4) Conferências	Centra-se na oportunidade proporcionada aos voluntários para exporem e trocarem impressões sobre os seus pontos de vista e as suas ideias dando-lhes, de igual modo, a possibilidade de discutirem os temas a tratar. Oferecem dois benefícios principais: a formação e a motivação.
5) Tempo	A disponibilidade de tempo é identicamente motivadora, pois os voluntários podem discutir e partilhar as suas experiências de trabalho, entre si e/ou com os trabalhadores remunerados, sentindo uma valorização do mesmo por parte do outro.
6) Comida gratuita	A referência à comida gratuita surge, principalmente, nas situações em que o trabalho se prolonga durante muitas horas.
7) Diversão	Na medida em que o trabalho voluntário atinge elevados níveis de stress, um momento de diversão é considerado uma condição de alívio e descontração. Pois, quanto maior a paixão e a seriedade que transportámos para o trabalho, mais elevadas são as probabilidades de nos esquecermos de rir.

Como foi referido anteriormente, para que a atividade seja qualificada como voluntária, o altruísmo deve ser a motivação principal. Entenda-se o altruísmo, como a doação de tempo ou qualquer outro bem ou serviço que contribui para o bem-estar dos outros, realizado sem nenhuma obrigação, nem esperança em obter algo em troca (Sousa, 2012).

O estudo de Clary e Snyder (1999, citado por Chacón, Venice e Dávila, 2007) acerca das motivações que levam os indivíduos para o voluntariado conclui que as funções mais proeminentes são a função de valores, de compreensão e de aperfeiçoamento, além

de se verificar que um indivíduo pode manifestar mais do que uma motivação em simultâneo. Considerando Cermak, File e Prince (n.d. citados por Ferreira, Proença, Proença, 2008), muitos indivíduos são levados a voluntariar-se pela influência da família, por ser já uma tradição ou um valor inerente que passa de geração em geração. Por outro lado, podem ser os valores e princípios pessoais que movem os indivíduos a voluntariar-se, o que lhes permite agir sobre esses valores com o objetivo de os expressar e incuti-los a outros. Tais valores podem associar-se ao dever cívico, a crenças religiosas que pugnam pela generosidade e humanidade ou ao desejo em ajudar os outros (Wymer, 1998, citado por Ferreira, Proença, Proença, 2008).

Outros motivos dizem respeito a orientações naturais, como o desejo de ajudar os outros sem esperar qualquer lucro ou, ainda, ao facto de já se ter beneficiado do trabalho de voluntários e sentir necessidade de recompensar essa ajuda. Um outro motivo é o desejo de ser um participante ativo e integrado na sociedade e dar o seu contributo para a mesma, fazendo algo útil e ocupando o tempo livre com boas causas (Gay, 2001; McCurley e Lynch, 2006, citados por Ferreira, Proença, Proença, 2008). Este interesse pode, também, partir da necessidade de ser bem aceite pelos outros e estar envolvido na comunidade (McCurley e Lynch, 2006, citados por Ferreira, Proença, Proença, 2008), bem como uma forma de obter satisfação pessoal (Dolnicar e Randle, 2004, citados por Ferreira, Proença, Proença, 2008), de combater a solidão e criar relações com pessoas de interesses semelhantes ou, meramente, por um interesse próprio em determinadas causas ou projetos (Wilson e Pimm, 1996, citados por Ferreira, Proença e Proença, 2008).

O desejo de exercer o poder é também mencionado pela literatura e este pode estar camuflado sob diversas capas como, por exemplo, usar um uniforme que confere ao indivíduo um determinado grau de autoridade e de dignidade (Wilson e Pimm, 1996 citados por Ferreira, Proença e Proença, 2008). O prestígio e o reconhecimento a nível social são também confirmados no estudo de Ferreira, Proença e Proença (2008), que o justificam e associam com a perspectiva de Vitner, Shalom e Yodfat (citados por Ferreira, Proença e Proença, 2008) que, por sua vez, advogam que os voluntários movidos por estas forças esperam alcançar determinados graus de respeito e estatuto na sociedade. No entanto, estes fatores são identificados pelos próprios como uma ação de causa social e pela sua idoneidade em se integrar e cooperar positivamente para com a sociedade (Harris, n.d, citado por Ferreira et al., 2008). Contudo, são poucos os indivíduos que assumem a “honra cívica” como sendo a sua principal motivação, embora esta possa constituir uma das principais causas, particularmente, para aqueles que se envolvem em atividades políticas ou em obras de caridade.

O trabalho voluntário, como tem sido referido, tem vindo a tornar-se cada vez mais especializado e, neste sentido, uma abordagem mais formal para a coordenação dos voluntários começou a ganhar importância, quer pelos benefícios do trabalho realizado, quer pelos seus riscos e custos subjacentes (Graff, 2006, citado por Sampaio, 2012). Infelizmente, a maior parte das OSFL não se apercebe do potencial dos seus voluntários e não desenvolve os meios necessários para tirar o máximo proveito dos mesmos.

Em síntese, como explicam Eisner et al. (2009, citado por Sousa, 2012), tais organizações não conseguem um bom desempenho na gestão de voluntários e, como consequência, mais de um terço de voluntários desiste de doar o seu tempo e conhecimentos para as causas das organizações, o que tem resultado em elevadas perdas financeiras.

3 Motivação ou Motivações Energia(s) que Mobiliza(m)

[...] “todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinónimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação.”

Silva (2007)

3.1. O Processo Motivacional – Considerações Gerais

Cunha e al. (2016) definem a motivação como o conjunto de forças que têm origem quer no interior do indivíduo quer no seu exterior e que desencadeiam o comportamento de trabalho, delimitando a sua forma, direção, intensidade e duração. De acordo com Newstrom (2008), a motivação para o trabalho é o conjunto de forças internas e externas que fazem com que os funcionários selecionem certos cursos de ação e adotem determinados comportamentos, estes, por sua vez, direcionados para a conquista de uma meta organizacional. Bergamini (2008) refere que antes da Revolução Industrial o método mais utilizado para motivar aqueles que trabalham consistia no uso de ameaças e

punições, despoletando um clima de medo. Por vezes, era utilizada a recompensa e favores especiais como forma de motivação. Em ambos os casos, trata-se de um estímulo externo para motivar os colaboradores a atingir a meta pretendida.

Para Chiavenato (1989), motivação é tudo aquilo que propulsiona o indivíduo a proceder de determinada forma ou, pelos menos, que dá princípio a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser incitado por um estímulo externo (oriundo do ambiente) ou por um estímulo interno. Cunha et al. (2016) referem que as capacidades individuais e a motivação são as duas características mais significativas para a melhoria da produtividade através das pessoas. Algumas dessas capacidades podem também ser melhoradas através de ações de formação. A título de exemplo, a autoeficácia (ou autoconfiança) pode ser promovida deferindo aos colaboradores oportunidades para exercerem atividades que sejam bem-sucedidos.

A motivação pode emergir perante medidas de gestão e liderança, e através de políticas e práticas apropriadas de gestão de pessoas. A motivação surge da relação entre as características dos indivíduos e o contexto, pelo que diferentes práticas de gestão poderão suscitar melhores ou piores respostas motivacionais dos colaboradores, consoante as características dos mesmos. Nesta perspetiva, os fatores que motivam um jovem em início de carreira diferem dos fatores que motivam um colaborador com larga experiência, com filhos (Cunha et al., 2016).

Para estes autores, as necessidades podem ser classificadas de várias maneiras. Uma classificação simples é a divisão em:

- Necessidades físicas básicas (necessidades primárias)
- Necessidades sociais e psicológicas (necessidades secundárias).

As **necessidades físicas** incluem a alimentação, água, sono, ar e temperatura razoavelmente confortável. Tais necessidades surgem em decorrência das exigências básicas de vida, variando de intensidade de uma pessoa para outra. Uma criança, por exemplo, necessita de muito mais de sono do que uma pessoa mais velha. As **necessidades secundárias** representam as necessidades da mente e do espírito, e não físicas. Muitas destas necessidades são desenvolvidas à medida que as pessoas envelhecem. Alguns exemplos são as necessidades associadas a autoestima, sentimento de dever, competitividade, autoafirmação e a gestos de dar, de pertença e de receber afeição. As necessidades secundárias são aquelas que complicam os esforços motivacionais dos gestores.

De acordo com Ridder e McCandless (2010), a missão da instituição é, por si só, um fator motivacional para os funcionários, operando como um distinto elemento de atração de mão-de-obra capaz e motivada e, simultaneamente, contribui para manter os trabalhadores atuais e futuros.

Akingbola (2006) refere os fatores mais importantes no recrutamento: retenção e motivação dos trabalhadores do setor não lucrativo, sendo que a motivação dos indivíduos advém de fatores intrínsecos, assim como:

- crença na missão da instituição;
- a oportunidade de fazer o bem;
- e a participação na tomada de decisões.

Cunha et al. (2016) aludem que para além das práticas de gestão “corretas” é necessário que uma organização disponha de colaboradores “motiváveis”. Acrescentando ainda que, a motivação difere da satisfação, sendo que a motivação, diz respeito ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes no sentido do alcance de objetos/condições/resultados. A satisfação é uma relação “afetiva” com o trabalho ou com a função, está relacionada com as avaliações/afetos sobre objetos/condições/resultados de trabalho, ou seja, decorre da existência de um conjunto de “práticas vencedoras” de gestão de pessoas (tais como: flexibilidade de horário, ajudas de custos com despesas escolares dos filhos, infantário dentro das instalações, etc.).

A motivação como força mobilizadora que estimula a ação, pode ser dividida em intrínseca e extrínseca.

3.2. Motivação Intrínseca e Extrínseca

Para Cunha et al. (2016), a motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo origina naquele que o realiza, por exemplo, um empresário milionário que procede a trabalhar arduamente, pelo prazer que advém da atividade. A motivação extrínseca surge da necessidade de alcançar alguma recompensa material ou social, ou para livrar-se de alguma forma de punição, por exemplo, um estudante universitário que entrega pizzas ao domicílio para obter algum dinheiro.

Para Cunha et al. (2016), a grande vantagem da motivação intrínseca é que tende a manter-se ao longo do tempo, ao passo que a extrínseca tende a desaparecer logo que

seja retirado o fator motivador externo. Contudo, o conceito de motivação no trabalho é um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma multiplicidade de perspectivas. Tem despertado a atenção de muitos estudiosos ao longo dos tempos, que tentam compreender os comportamentos e as atitudes dos indivíduos nas organizações, para que seja possível antecipar e controlar os seus desempenhos. Deste modo, surgiram várias teorias e perspectivas de encarar a motivação a nível organizacional.

As teorias com maior relevância são:

- Teoria das Necessidades de Maslow;
- Teoria das Necessidades de Frederick Herzberg;
- Teoria X e Y de McGregor;
- Teoria das Expetativas- Instrumentalidade – Valência;
- Teoria da Equidade.

3.3. As Teorias Motivacionais

3.3.1. A Teoria das Motivações de Maslow

Maslow (1943), psicólogo americano, elaborou a conhecida hierarquia de necessidades (ou motivações) também conhecida por Pirâmide de Maslow, que pressupõe que as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis hierárquicos. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas e no topo, estão as necessidades de auto-realização (Newstrom, 2008), como se pode ver na Figura 9. Segundo Fachada (2012) e Chiavenato (1993) cada nível corresponde a um conjunto de necessidades específicas.

De acordo com a pirâmide, a ordem de satisfação das necessidades acontece de baixo para cima, ou seja, os desejos mais altos da escala só serão realizados quando os que estão mais abaixo estiverem mais ou menos satisfeitos (Fachada, 2012).

A Tabela 8 apresenta as características de cada uma das necessidades da Teoria de Maslow desde das mais básicas às mais elevadas, de acordo com Cunha et al. (2016) e Newstom (2008).

Pirâmide de Maslow

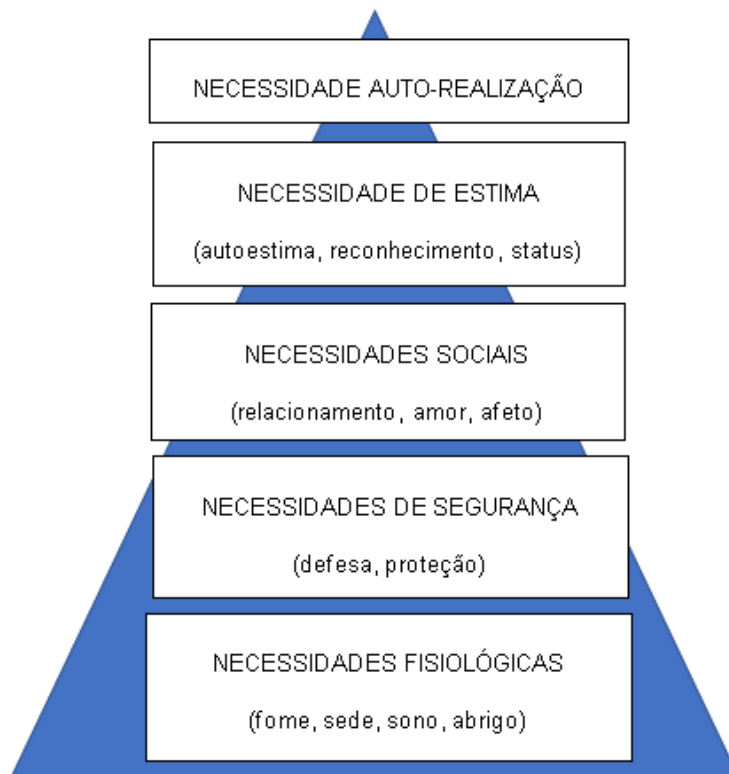


Figura 9: Pirâmide das Necessidades Apresentadas pela Teoria de Maslow. (Fonte: Fachada, 2012, adaptado)

Segundo Cunha et al. (2016), a Pirâmide das Necessidades de Maslow define essencialmente que o verdadeiro motivador são as necessidades que ainda não foram saciadas, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas.

Newstrom (2008) reflete que o presente modelo tem tido grande impacto sobre os gestores contemporâneos, apresentando algumas ideias úteis para apoiá-los a motivarem os seus funcionários:

- Identificar e concordar com as necessidades dos funcionários;
- Legitimar que as necessidades podem variar entre funcionários;
- Oferecer a satisfação de necessidades particulares que ainda não foram atendidas.

Tabela 8: Necessidades Apresentadas pela Teoria de Maslow. (Fonte: elaboração própria)

Necessidades de Autorrealização	O indivíduo sente falta de mostrar o seu potencial de estar continuamente a desenvolver-se; deste modo, tenta elevar o seu desempenho, corresponde à possibilidade de os indivíduos serem aquilo que podem ser.
Necessidades de Estima e Status	Está relacionada com a forma como o individuo se vê e avalia. Originam sentimentos de autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, de prestígio e de consideração. A satisfação das necessidades de estima gera força e prestígio. O inverso pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo.
Necessidades Sociais ou de Amor	O indivíduo, demonstra necessidade de afiliação ou associação, aprecia pertencer a grupos e de ser acolhido pelos seus elementos. A satisfação desta necessidade promove as relações interpessoais e gera sentimentos de autoconfiança, de prestígio, de poder.
Necessidades de Segurança	A pessoa é orientada para trabalhar numa organização que disponha de um bom sistema de segurança social, que supra as necessidades, em caso de doenças e acidentes.

A Pirâmide das Necessidades de Maslow também apresenta algumas limitações e tem sido rigidamente criticada. Como estrutura de pensamento, é difícil de ser estudada e ainda não pôde ser totalmente verificada. Além disso, a investigação não “apadrinhou” a presença de todos os cinco níveis como algo único, nem ficou estabelecida a progressão em cinco passos a partir das ordens inferiores em direção às superiores (Cunha et al.,2016).

3.3.2. A Teoria das Motivações de McClelland

Newstrom (2008) consigna que os indivíduos tendem a desenvolver certas forças motrizes de motivação, como resultado do ambiente cultural no qual habitam e as mesmas afetam a maneira como as pessoas olham para os seus trabalhos e compreendem as suas vidas. McClelland (1943), psicólogo americano, trabalhou na motivação humana e baseado no trabalho de Henry Murray (1943), identificou 3 forças motrizes para as motivações: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder, como se pode ver na Tabela 9.

Tabela 9: Caracterização das Necessidades de Realização, Afiliação e Poder de McClelland.

(Fonte: elaboração própria)

Tipologia/Designação	Funcionários	Gestores
<p>MOTIVAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO</p> <p>Força que move algumas pessoas a procurar e realizar determinadas metas e atingir o sucesso.</p>	<p>Trabalham mais ativamente quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> -percebem que receberão créditos pessoais pelos seus esforços; -quando recebem feedback específico por seus desempenhos anteriores; -quando seus supervisores lhes proporcionam avaliações detalhadas de seu comportamento no trabalho. 	<p>Tendem a ter expectativas de funcionários também voltados para a realização, em alguns casos fazem com que seja difícil delegar efetivamente, assim como, funcionários satisfazer as exigências de seus gerentes.</p>
<p>MOTIVAÇÃO PARA A AFILIAÇÃO</p> <p>Trabalham mais ativamente quando são enaltecidas por suas atitudes benéficas e por sua cooperação, tendem a escolher os colegas e a se rodearem de pessoas amigáveis.</p>	<p>Alcançam uma satisfação interior por estarem entre amigos e querem liberdade no trabalho para desenvolver essas relações.</p>	<p>Quando apresentam fortes necessidades de afiliação podem mostrar complicações para serem eficazes, divulgam complexidades em dirigir as atividades de trabalho e monitorar a eficácia do trabalho.</p>
<p>MOTIVAÇÃO PARA O PODER</p> <p>Surge como o desejo de influenciar pessoas, assumir o controle e modificar situações.</p>	<p>Desejam produzir um impacto sobre as organizações. Quando o poder for alcançado, ele pode ser utilizado de forma tanto construtiva quanto destrutiva.</p>	<p>Quando existem motivações de poder institucional surge a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. Quem busca o poder com meios legítimos, ascende às posições de liderança mediante um desempenho bem-sucedido e é aceite pelos outros. Caso existam motivações de poder pessoal, ele tenderá, então a perder a confiança e o respeito dos demais funcionários e colegas e a tornar-se um líder organizacional mal sucedido</p>

3.3.3. A Teoria das Motivações de Herzberg

Chiavenato (1993) e Fachada (2012) referem que Herzberg verificou e evidenciou em muitos trabalhos práticos a presença de que dois fatores diferentes devem ser considerados na motivação e satisfação dos indivíduos, o que deu origem à teoria dos dois fatores (Herzberg et al., 1959), apresentados na Tabela 10:

- **Os Fatores Motivacionais ou de Satisfação**
- **Os Fatores Higiênicos ou de Insatisfação**

Tabela 10: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. (Fonte: elaboração própria)

Fatores Higiênicos ou de Insatisfação (Relacionam-se com o contexto do trabalho)	Fatores Motivacionais ou de Satisfação (Relacionam-se com o conteúdo do trabalho)
Fatores extrínsecos, periféricos, que se localizam no ambiente que rodeia os indivíduos, assim como: salário, benefícios sociais, condições físicas, etc.	Fatores intrínsecos, estão sob o controlo do indivíduo, envolvem sentimentos de crescimento individual e reconhecimento profissional.
A dilatação da produção aumenta os prémios de produtividade, favorecendo a liderança democrática.	As atividades são desafiadoras e estimulantes. Aumentam a produtividade em níveis de excelência.
Apenas se evita a insatisfação, mas não se cria a satisfação. Evitam que o trabalhador se queixe, mas não farão com que ele queira trabalhar mais e melhor.	Quando os fatores motivacionais são ótimos, provocam a satisfação. Quando são precários, evitam a satisfação.
Equiparados com o segundo e terceiro nível necessidades de Maslow.	Equiparados com o quarto e quinto nível das necessidades de Maslow.

As conclusões de Herzberg coincidem, em parte, com a Teoria de Maslow porque asseguram que os níveis mais baixos das necessidades humanas têm pouco efeito motivacional, quando o padrão de vida é elevado. Enquanto Maslow alicerça sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (apresentando uma abordagem intra-orientada), Herzberg fundamenta sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, apresentando uma abordagem extra-orientada (Chiavenato, 1993). Desta forma, os gestores terão de procurar satisfazer os fatores motivacionais se quiserem motivar os seus colaboradores ou terão de se preocupar com os fatores higiênicos se quiserem ter colaboradores satisfeitos

3.3.4. Teoria X e Y de McGregor

Segundo Fachada (2012), McGregor (1960) expõe que o tipo de motivação que prevalece numa determinada empresa ou instituição, depende dos princípios e das concepções que existem acerca da natureza humana. (ver Tabela 11) A **Teoria X** associa-se à crença de que grande parte das pessoas deseja ser dirigida, e que, mais do que adotar responsabilidades, pretende a segurança. Os chefes que concordam com esta teoria conferem e supervisionam, porque consideram os subordinados imaturos, irresponsáveis e incapazes de confiança. A **Teoria Y** considera que as pessoas poderão, se convenientemente motivadas, adequar aos objetivos da instituição, saciando as suas próprias necessidades. Nesta perspetiva, a Teoria Y refere que as pessoas não são, de fato, irresponsáveis e preguiçosas. Assim sendo, a função de um chefe passa por desprender o potencial criativo e de desempenho no indivíduo.

Tabela 11: Lista de Suposições sobre a Natureza Humana Subjacentes. Teoria X e Y de McGregor. (Fonte: Fachada, 2012)

TEORIA X	TEORIA Y
O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas.	O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.
Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; preferem serem orientados pelos outros.	O autocontrolo é frequentemente indispensável para realização de objetivos da organização.
A maioria das pessoas tem pouca capacidade para criar e encontrar solução para os problemas da organização.	A capacidade para criar e resolver problemas da organização está muito distribuída na população.
A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológico e de segurança.	A motivação ocorre ao nível social, de estima e autorrealização, bem como no nível fisiológico e de segurança.

As pessoas, em muitas situações, particularmente empresariais, são expostas de acordo com a teoria X. Quando no meio organizacional, as relações interpessoais que se desenvolvem são fracas e superficiais, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho, não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca, acima de tudo, a segurança. Neste tipo de relações, as pessoas não se exprimem livremente, não são autênticas nem sinceras, ou seja, o indivíduo necessita de ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado (Robbins, 2002).

Pelo contrário, de acordo com os pressupostos da teoria Y, desenvolvem-se relações interpessoais de confiança e autenticidade entre as pessoas. Um indivíduo que se sente bem no trabalho é criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas. Aumenta a cooperação intergrupar e a competência interpessoal. O desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade. É neste meio que os indivíduos têm oportunidades de fortalecer ao máximo as suas potencialidades, por isso, o indivíduo deve ter autocontrole para alcançar os objetivos que lhe são propostos (Robbins, 2002).

3.3.5. Teoria da Expectativa de Vroom

Vroom (1964) desenvolve a Teoria da Expectativa, onde o esforço, o desempenho e a recompensa estão ligados à motivação de um indivíduo. O comportamento do indivíduo advém de uma opção consciente, o que maximiza as vitórias e a minimiza as derrotas (Fachada, 2012). Para este autor, esta teoria observa o indivíduo como um ser racional e pensante. O indivíduo tem percepção do seu comportamento e está idóneo para identificar e calcular as consequências das suas ações. Em Vroom(1964, citado por Chiavenato, 1995), a motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos. Assim sendo, a motivação do indivíduo ao fazer uma escolha depende de três fatores, a Expectativa, a Valência e a Instrumentalidade, que se apresentam e definem-se na Tabela 12.

Tabela 12: Fatores que Determinam, em Cada Indivíduo, a Motivação. (Fonte: elaboração própria)

<p>1. A Expetativa</p> <p>Os indivíduos com expetativas mais positivas são os que atingem maior nível de produtividade.</p>	<p>O indivíduo compreende os desfechos de cada alternativa de comportamento, como resultados. Desenvolve-se em função da experiência passada do indivíduo e da lembrança dos efeitos dos seus comportamentos. Está dependente da autoestima, da estruturação da tarefa, das ajudas de colegas e chefes, do equipamento técnico, etc....</p>
<p>2. A Valência</p> <p>O indivíduo produz consoante a congruência do grupo, produzir em excesso pode desencadear a rejeição do mesmo.</p>	<p>Pode ser positiva ou negativa perante o nível de satisfação previsto pelo indivíduo, mediante as respostas ao trabalho. Se o objetivo é ser bem remunerado e se isso depende da sua produção, então ele usufruirá de uma motivação mais forte e mais produtiva. Mas se a necessidade de ser aceite pelos outros é o mais relevante para o indivíduo, ele produzirá até ao nível do aceitável pelo grupo.</p>
<p>3. A Instrumentalidade</p> <p>É a relação causal entre o resultado intermediário e o resultado.</p>	<p>Os indivíduos defendem que um melhor desempenho alcançará resultados desejados ou evitará o oposto. Se o esforço despendido tem pouco efeito então, ele tenderá a não se esforçar muito. Se ele verificar que o seu esforço é instrumental para a obtenção de resultados gratificantes, então a sua valência será positiva. Esta abordagem também é denominada de contingencial, pois a motivação depende do indivíduo, das suas caraterísticas, da organização onde está inserido e do trabalho que desempenha.</p>

3.3.6. A Teoria da Equidade de Adams

O termo “*Teoria da Equidade*” introduzido por Adams (1965), traz importante contribuição à análise de processos cognitivos. O modelo da equidade procura relacionar o comportamento das pessoas, ou seja, a motivação, ao sentimento de justiça e igualdade nas relações de trabalho. Assim, o indivíduo compara sua recompensa e contribuições a recompensas e contribuições dos outros, para verificar se a relação é de equidade ou não. Assim sendo, a teoria da equidade, pressupõe que os trabalhadores têm consciência da situação uns dos outros, e têm capacidade de comparar a sua situação com a dos outros (Silva, 2007).

3.4. Motivação nas Organizações – *Empowerment*

Câmara (1997) refere que da parte da organização, o interesse é reunir colaboradores com as aptidões, competências, atitudes e comportamentos ideais para a concretização dos seus objetivos. Do lado dos colaboradores, traduz-se no conjunto de contrapartidas que a instituição lhes concede para os reter, e manter o seu nível ideal de desempenho. O conjunto destas contrapartidas, materiais e imateriais, designam de sistema de recompensas.

De acordo com Ridder e McCandless (2010), os funcionários do setor não lucrativo parecem ter uma forte orientação não monetária e um forte compromisso com a missão da instituição. Assim, a missão da instituição é um fator motivacional para os trabalhadores, funcionando como um excelente elemento de atração de mão-de-obra capaz e motivada e, simultaneamente, contribui para reter os trabalhadores atuais e futuros.

Para Chiavenato (1999) o *empowerment* (ou fortalecimento) tem por base:

- motivar os indivíduos no trabalho, colocando as pessoas em primeiro lugar, gerindo e valorizando a interação entre as mesmas;
- reconhecer o valor dos colaboradores e delegar-lhes poderes de decisão e responsabilidade para que possam realizar as suas funções e resolver os seus problemas sozinhos;
- aumentar o controlo, incrementar a autoestima e impulsionar a qualidade dentro da organização.

Sievers (1997) considera que a falta de motivação e a dificuldade de se conseguir produtividade no trabalho são consequências de situações nas quais as pessoas são capazes de perceber o significado ou utilidade daquilo que fazem, ou seja, da falta de sentido de trabalho.

Bergamini (2008), destaca que a organização possui objetivos quantitativos e qualitativos de produtividade que podem ser prejudicados pelos seus funcionários desmotivados. Contudo, o indivíduo interage continuamente com outros seres humanos, seus semelhantes. Sente necessidade de cooperar com os outros, no sentido de ultrapassar esses mesmos limites. Nas organizações, o chefe direto é convocado a assumir o seu papel de líder, pois ele é tido como capaz de influir na motivação do indivíduo, de forma positiva ou negativa. Nesse sentido, o nível de motivação além de estar ligado ao indivíduo e ao seu próprio trabalho, está também afeta na dependência da competência e sensibilidade que o chefe desse indivíduo deveria possuir (Bergamini, 2008).

4. A Liderança – Comportamento Organizacional

(...) “um ponto de partida para novas reflexões, novas abordagens, novas questões e dúvidas e vontade de querer ir sempre um pouco mais além.”

Ribeiro (2008)

4.1. O Processo de Liderança - Considerações Gerais

Cunha et al. (2008) referem que liderança é uma condição para o sucesso das organizações, a liderança surge como um método de motivar os indivíduos a trabalharem colaborativamente para alcançarem grandes coisas. Segundo Chiavenato (1989), desde o princípio das civilizações, o indivíduo é um ser que vive espontaneamente em grupos. Os grupos procuram fins específicos, individuais ou coletivos, e formam as organizações – presentes na escola, no trabalho e na vida social. O homem depende diretamente das organizações, assim como as organizações dependem diretamente dos grupos de indivíduos.

Hersey e Blanchard (1989); McCloskey e McCain (1987); e Chelladurai (2001) citado por Chiavenato (2003), referem que a liderança pode ser definida como uma influência interpessoal praticada numa dada situação e orientada através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos. A liderança surge quando alguém procura persuadir o comportamento de um indivíduo, ou de um grupo, não sendo por si só, função exclusiva das pessoas que ocupam cargos hierarquicamente superiores. De acordo com Terry (1960, citado por Fachada, 2012), a liderança é a atividade de persuadir indivíduos, levando-os a dedicarem-se voluntariamente aos objetivos de grupo. A liderança é, essencialmente, orientar o grupo, os indivíduos em direção a determinados objetivos ou metas.

Ribeiro (2008), refere que pela proliferação de definições, conceitos de liderança e consequências práticas do que é ou pode ser liderar, torna-se quase impossível não criar um conjunto de tipologias que têm entre si não só diferenças de estrutura, conteúdo, forma e processo, mas também pontos de semelhança ou sobreposição.

Para Cunha et al. (2007) a liderança é um processo através do qual um elemento de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoios e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Para Cunha et al. (2007) o papel dos líderes é criar abertura para que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza, tentar novas coisas. Ainda mais importante, o seu papel é construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os empregados façam o seu trabalho. Um dos objetivos primordiais dos líderes deveria ser potenciar os talentos de cada pessoa para benefício delas próprias e da organização, como um todo. Os membros organizacionais resistem à mudança, umas vezes, por motivos egoístas, outras vezes por terem consciência das fraquezas da mudança.

4.2. Estilos de Liderança

Para Moscovici (1996, citado por Smith e Timby, 2005) o estilo de liderança é a forma como o líder consegue persuadir as outras pessoas que formam o grupo, ou seja, conhecer o comportamento de um líder para com os seus seguidores.

O estilo de liderança, afeta o comportamento dos seus funcionários, o funcionamento da equipa e o desempenho da organização (Hogan e Kaiser, 2005). Whitw e Lippitt (1939, citado por Smith e Timby, 2005), consideram que existem três estilos de liderança: Autoritária, Democrática e Liberal, conforme se pode ver na Tabela 13.

Tabela 13: Estilos de Liderança. (Fonte: elaboração própria)

Autocrático	Democrático	Liberal (Laissez Faire)
O líder fixa diretrizes, decide sem qualquer participação do grupo.	O líder assiste e estimula, sendo as diretrizes debatidas e decididas pelo grupo.	O líder fixa uma participação mínima, sendo que, os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar as decisões.
O líder determina as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez. As decisões são tomadas rapidamente e não são apresentadas muitas dúvidas e questões na sua execução.	O grupo identifica as técnicas para atingir os objetivos, solicitando aconselhamento técnico ao líder, quando necessário, sugerindo este, duas ou mais alternativas para o grupo escolher. É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas	A participação do líder é limitada, esclarecendo apenas quem pode fornecer informações ao grupo. É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder não participa.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar.	O líder procura ser um membro igual aos outros do grupo.	O líder quando questionado faz alguns comentários irregulares sobre a atividade do grupo.
O líder é dominador e é «pessoal» nos elogios e nas críticas do trabalho de cada subordinando.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos quando critica e elogia.	O líder não se impõe perante o grupo e, por isso, não é respeitado.
Os subordinados apresentaram tensão, frustração e alguma agressividade; não sentem satisfação, são mais produtivos na presença do líder. Os subordinados têm uma participação mínima e sentem-se desmotivados por falta de reconhecimento.	Os subordinados podem não reconhecer o líder do grupo e as tomadas de decisão podem-se tornar mais demoradas.	Existe pouca comunicação o que pode originar desacordo entre os objetivos. verifica-se um grande acumular de volume de trabalho, mas com baixa produtividade.
Este estilo de liderança pode revelar-se bastante eficaz em empresas que possuam uma linha de produção, pois neste caso o líder define e toma decisões isoladamente.	Optar por este tipo de liderança durante o desenvolvimento ou o aperfeiçoamento de um processo numa empresa, poderá trazer bons resultados.	Este tipo de líder poderá ter sucesso em empresas onde os funcionários trabalham em projetos individuais.

O líder deve permanecer concentrado no contexto organizacional para incorporar o estilo de liderança que mais se ajusta às distintas situações profissionais e organizacionais.

Não existe um único estilo de liderança que deva ser adotado exclusiva e permanentemente numa organização, todo e qualquer indivíduo tem potencial para ser líder (Medeiros, 2000).

4.3. Liderança –Traços e Competências

De acordo com Cunha et al. (2003), os primeiros estudos sobre liderança destacam a importância do inato, aludindo a existência de traços físicos (estatura, aparência), características de personalidade (autoconfiança, autoestima) e aptidões (inteligência geral, fluência verbal) como sendo as variáveis que levam alguns a serem líderes e outros não.

Stodgill (1974) expôs que os fatores associados à liderança se vertiam em características como capacidade, poder de realização, responsabilidade, participação e status, mas identificou que uma pessoa com determinados traços tem uma maior probabilidade de ser um líder eficaz, mas que tal não lhes garante, por si só, a eficácia (Cunha et al., 2007). Ribeiro (2008) apresenta alguns dos traços que Stodgill fez referência: criatividade, autoestima, controlo emocional, capacidade de trabalhar e de resistência em situações de stress, persistência, capacidade de persuasão, vontade e apetência por funções e lugares de poder.

De acordo com Fachada (2012), a teoria dos traços de personalidade considera que o líder usufruía de traços e características que o reconheciam e que o tornavam o grande homem. Por sua vez, Lindzey (1948, citado por Fachada, 2012), através de vários estudos sobre líderes, averiguou que não era possível, dada a sua divergência, encontrar qualquer traço de personalidade que pudesse reconhecer os líderes dos não líderes. Aparenta não existir uma aptidão especial, própria do líder que o caracterize, porque o seu comportamento difere com a situação e com os liderados. Fachada (2001) defende que segundo esta perspectiva a liderança compromete uma relação funcional, porque executa uma influência interpessoal.

Robbins e Couter (1998) apresentaram os seis traços que distinguem os líderes dos não-líderes, que se apresentam na Tabela 14.

Tabela 14: Traços que Distinguem os Líderes dos Não Líderes. (Fonte: elaboração própria)

Traços	Características
Disposição ou Empenho	Os líderes são esforçados, persistentes, energéticos, ambiciosos, tomam iniciativa e revelam desejo de realização.
Desejo de Liderar	Os líderes revelam interesse em assumir responsabilidades e em liderar e persuadir o outro.
Honestidade e Integridade	Os líderes produzem uma relação de confiança com os seus seguidores, sendo honestos e credíveis e executam as políticas que incentivam.
Autoconfiança	Um líder deve ser confiante na tomada de decisões e ao enfrentar os obstáculos, para que os seus seguidores também se sintam seguros ao segui-lo.
Inteligência	A capacidade de resolução e apreciação dos problemas, eficácia na tomada de decisões e habilidade na análise de informação devem fazer parte do dia-a-dia de um líder.
Conhecimento relacionado com o trabalho	O conhecimento profundo do negócio e da organização é essencial para uma boa liderança.

Existem algumas críticas a esta abordagem pelo facto de basear-se num julgamento subjetivo e não haver consenso nos traços mais importantes que um líder deve apresentar. Para além disso, muitos dos atributos apontados como traços podem ser mais corretamente descritos como comportamentos.

4.4. Abordagem Comportamental

De acordo com Ribeiro (2008), a origem desta abordagem ocorre nos anos 50 do século XX, como forma de refutar as limitações que os investigadores atribuíam às abordagens centradas nos traços e na dificuldade de as mesmas conseguirem explicar a natureza, o grau e a intensidade da eficácia da liderança. Ribeiro (2008) refere ainda que nesta abordagem comportamental os estudos empíricos desenvolvidos foram inúmeros, não tendo os resultados obtidos trazido a consistência que se pressupôs à partida. O único resultado de maior consistência e consenso foi a existência de comportamentos que tendem a relacionar-se positivamente com a satisfação dos trabalhadores. Descrever a liderança em termos de comportamento permite clarificar os detalhes do

relacionamento de troca entre o líder e o grupo, sendo muito importante a compreensão do modo como os líderes eficazes realmente agem (Cunha et al., 2007).

Ribeiro (2008) realça os estudos desenvolvidos por Mintzberg (1973 e 1975), sendo os mais conhecidos sobre o que determina de facto a função e responsabilidades do gestor. Através destes estudos percebe-se que o gestor acaba por ter de concretizar tarefas muito rotineiras, participar em rituais variados, representar a organização em eventos, tomar deliberações de impacto limitado e ter de se preocupar com um conjunto de pequeníssimas coisas que não encaixam com aquilo que é apresentado sobre esta função.

Cunha et al. (2003), referem que nesta abordagem procurava-se perceber que tipos de comportamentos distinguem os líderes eficazes dos não eficazes, surgindo dos diversos estudos, dois com mais destaque:

- O Estudo da Liderança da Universidade de Ohio;
- O Estudo da liderança da Universidade de Michigan.

Estes estudos revelaram a existência de dois tipos de orientação da liderança: para as tarefas e para as pessoas. Como referem Cunha et al. (2007), o que determina o comportamento de orientação para a tarefa é o grau em que o líder elucida a organização do seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em conta o alcance dos objetivos. Por sua vez, o que caracteriza o comportamento de orientação para as pessoas é o grau em que o líder procede de modo cordial e se inquieta com os subordinados e com o respetivo bem-estar.

Apesar do furor inicial, a técnica mostrou-se ineficaz na identificação do líder “ideal”, não tendo apoio e fundamento empírico.

4.5. Abordagem Situacional ou Contingencial

Na teoria situacional há a conjugação de dois estilos de liderança, o autoritário, quando se trata de realização de tarefas, e o democrático, característico no interesse do líder pelas relações humanas (Fachada, 2012).

Fiedler, 1996, citado por Cunha et al., 2007, defende que o comportamento mais oportuno para um líder obedecer a determinados contextos firmes que o rodeiam, tal como a natureza do trabalho, o ambiente externo e até as qualidades dos seguidores. Para Cunha et al. (2007) a liderança é uma transação contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social.

Segundo Ribeiro (2008) as abordagens contingenciais vêm dar destaque à relevância de diversas variáveis que ao interagirem entre si convergem para a não existência da melhor forma de liderar.

Com as abordagens contingenciais é basilar compreender a organização interna e externa, assim como o seu contexto, a sua situação em concreto, as questões a resolver, o tipo de organização, a estrutura organizacional, os gestores e líderes existentes, etc. É através do jogo sistémico destas e de outras variáveis que se pode pôr a questão acerca de que estilo ou sistema de liderança se poderá considerar como o mais apropriado (Ribeiro, 2008).

4.6. Gestão vs. Liderança

Gestão e liderança são ou não conceitos sinónimos? Para Cunha et al. (2007) a liderança é um processo mais emocional e quente do que a gestão. Os líderes são mais carismáticos e inspiradores, tomam riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança, são visionários. Os gestores são mais racionais e trabalham mais com a cabeça do que com o coração. Lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, o controlo e os regulamentos. A liderança envolve líderes e seguidores que procuram mudanças, enquanto a gestão envolve a concentração de pessoas e recursos para a produção e venda de bens e /ou serviços de uma organização.

Para Kotter (1999), a liderança e a gestão são sistemas complementares e distintos de ação, ou seja, a liderança não é inevitavelmente melhor que a gestão ou um substituto da mesma. Ambas são indispensáveis para o sucesso num ambiente organizacional cada vez mais volátil e complexo.

Sem uma boa gestão, as organizações complexas tendem a tornar-se caóticas e a pôr em causa a sua própria existência. Uma boa gestão traz ordem e consistência a dimensões críticas como a qualidade e a rentabilidade. Na gestão lida-se com a complexidade e na liderança lida-se com a mudança, deste modo, define-se as características das mesmas (Kotter, 1990).

Um gestor deve ter perceção que uma boa comunicação com os seus subordinados pode fazer toda a diferença, pois fará com que eles sintam que são respeitados, valorizados e motivados.

Seguidamente, para uma melhor sistematização e compreensão optou-se por colocar na Tabela 15 alguns aspetos que distinguem os dois conceitos.

Tabela 15: Distinção entre Liderança e Gestão. (Fonte: elaboração própria)

Liderança	Gestão
Mais emocional	Mais fria
Mais relacional	Mais voltada para a tarefa
Mais inovador	Mais programada
Mais proativa	Mais reativa
Mais níveis hierárquicos	Menos níveis hierárquicos inferiores
Mais adequada no início, em situações mais turbulentas, de maior volume e grau de mudança	Mais adequada em situações de maior estabilidade

Cunha et al. (2007) mencionam que ninguém pode ser simultaneamente bom a liderar e a gerir. Os gestores são mais conservadores e analíticos e adotam factos mais do que tentam transformá-los. Os líderes são mais criativos, têm estilos mais imprevisíveis, são mais intuitivos do que racionais, tentam transformar o estado das coisas, em vez de se adaptarem. Muitos líderes podem aprender a gerir e muitos gestores podem melhorar as suas competências de liderança.

4.7. Ser líder – Importância e Vontade

Ribeiro (2008) refere que grande parte dos líderes são indivíduos que apesar de executarem a sua liderança de forma efetiva e em circunstâncias inúmeras vezes adversas, não permanecerão na história. Para Cunha et al. (2007) o líder tem o encargo de dar as condições necessárias para o desenvolvimento, crescimento e motivação da sua equipa. Seguem-se algumas formas operacionais de diligenciar este objetivo:

- Identificar as necessidades de formação das pessoas, comparando o que sabem com o que deveriam saber.
- Explicar claramente às pessoas as razões e os objetivos pelas quais devem receber formação.
- Contribuir para que os seus colaboradores sejam mais autoconfiantes.
- Fornecer “*feedback*”, de modo que as pessoas saibam o que fizeram bem e o que fizeram mal.

Este autor defende ainda que o líder deve conhecer em que situações se encaixa e os possíveis progressos desses contextos. Sendo importante entender o setor ou área e o grau de desenvolvimento em que atua e o grau de evolução dos mesmos.

Um líder deve ter uma visão e uma missão claramente definidas, de modo a poder apoiar de forma decisiva a definição dos objetivos de carácter mais ou menos global, e ser competente para contribuir efetivamente no delinear da estratégia a adotar. A liderança deve ser entusiasmante e promotora de empenho e motivação, numa oportunidade em que o trabalho de equipa deverá ser diligenciado e estimulado (Ribeiro, 2008). O mesmo autor ainda refere que o líder deve dominar convenientemente a sua equipa, quer do ponto de vista formal quer do ponto de vista informal. Para além disso, deve saber que os indivíduos têm perceções, expectativas, problemas e necessidades diferentes. Os indivíduos têm comportamentos e ritmos de aprendizagem diferentes e nesse sentido o líder deve ser competente para juntar todos esses indicativos e saber usá-los de forma a conseguir exercer a sua liderança, promovendo mutuamente uma enorme vontade de vencer, e todos os dias conseguir ir sempre um pouco mais além (Ribeiro 2008).

Um líder deve ser uma referência, um modelo a seguir, ajudando particularmente nos processos de mudança a tornar os liderados mais efetivos e eficazes e mais experientes (Ribeiro, 2008). Por fim, é solicitado ao líder que demonstre as suas aptidões em contextos instáveis e que exigem atitudes flexíveis e de grande acomodação à mudança.

5. Estudo Empírico

5.1. Objetivos e Metodologia

Segundo Hill e Hill (2008, p. 18), *“Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar. Todas as ciências naturais, bem como todas as ciências sociais, têm por base investigações empíricas porque as observações deste tipo de investigação podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas.”*

Este estudo pretende conhecer com maior profundidade o trabalho realizado pelas IPSS do concelho de Guimarães. Para tal, considerou-se como população em estudo todas as IPSS do concelho de Guimarães, obtidas através do cruzamento de dados oriundos da Base de Dados do Núcleo Distrital do Instituto da Segurança Social, em conjunto com os dados fornecidos pela Rede Social do concelho de Guimarães. A população fez um total de 60 IPSS.

O objetivo geral deste trabalho, pode-se enunciar da seguinte forma: **Quem são as pessoas responsáveis pela gestão das IPSS do concelho de Guimarães?**

Este objetivo geral desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos:

- caracterizar, genericamente, as IPSS do concelho de Guimarães;
- elaborar o perfil dos presidentes dos órgãos de gestão das IPSS do concelho de Guimarães;
- caracterizar o exercício do cargo dos presidentes dos órgãos de gestão;
- identificar as motivações para o exercício do cargo de presidente dos órgãos de gestão.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2013) a elaboração dos instrumentos de observação, consiste em conceber um instrumento capaz de produzir todas as informações adequadas e necessárias para dar resposta aos objetivos definidos, por exemplo, um questionário ou uma entrevista. Os mesmos autores (p. 188) referem que o inquérito por questionário “*Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo da população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude relativamente a opções ou questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse dos investigadores*”. Dizem mesmo que as principais vantagens da utilização de um inquérito por questionário são: “*a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises.*” Também é importante referir que a análise exploratória dos dados através de representações gráficas dos mesmos é muito importante para ter uma visão geral do estudo empírico.

No entanto, existem também algumas desvantagens, nomeadamente; não conseguir abranger todo um leque de perguntas relevantes para o estudo, bem como não obter do inquirido respostas a determinadas questões ou não obter respostas a todo o questionário. Estas situações conduzem a um empobrecimento nos dados obtidos.

5.2. Técnica de Recolha de Dados

Para a recolha dos dados elaborou-se a um questionário intitulado “Quem é quem na Gestão das IPSS do concelho de Guimarães” que se apresenta no Anexo A.

Este questionário é composto por 28 perguntas (28 variáveis em estudo), distribuídas em quatro partes: A **Parte 1** é constituída por 7 questões relacionadas com a caracterização pessoal dos Presidentes dos Órgãos de Gestão das IPSS, tais como: a idade, o género, o estado civil, o nível de escolaridade, a profissão, a naturalidade e a residência. A **Parte 2** é composta por 5 questões sobre a caracterização das IPSS, apenas respondidas pelo Presidente da Direção, nomeadamente: a sua natureza jurídica, o número de colaboradores remunerados, o número de voluntários, as suas respostas sociais e as parcerias existentes. A **Parte 3** é constituída por 7 questões relacionadas com a caracterização do trabalho desenvolvido nas IPSS, tais como: o cargo desempenhado, outros cargos desempenhados, o tempo que exerce o cargo atual (em anos), o tempo (em horas) que semanalmente dedica à instituição, o tipo de retribuição pelo desempenho do cargo e se realizou alguma formação técnica/profissional para exercício do cargo. A **Parte 4** é composta por 9 questões, onde para cada questão, a resposta é escolhida através de uma escala de avaliação com 5 níveis, o nível 1 (nada importante) ao nível 5 (muito importante). Estas questões estão relacionadas com a

motivação para o exercício do cargo dos Presidentes dos Órgãos de Gestão das IPSS, nomeadamente: realização pessoal, prestígio social, ajuda à comunidade, ocupação de tempos livres, motivações políticas e religiosas, desenvolvimento de relacionamentos interpessoais, desenvolvimento profissional e tradição familiar.

5.3. Procedimentos

Começou-se por elaborar um questionário base, introduzindo todo o tipo de questões que foram consideradas relevantes. Deste questionário, foram eliminadas questões redundantes, uma vez que estas não iam de encontro aos objetivos específicos e, portanto, não acrescentavam valor ao estudo. Contudo, construiu-se um questionário teste, que foi enviado aleatoriamente a 5 IPSS, com objetivo de validar o instrumento de observação. Desse questionário teste foram dadas algumas sugestões, pelas respetivas IPSS, não no conteúdo do questionário, mas sim, na forma de preenchimento das respostas para os diferentes órgãos sociais.

Os questionários foram elaborados através do Google Docs e o respetivo *link* do questionário foi encaminhado, via e-mail, a todas as IPSS do concelho de Guimarães e ao cuidado dos 3 Presidentes dos Órgãos Sociais: Presidente da Direção (PD), Presidente da Assembleia Geral (PAG) e Presidente do Conselho Fiscal (PCF). Todas as IPSS foram contactadas por telefone, com o intuito de reforçar a importância do preenchimento do questionário enviado e para, se possível, responderem num período de tempo definido entre março e abril de 2017. Obteve-se respostas ao questionário por parte de 38 PD, 10 PCF e 7 PAG, constituindo desta forma a nossa amostra.

A análise estatística dos dados para o estudo que se apresenta foi realizada utilizando o Software Estatístico R (R Development Core Team, 2018). Numa primeira fase e com vista a descrever e a caracterizar a amostra em estudo, foi realizada uma análise descritiva dos dados, para cada uma das variáveis em estudo, de acordo com a sua classificação (qualitativa nominal ou ordinal). Recorreu-se também a representações gráficas, tabelas de frequências (absolutas e/ou relativas) e tabelas de cruzamento de variáveis. Numa segunda fase, foram analisados os resultados e foram feitas as respetivas considerações finais.

5.4. Breve Caracterização do Concelho de Guimarães



Figura 10: Mapa do Concelho de Guimarães, por Freguesias.

5.4.1. O Território

De acordo com Plano Desenvolvimento Social (PDS 2015-2020), o concelho de Guimarães, situa-se na Bacia do Rio Ave, no distrito de Braga, a 50 Km da cidade do Porto e integra-se na NUT II Norte. Este concelho caracteriza-se, tal como a região onde se insere, por apresentar um modelo territorial difuso quer em termos demográficos quer em termos de localização das atividades económicas. É constituído por 48 freguesias, das quais 17 são uniões de freguesias, como se pode ver na Figura 10.

5.4.2. As Pessoas

De acordo com o PDS (2015-2020) e com a informação recolhida no site da PORDATA (Base de Dados Portugal Contemporâneo, Fonte INE) sobre a caracterização da população do concelho de Guimarães, em paralelo com a caracterização da população em Portugal Continental, nos anos de 2011 e 2016, apresentados na Tabela 16, o concelho de Guimarães possuía em 2016, um total de 154 458 habitantes, observando-se um decréscimo populacional de aproximadamente 2,3%, comparativamente ao ano de 2011. Tem uma elevada densidade populacional, 641 hab/km² numa área total de 242 km².

Tabela 16: Caracterização Populacional do Concelho de Guimarães e a Nível Nacional.

Caraterização Populacional do Concelho Guimarães e a Nível Nacional	2011		2016	
	Guimarães (Município)	Portugal	Guimarães (Município)	Portugal
População residente	158 130	10 557 560	154 458	10 325 452
Superfície em km2	241.0	92 212.0	241.0	92 225.6
Densidade populacional número médio de indivíduos por km2	656.0	114.5	641.0	112.0
Freguesias	69	4 260	48	3 092
Jovens (%) menos de 15 anos	15.5	15.0	13.5	14.1
População em idade ativa (%) 15 aos 64 anos	71.1	66.1	70.5	65.0
Idosos (%) 65 e mais anos	13.4	18.9	16.0	20.9
Índice de envelhecimento idosos por cada 100 jovens	86.1	125.8	118.4	148.7
Indivíduos em idade ativa por idoso	5.3	3.5	4.4	3.1
Nascimentos (3)	1 411	96 856	1 313	87 126
Nascimentos fora do casamento (%) (3)	26.4	42.8	37.5	52.8
Óbitos	1 070	102 848	1 096	110 573
Taxa de mortalidade infantil (‰) óbitos de crianças com menos de 1 ano de idade por cada 1000 nascimentos	5,7	3,1	1,5	3,2
Saldo natural diferença entre o total de nascimentos e o total de óbitos	341	-5992	217	-23447

Nota:(3) - Os valores apresentados referem-se ao município de residência da mãe (e não de nascimento da criança).

De 2011 a 2016 pode-se concluir:

- decréscimo de jovens em 2%;
- aumento do número de idosos em 2,6%;
- o índice de envelhecimento (o número de idosos por cada 100 jovens) aumentou, aproximadamente, 32,3%.

É de pressupor que este aumento de número de idosos esteja relacionado com o aumento da esperança média de vida e com o incremento das respostas sociais às pessoas idosas.

De acordo com a fonte supracitada, não existem registos do número de pessoas, no concelho, com deficiência ou incapacidade. O PDS (2015-2020) acrescenta ainda que não conseguiu identificar o número de cidadãos do concelho que se encontram emigrados.

5.5. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.5.1. Caracterização das IPSS

Natureza Jurídica

De acordo com a Figura 11, dos 55 questionários recebidos 38 dizem respeito às respostas dadas pelos respetivos Presidentes da Direção e que caracterizam cada uma das 38 IPSS do concelho de Guimarães.

No que diz respeito à natureza jurídica dessas 38 IPSS, a maior parte são as Associações de Solidariedade Social (68,4%) seguindo-se os Centros Sociais Paroquiais (23,7%), as Cooperativas de Solidariedade Social (5,3%) e as Irmandades da Misericórdia (2,6%).

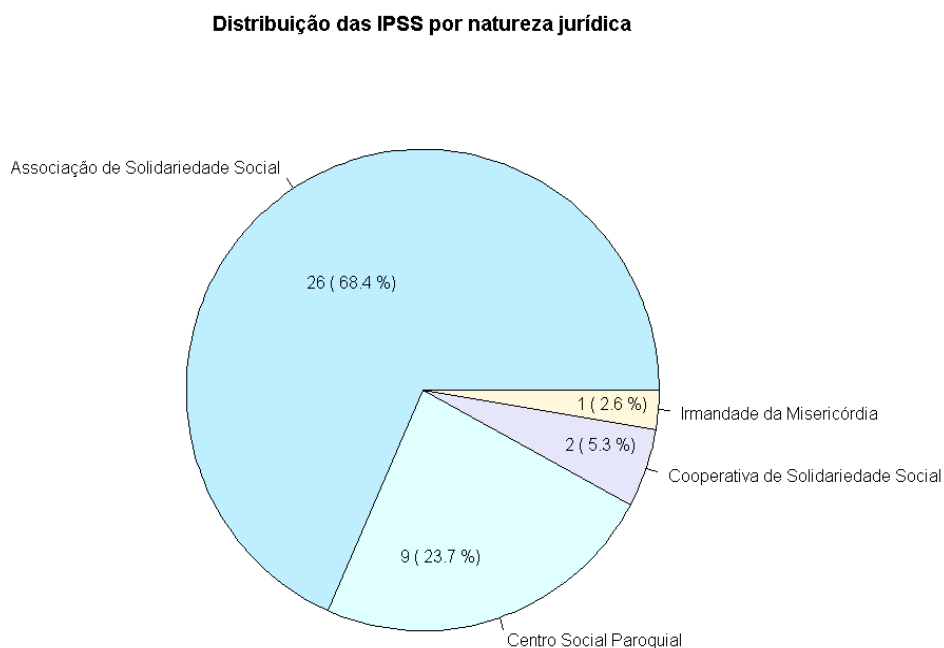


Figura 11: Natureza Jurídica das 38 IPSS do Concelho de Guimarães.

Num estudo realizado no distrito da Guarda (Serra, 2010) constatou-se que a natureza jurídica das instituições era: Associações de Solidariedade Social (67,7%), Centros Sociais Paroquiais (13,2%), Fundações de Solidariedade Social (10,5%) e Irmandades da Misericórdia (7,4%). Segundo Sobreiro (2008), no concelho das Caldas da Rainha, mais de metade das instituições do concelho têm a designação jurídica de Associação de Solidariedade Social (54%) seguindo-se Centro Social Paroquial (23%). No distrito de Viseu a natureza jurídica da maioria das instituições é Associação de Solidariedade Social (61,7%), seguindo-se os Centros Paroquiais (Núcleo Distrital de Viseu da REAPN, 2009).

Como foi referido anteriormente, na revisão bibliográfica, o setor social e solidário é composto por várias instituições a nível nacional, designadamente pelas: Associações, Centros Paroquiais, Fundações, Misericórdias e as Mutualidades, e estas têm assumido um papel de relevo no estabelecimento e desenvolvimento de um conjunto de respostas sociais, mostrando uma abordagem de proximidade, com benefícios para os cidadãos (DGSS, 2015).

Tabela 17: Respostas Sociais Desenvolvidas pelas 38 IPSS.

Respostas Sociais	N.º de IPSS	Percentagem
Serviço de Apoio Domiciliário	16	16,5%
Centro de Dia	15	15,5%
Estrutura Residencial para Idosos	13	13,4%
Centro de Convívio	8	8,2%
Centro de Atividades de Tempos Livres	11	11,3%
Creche	8	8,2%
Educação Pré-Escolar	14	14,5%
Outros	12	12,4%
Total de respostas	97	100,0%

As IPSS com Serviço de Apoio Domiciliário (16,5%), Centros de Dia (15,5%), Educação Pré-escolar (14,5%) e Estruturas Residenciais para Idosos (13,4%), encontram-se com as maiores percentagens no concelho de Guimarães, seguindo-se os Centros de Atividades de Tempos Livres (11,3 %), os Centros de Convívio e as Creches (8,2%, respetivamente). Como referiu-se anteriormente, esta pluralidade de respostas sociais agrega-se em duas áreas fundamentais: idosos e crianças.

A Figura 12, permite a visualização mais objetiva para as respostas sociais, assim como ter uma perceção das que existem em maior e menor número.

Serra (2010), para o distrito da Guarda, constatou que o Serviço de Apoio Domiciliário (28,1%), os Centros de Dia (25,4%) e as Estruturas Residenciais para Idosos (13,6%) são as respostas sociais predominantes.

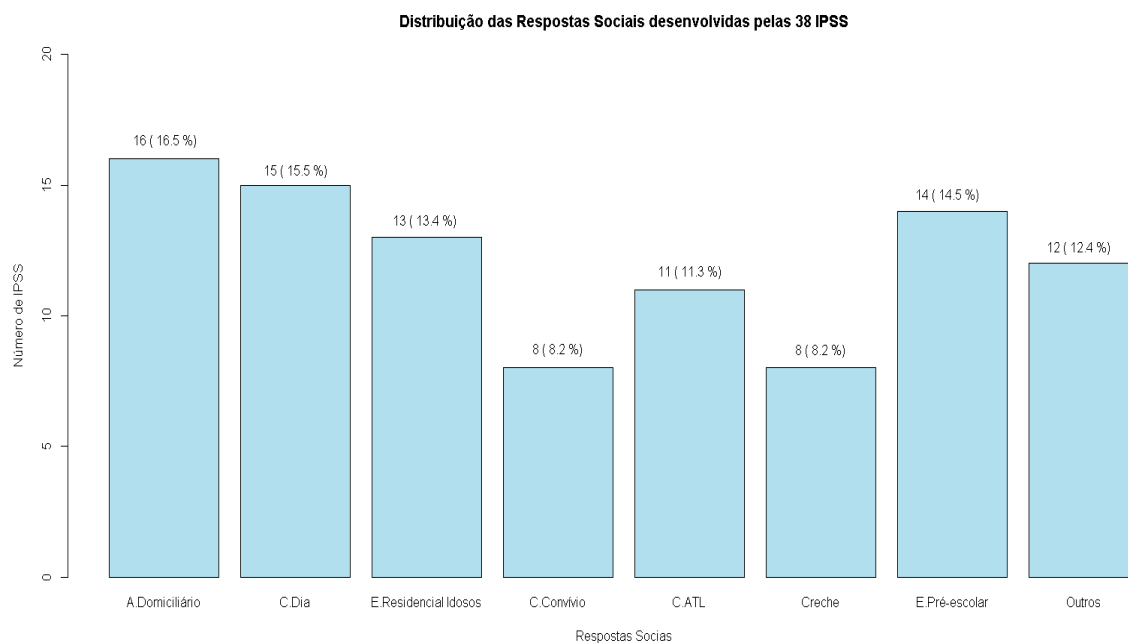


Figura 12: Respostas Sociais Desenvolvidas pelas 38 IPSS.

Serra (2010), para o distrito da Guarda, constatou que o Serviço de Apoio Domiciliário (28,1%), os Centros de Dia (25,4%) e as Estruturas Residenciais para Idosos (13,6%) são as respostas sociais predominantes. Sobreiro (2008) verificou que, no concelho de Caldas da Rainha, as respostas sociais que predominam são os Serviços de Apoio Domiciliário e os Centros de Dia. No distrito de Viseu podemos constatar a predominância do Serviço de Apoio Domiciliário (73,3%) e os Centros de Dia (27,5%) (Núcleo Distrital de Viseu da REAPN, 2009).

Neste contexto, revisitamos Ramos (2012) lembrando que o Terceiro Setor tem tido proveito e relevância no setor económico do país e tem-se desenvolvido exponencialmente nos derradeiros tempos devido ao gradual envelhecimento da população.

De acordo com o estudo da CSES (2017, p.1), *“o setor da Economia Social em Portugal é caracterizado por uma forte heterogeneidade, tanto em número, como no tipo de atividades desenvolvidas. Por sua vez, as entidades da economia social têm um papel fundamental no apoio a todos aqueles que, por razões diversas, se encontram em situação de vulnerabilidade, constituindo assim um instrumento mais próximo dos cidadãos e com maior capacidade de resposta às situações de carência e de desigualdade social”* (Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho). Estas respostas surgem como forma de garantir uma maior eficácia e eficiência dos recursos às necessidades das populações.

Romão (2002), por sua vez, refere que como consequência do aumento da frequência da mulher no mercado de trabalho, do rápido envelhecimento da população, da variação da disposição familiar e de uma inclinação para uma maior urbanização da população, houve uma modificação nas políticas e estruturas sociais de apoio à população, nomeadamente no que se refere às crianças e aos seniores.

O RCS (2016) refere que entre os anos 2000 e 2016 o universo de respostas sociais enquadradas na CSES apresentou um crescimento de 89%. As respostas dirigidas às Crianças e Jovens registaram um aumento significativo nos últimos anos em análise (em parte devido à Educação Pré-Escolar ter sido integrada pela primeira vez em 2015), constituindo 49,1% do total, enquanto as respostas destinadas ao apoio às pessoas idosas representavam 41,3% em 2016.

Parcerias

Na Figura 13 estão representadas as entidades parceiras existentes nas 38 IPSS do concelho de Guimarães que responderam ao questionário. As entidades com maiores percentagens são: o Instituto de Segurança Social (ISS, 30,7%), a Câmara Municipal (23,7%) e outras IPSS (11,9%). Com menor percentagem, temos as seguintes entidades parceiras: Centro de Saúde (5,9%), a PSP/GNR (3%), os Bombeiros (3%) e as Organizações Não Governamentais (ONG, 2%). Em termos percentuais, e de acordo com as respostas obtidas, pode-se concluir que 100% das IPSS têm pelo menos um tipo de parceria, perfazendo um total de 101 acordos de colaboração nas IPSS analisadas.

Comparativamente, no distrito da Guarda, os acordos de colaboração existentes nas instituições assentam sobretudo nas Câmaras Municipais e nos Institutos de Formação Profissional (IEFP), sendo que, cada instituição pode ter acordos de cooperação com várias entidades (Serra, 2010).

Estes resultados coincidem com o referido na revisão bibliográfica, *“as instituições vivem dependentes em cerca de 70% a 80% do financiamento do Estado e nenhuma instituição pode nascer sem concertar a sua abertura com o centro regional, até porque isso envolve dinheiro, orçamentos, programas e, portanto, tem de ser planeado ao nível local”* (Madeira, 1998, p.8). Todavia, as direções destas instituições deverão procurar fontes de financiamento alternativas, uma vez que a sustentabilidade financeira das organizações, incide, sobretudo e em grande medida, na percentagem das comparticipações da Segurança Social, através dos Acordos de Cooperação. Neste sentido, as instituições devem implementar outras atividades secundárias, designadamente, atividades que concorram para a sua sustentabilidade financeira (Bordalo e Cruz 2010; Romão, 2009).

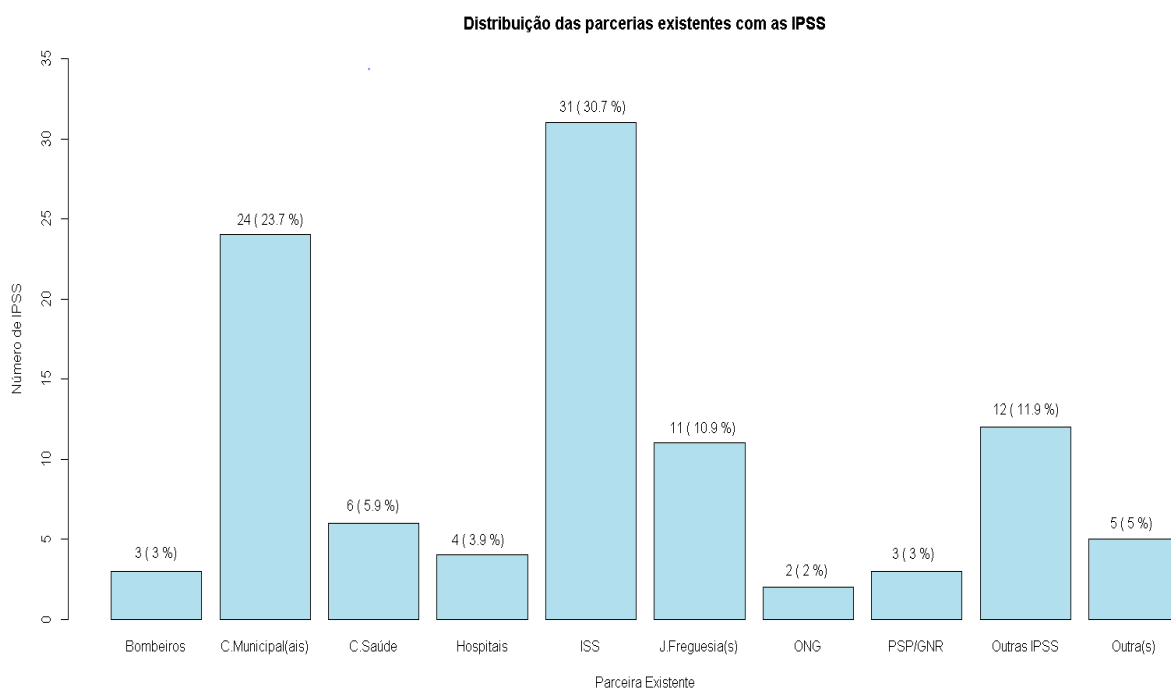


Figura 13: Parcerias Existentes com as 38 IPSS do Concelho de Guimarães.

Pynes (2009) defende ainda que a colaboração entre todos os membros da instituição é que levará ao sucesso da estratégia e missão da organização. As instituições desenvolvem a sua atividade, essencialmente, para estratos da sociedade mais desfavorecidos e necessitam, na maioria dos casos, de recorrer aosadores, ou seja, a donativos de pessoas ou instituições de carácter público que não beneficiem diretamente com a sua atividade.

Segundo Bordalo e Cruz (2010), a solução passará pelo incremento da cooperação entre organizações do mesmo ramo, pela profissionalização da gestão e pela renegociação das bases de cooperação com o Estado. Por outro lado, e de acordo com o Regime Jurídico de Instalação, Funcionamento e Fiscalização dos Estabelecimentos de Apoio Social (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março, e republicado pelo Decreto-Lei n.º 33/2014, de 4 de março), as respostas sociais envolvem a participação e colaboração de diferentes organismos da administração central, das autarquias locais, das IPSS e de outras instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos de reconhecido interesse público.

Seguidamente, apresenta-se na Tabela 18, alguns exemplos do tipo de acordos de colaboração que podem existir entre as instituições.

Tabela 18: Tipo de Acordos de Colaboração entre as Instituições.

Entidades	Tipos de Acordos de Colaboração				
	Transporte	Cedência espaço	Financiamento	Recursos Humanos	Recursos Materiais
Câmara Municipal	X	X	X	X	X
Junta de Freguesia	X	X	X	X	X
Bombeiros	X	-	-	-	-
Centro de Saúde/Hospitais	-	-	-	X	X
IEFP	-	X	X	X	X
Outras IPSS	X	X	-	X	X

O tipo de parcerias estabelecidas entre as entidades e as IPSS, centram-se no apoio financeiro, na cedência de infraestruturas e nos recursos materiais, entre outras. Pode-se ver na Figura 14 que o apoio financeiro perfaz um total de 59,6%, sendo, portanto, o apoio mais significativo nas instituições, seguindo-se a cedência de infraestruturas e a cedência de materiais (15,8%, respetivamente) e outros tipos de parcerias (8,8%).

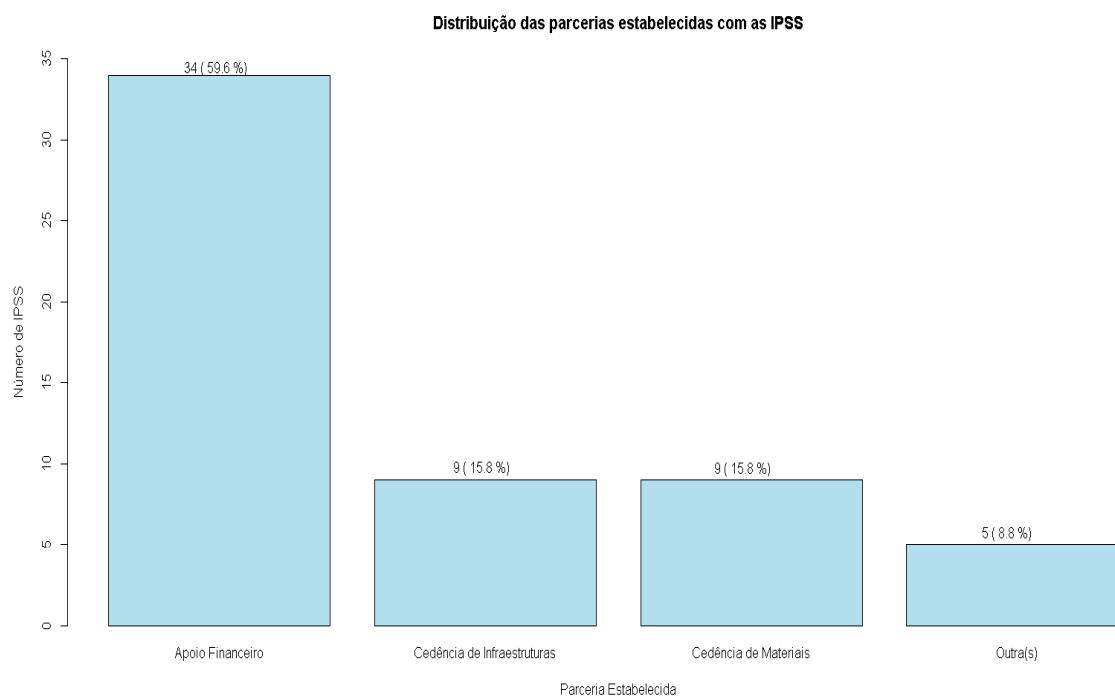


Figura 14: Parcerias Estabelecidas com as 38 IPSS do Concelho de Guimarães.

Número de Colaboradores Remunerados

Na Tabela 19, apresenta-se a distribuição do número de colaboradores remunerados nas 38 IPSS que responderam ao inquérito. Pode-se concluir que a maioria destas IPSS, têm entre 11 a 25 colaboradores remunerados (34,2%), seguindo-se as instituições que têm entre 1 a 10 colaboradores (23,7%), as instituições que têm entre 26 a 50 colaboradores (18,4%) e as instituições com mais de 50 colaboradores (21,1%).

Tabela 19: Número de Colaboradores Remunerados.

N.º de Colaboradores	N.º de IPSS	Percentagem
0	1	2,6%
1 a 10	9	23,7%
11 a 25	13	34,2%
26 a 50	7	18,4%
+ 50	8	21,1%
Total	38	100%

Os resultados obtidos reforçam e evidenciam a importância do setor social e solidário no apoio aos cidadãos; por outro lado, estimula as economias locais, afirmando-se, assim, como agente contributivo para a dinamização económica e social do País, proporcionando a criação de postos de trabalho. Como afirma Parente (2014), o Terceiro Setor é promotor de emprego e criador de autoemprego.

Os aspetos que motivam os trabalhadores para ingressarem no Terceiro Setor são sobretudo de natureza intrínseca, ou as recompensas altruístas (Johnson 2002, citado por Chaves, 2010). O trabalho é entendido como forma de auxiliar a comunidade, ajudar pessoas e contribuir para causas socialmente relevantes, mais do que para conseguir remunerações elevadas, benefícios sociais e outras regalias ou ainda ascensão nas carreiras.

5.5.2. Caracterização dos Presidentes dos Órgãos de Gestão

Número de Presidentes por Género e Cargo

Do total de Presidentes inquiridos, 89% (49) são do género masculino e apenas 11% (6) são do género feminino, conforme mostra a Tabela 20.

Tabela 20: Número de Presidentes por Género e Cargo.

	PAG	PCF	PD	Total
FEMININO	1	2	3	6 (11%)
MASCULINO	6	8	35	49 (89%)
Total	7 (13%)	10 (18%)	38 (69%)	55

No distrito da Guarda, foi realizado um estudo similar (Serra, 2000) que também concluiu pelo predomínio do género masculino na presidência e em todos os cargos.

Noutros estudos, por exemplo, no concelho das Caldas da Rainha (Sobreiro, 2008) e no concelho de Bragança (Nascimento, 2012) mas orientados para a Direção Técnica das respetivas IPSS, pôde-se verificar a predominância do género feminino. Apesar de não ser possível quantificarmos, na direção técnica das IPSS do concelho de Guimarães, predomina o género feminino. O mesmo acontece no concelho de Felgueiras (dados obtidos em reuniões interinstitucionais).

Nos órgãos sociais, predomina o género masculino, mas quem lidera diariamente as respostas sociais é o género feminino (Diretores Técnicos). Na Figura 15, apresenta-se graficamente o número de Presidentes por género e cargo.

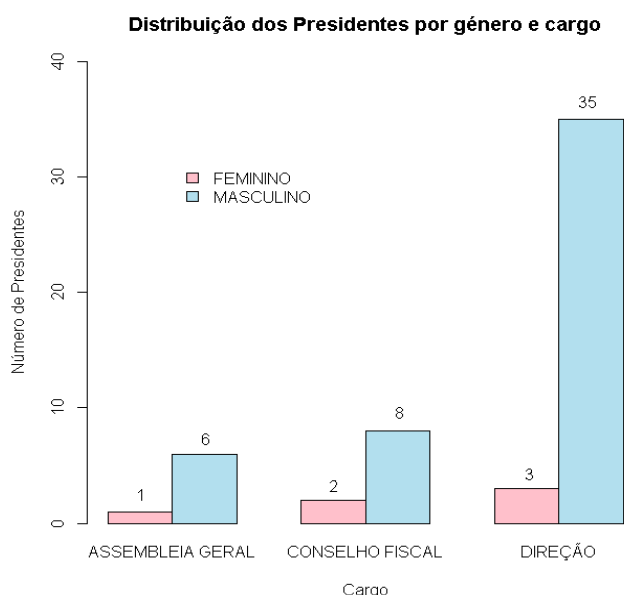


Figura 15: Número de Presidentes por Género e Cargo.

Número de Presidentes por Idade e Cargo

Apresenta-se na Figura 16 a distribuição dos Presidentes dos três órgãos sociais, por idade e cargo. Observa-se que, no concelho de Guimarães, a maioria dos PD têm mais de 66 anos (12), seguem-se os Presidentes com idades compreendidas entre os 41 a 50 anos (8) e os Presidentes com idades compreendidas entre os 61 a 66 anos (7). Em contrapartida, verifica-se em menor número os Presidentes com idades compreendidas entre os 51 a 60 anos (6) e entre os 31 a 43 anos (5). Relativamente aos PCF e PAG, apesar do número de presidentes que responderam ao questionário

ser bastante inferior, pode-se dizer que na presente amostra não temos Presidentes destes órgãos com idades compreendidas entre os 31 a 40 anos.

Deste modo, pode-se presumir que os Presidentes com mais de 66 anos têm mais disponibilidade no compromisso com as instituições, podendo atribuir essa causa ao fato de estarem reformados ou na pré-reforma.

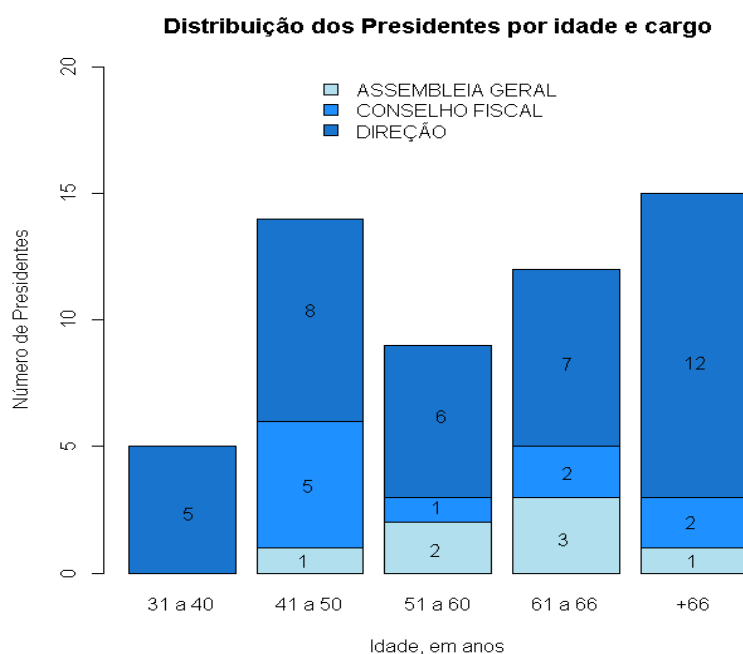


Figura 16: Número de Presidentes por Idade e Cargo.

No estudo efetuado no distrito da Guarda (Serra, 2000) verificou-se que a classe modal com a frequência mais elevada é a compreendida entre os 50 e os 64 anos. A menos representativa, corresponde à idade até aos 34 anos.

Número de Presidentes por Nível de Escolaridade e Cargo

A representação gráfica da Figura 17 indica que a maioria dos PD das IPSS têm um nível de escolaridade elevado: Doutoramento (3), Mestrado (2), Licenciatura (14), Ensino Secundário (14) e Ensino Básico (5). Dos PCF, apesar do número reduzido de respostas obtidas, verifica-se que na presente amostra não existe nenhum Presidente com Doutoramento e dos PAG não existe nenhum Presidente com Mestrado.

Este estudo permite concluir que os Presidentes das IPSS, independentemente do cargo, são indivíduos maioritariamente com formação superior.

Comparativamente ao estudo similar realizado no concelho das Caldas da Rainha (Sobreiro, 2008), constatou-se que apesar do nível de escolaridade incidir sobretudo no 1.º Ciclo, seguem-se com maior prevalência a Licenciatura e o Ensino Secundário. No distrito da Guarda (Serra, 2000) verificou que a maioria dos Presidentes das IPSS têm um curso médio ou superior, estando em minoria os que possuem o 1.º Ciclo do Ensino Básico (antiga 4ª classe). No concelho de Bragança (Nascimento 2012), verificou que a maioria dos Presidentes possui licenciatura, seguindo-se os Presidentes com pós-graduações e com mestrado.

Deste modo, nota-se que os órgãos sociais das IPSS são ocupados, cada vez mais, por indivíduos com formação superior.

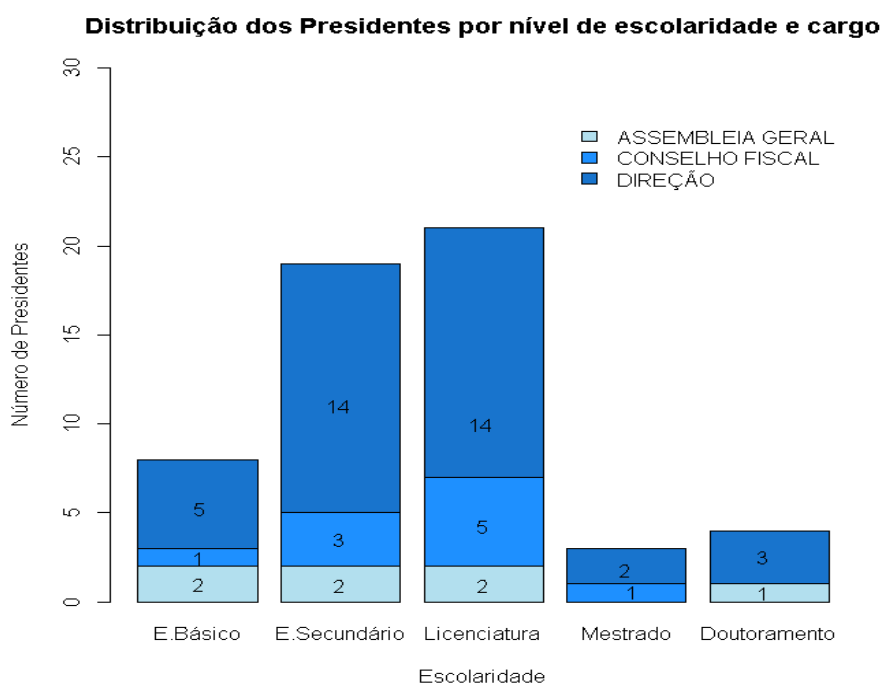
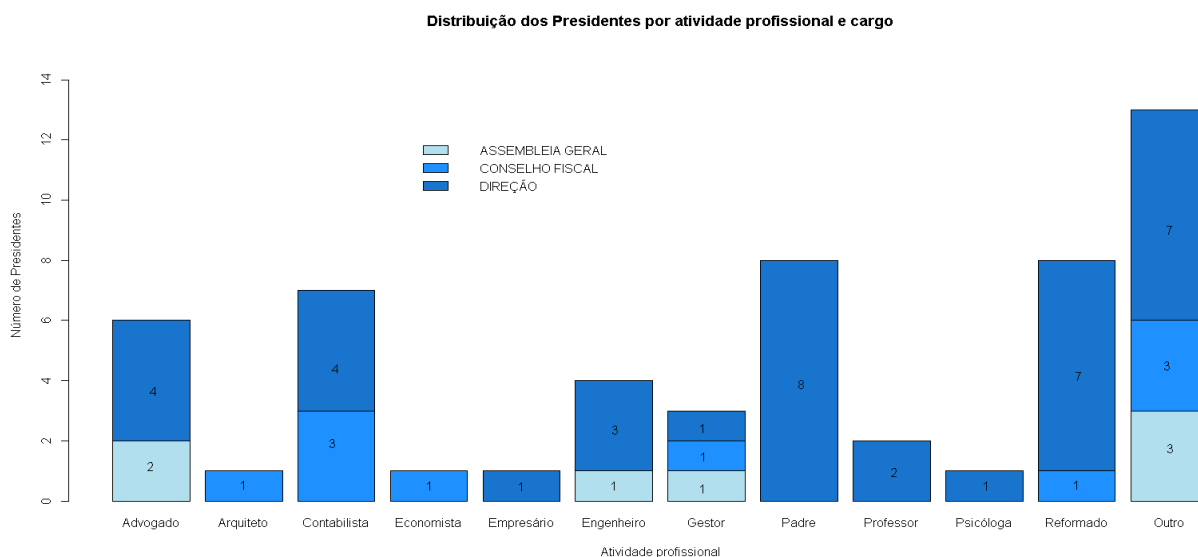


Figura 17: Número de Presidentes por Nível de Escolaridade e Cargo

Número de Presidentes por Atividade Profissional e Cargo

A representação gráfica da Figura 18 apresenta a distribuição dos Presidentes dos Órgãos Sociais por atividade profissional e cargo. A maioria dos PD das IPSS são Pais (8) e Reformados (7), seguindo-se Outros (7), Contabilistas (4), Advogados (4), Engenheiros (3), Professores (2), Empresário (1) e Psicóloga (1). Nos PCF tem-se os Contabilistas (3), Outros (3), Arquiteto (1), Economista (1), Gestor (1) e Reformado (1). Dos PAG fazem parte Outros (3), Advogados (2), Engenheiro (1) e Gestor (1). Maioritariamente, apresentam habilitações literárias superiores.

Comparativamente ao distrito de Viseu a atividade profissional dos Presidentes é também muito variada: Párcos/Sacerdotes (16), Professores (8), Advogados (2), Médicos (2), Enfermeiro (1), Engenheiro (1), Nutricionista (1), Psicólogo (1), Sociólogo (1), e como Reformados (12) (Núcleo Distrital de Viseu da REAPN, 2009).



Figuras 18: Número de Presidentes por Atividade Profissional e Cargo

A representação gráfica da Figura 19, indica o estado civil dos presidentes por cargo. Daqui resulta que a maioria dos PD das IPSS são casados (23), outros são solteiros (13), seguindo-se os viúvos (2). Dos PCF, apesar do número reduzido de respostas, verifica-se que na presente amostra apresentam-se maioritariamente casados (7), Divorciado (1), União de Fato (1) e Solteiro (1). Os PAG são todos casados (7).

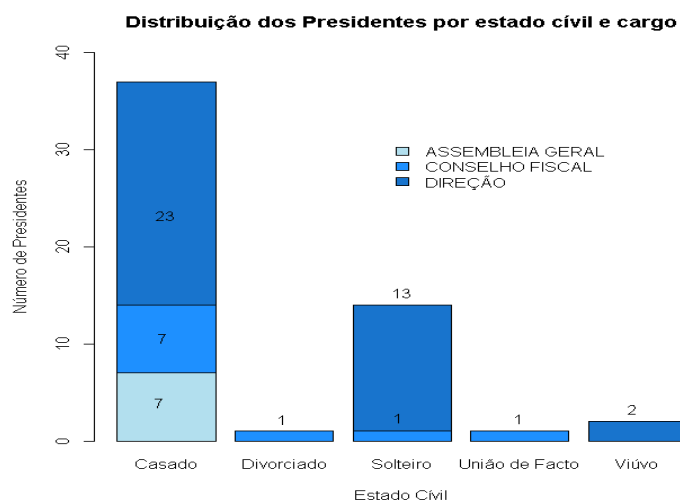


Figura 19: Número de Presidentes por Estado Civil e Cargo.

Comparativamente ao distrito da Guarda (Serra, 2000) e relativamente ao estado civil, a maioria dos Presidentes encontram-se na condição de casado/vivendo conjugalmente, seguindo-se a condição de solteiro, viúvo e por último divorciado/separado.

5.5.3. Trabalho Desenvolvido

Presidentes das IPSS por cargo e número de anos no atual cargo

Na Figura 20 cruzou-se o número de Presidentes por cargo com o número de anos que exerce o atual cargo. Relativamente aos PD, muitos destes exercem o cargo há pelo menos 10 anos (27%) e entre 3 a 6 anos (25%). Os PCF, apesar do número de respostas ser menor, exercem o cargo maioritariamente entre 3 a 6 anos (9%) e o mesmo acontece com os PAG (11%).

Ao que tudo indica há uma grande tendência para os Presidentes permanecerem na instituição mais do que um mandato, sobretudo o PD.

Conforme o enquadramento legal das IPSS, DL n.º 172-A /2014, de 14 de novembro, artigo 21.º, a duração dos mandatos é de quatro anos, sendo que o presidente da instituição ou cargo equiparado só pode ser eleito para três mandatos consecutivos.

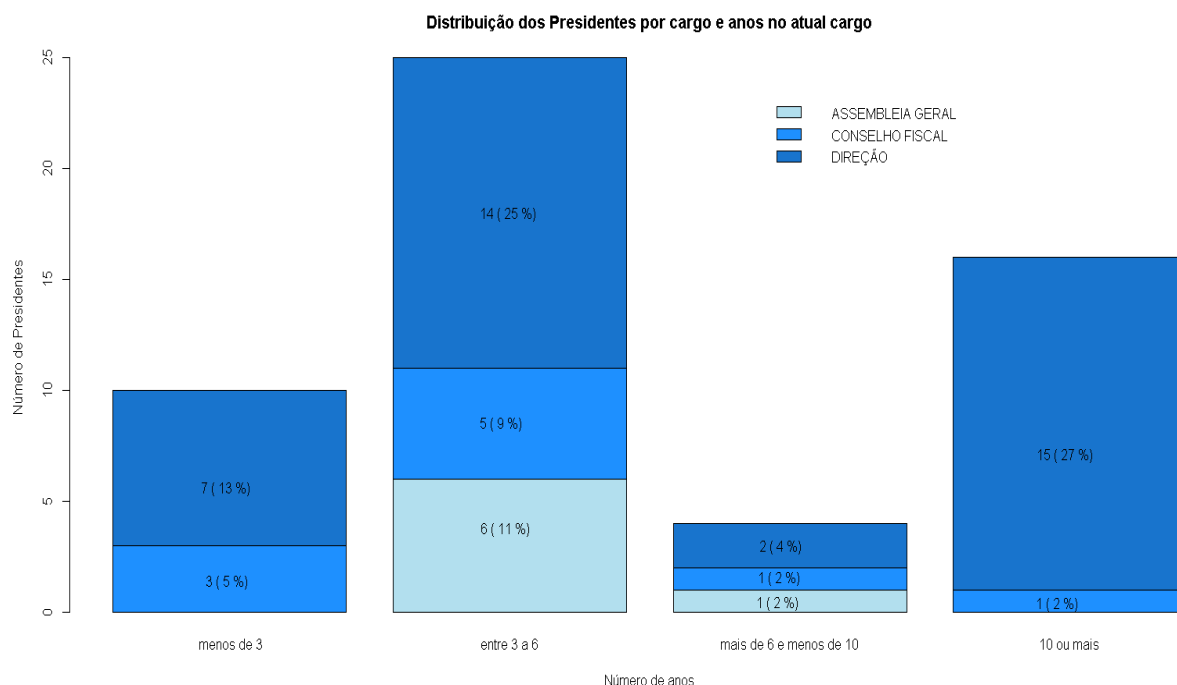


Figura 20: Número de Presidentes por Cargo e Anos que Exercem no Atual Cargo.

Presidentes das IPSS por Cargo e o Número de Horas que Dedicam Semanalmente

A Figura 21, mostra o número de horas semanais que os diferentes Presidentes dedicam às IPSS. Os PD são os que dedicam mais horas semanais: 27% dedica mais de 9 horas semanais, 4% dedica entre 7 a 9 horas, 25% dedica entre 3 e 6 horas e 13% dedica menos de 3 horas. Os PCF e os PAG dedicam menos horas, conforme mostra a figura seguinte. A especificidade do cargo ajuda a perceber esta diferença. As responsabilidades, os desafios e a complexidade do cargo de PD obriga a uma maior disponibilidade temporal.

Comparativamente, e de acordo com Serra (2010), no distrito da Guarda, os PD que dedicam mais de 10 horas por semana às IPSS são em maior número e perfazem 40,2% dos inquiridos, seguindo-se os Presidentes que dedicam semanalmente entre 4 a 6 horas (26,6%).

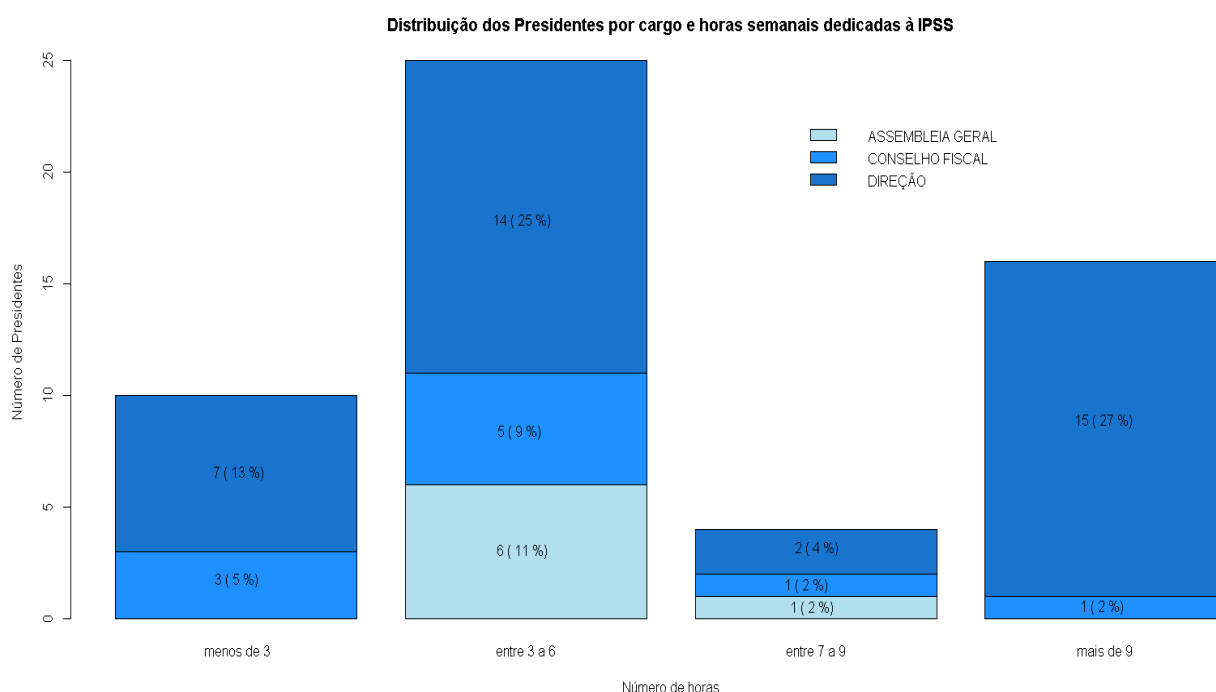


Figura 21: Número de Horas Semanais de Exercício do Cargo.

Retribuição pelo desempenho do cargo

Na Figura 22, assim como na Tabela 21, pode-se observar que, a maioria dos Presidentes dos 3 Órgãos Sociais, 51 (92,7%) trabalham nas IPSS como voluntários, e 4 (7,3%) têm uma retribuição pelo desempenho do cargo e são todos PD.

Distribuição dos Presidentes por retribuição pelo desempenho do cargo

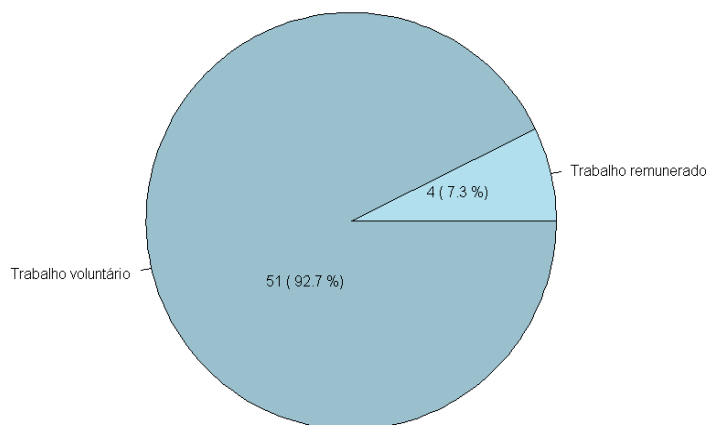


Figura 22: Retribuição pelo Desempenho do Cargo dos Presidentes dos Órgãos Sociais.

Tabela 21: Número de Presidentes por Retribuição do Desempenho do Cargo.

	Voluntários	Trabalho Remunerado
PAG	7	0
PCF	10	0
PD	34	4
Total	51	4

Os resultados obtidos vão de encontro ao enunciado por Maia (2010) que afirma que o número de instituições, total ou parcialmente dependentes de voluntários para a prestação dos serviços é elevadíssimo (Cardoso, 2006, citado por Sousa, 2012). A esmagadora maioria dos Presidentes praticam voluntariado, sendo que as motivações para o voluntariado são várias, mas o altruísmo é uma das primeiras motivações referidas na literatura (Tapp e Spanier, 1973, citado por Ferreira, Proença e Rocha, 2011).

5.5.4. Motivações para o Exercício do Cargo

Neste estudo questionou-se os Presidentes dos Órgãos Sociais das IPSS (PD, PCF e PAG) sobre as motivações para o exercício do seu cargo. Essas motivações encontram-se descritas na Tabela 22. Cada uma das motivações tinha como possível resposta um dos cinco níveis, 1-Nada Importante, 2-Pouco Importante, 3 - Importante, 4 - Algo Importante e 5-Muito Importante.

A Tabela 22 também contém o número de respostas dos diferentes níveis de avaliação da motivação para o exercício do cargo. A negrito, e para cada motivação, destaca-se a percentagem mais elevada para a motivação correspondente. Pode-se concluir que a “*Realização Pessoal*” (nível 4 - 34,5%), “*Ajudar à Comunidade*” (nível 5 - 85,5%) e o “*Desenvolvimento de Relações Interpessoais*” (nível 4 - 32,7%) são as motivações mais valorizadas. As restantes motivações são deixadas para um segundo plano.

Pela análise da Tabela 23 tem-se como mínimo de resposta o nível 1, exceto na motivação ajuda à comunidade, que tem como mínimo de resposta o nível 3, e como máximo para todas as motivações o nível 5. As motivações mais valorizados pelos Presidentes, em termos médios e medianos foram (os mesmos que se concluíram na Tabela 22): “*Realização Pessoal*” ($\bar{x} = 3,6$ e $Md = 4$); “*Ajudar a Comunidade*” ($\bar{x} = 4,8$ e $Md = 5$) e “*Desenvolvimento de Relações Interpessoais*” ($\bar{x} = 3,5$ e $Md = 4$). Estas motivações, em particular “*Ajudar a Comunidade*” tem a menor dispersão de opiniões (menor valor no desvio-padrão, 0,4) assim como também se verifica que é a única motivação que tem como mínimo de resposta o nível 3.

Por sua vez, a motivação que apresenta em termos médios e medianos menor valorização é a “*Motivação Política*” ($\bar{x} = 1,3$ e $Md = 1$).

De um modo geral pode-se afirmar que a maioria dos Presidentes se sentem motivados na realização pessoal, na ajuda à comunidade e no desenvolvimento de relacionamentos interpessoais.

Para os Presidentes de cada órgão social, a grande motivação para o exercício do cargo é “*Ajudar a Comunidade*” pois apresentam os valores medianos e médios mais elevados (ver Tabelas 25, 26 e 27). As motivações seguintes são as que já referimos anteriormente: “*Realização Pessoal*” e “*Desenvolvimento de Relações Interpessoais*”, com valores médios de 4,1, respetivamente, para os PAG, no entanto, para os PCF estes valores médios descem um pouco, 3,3 e 2,7, respetivamente.

Tabela 22: Motivações e Número de Respostas para cada Nível de Motivação.

Motivação	Descrição	1	2	3	4	5
M1	Realização Pessoal	8 (14,5%)	2 (3,6%)	9 (16,4%)	19 (34,5%)	17 (31,0%)
M2	Prestígio Social	26 (47,3%)	8 (14,5%)	10 (18,2%)	9 (16,4%)	2 (3,6%)
M3	Ajudar a Comunidade	-	-	1 (1,8%)	7 (12,7%)	47 (85,5%)
M4	Ocupação de Tempos Livres	25 (45,5%)	5 (9,1%)	14 (25,4%)	7 (12,7%)	4 (7,3%)
M5	Motivações Políticas	43 (78,2%)	7 (12,7%)	4 (7,3%)	1 (1,8%)	-
M6	Motivações Religiosas	26 (47,3%)	3 (5,4%)	9 (16,4%)	4 (7,3%)	13 (23,6%)
M7	Desenvolvimento de Relacionamentos Interpessoais	7 (12,7%)	4 (7,4%)	13 (23,6%)	18 (32,7%)	13 (23,6%)
M8	Desenvolvimento Profissional	21 (38,2%)	5 (9,1%)	17 (30,9%)	7 (12,7%)	5 (9,1%)
M9	Tradição Familiar	26 (47,3%)	2 (3,6%)	7 (12,7%)	14 (25,4%)	6 (11,0%)

Tabela 23: Medidas Descritivas para cada Motivação de todos os Presidentes.

Motivação	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.Padrão
Realização pessoal	1	5	4	3,6	1,4
Prestígio social	1	5	2	2,2	1,3
Ajudar a comunidade	3	5	5	4,8	0,4
Ocupação de tempos livres	1	5	2	2,3	1,4
Motivações políticas	1	4	1	1,3	0,7
Motivações religiosas	1	5	2	2,6	1,7
Desenvolvimento de relacionamentos interpessoais	1	5	4	3,5	1,3
Desenvolvimento profissional	1	5	3	2,5	1,4
Tradição familiar	1	5	2	2,5	1,6

Tabela 24: Medidas Descritivas para cada Motivação dos PD.

Motivação	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.Padrão
Realização pessoal	1	5	4	3,6	1,4
Prestígio social	1	5	2	2,2	1,3
Ajudar a comunidade	4	5	5	4,9	0,3
Ocupação de tempos livres	1	5	2	2,3	1,4
Motivações políticas	1	4	1	1,3	0,7
Motivações religiosas	1	5	2	2,6	1,7
Desenvolvimento de relacionamentos interpessoais	1	5	4	3,5	1,3
Desenvolvimento profissional	1	5	3	2,5	1,4
Tradição familiar	1	5	2	2,5	1,6

Tabela 25: Medidas Descritivas para 4 Motivações dos PD.

Motivação	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.Padrão
Realização pessoal	1	5	4	3,6	1,4
Ajudar a comunidade	4	5	5	4,9	0,3
Motivações políticas	1	4	1	1,3	0,7
Desenvolvimento de relacionamentos interpessoais	1	5	4	3,5	1,3

Tabela 26: Medidas Descritivas para 4 Motivações dos PCF.

Motivação	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.Padrão
Realização pessoal	1	5	3,5	3,3	1,2
Ajudar a comunidade	3	5	5	4,5	0,7
Motivações políticas	1	3	1	1,3	0,7
Desenvolvimento de relacionamentos interpessoais	1	5	3	2,7	1,2

Tabela 27: Medidas Descritivas para 4 Motivações dos PAG.

Motivação	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	D.Padrão
Realização pessoal	3	5	4	4,1	0,7
Ajudar a comunidade	4	5	5	4,9	0,4
Motivações políticas	1	3	1	1,4	0,8
Desenvolvimento de relacionamentos interpessoais	4	5	4	4,1	0,4

Já afirmamos que, de acordo com a literatura, os aspetos que motivam os trabalhadores para ingressarem no Terceiro Setor são sobretudo de natureza intrínseca, ou as recompensas altruístas (Johnson, 2002, citado por Chaves 2010).

Considerando Cermak, File e Prince (citados por Ferreira et al., 2008), muitos indivíduos são levados a voluntariar-se pela influência da família, por ser já uma tradição ou um valor inerente que passa de geração em geração. Por outro lado, podem ser os valores e princípios pessoais que movem os indivíduos a voluntariar-se, o que lhes permite agir sobre esses valores com o objetivo de os expressar e incuti-los a outros. Tais valores podem associar-se ao dever cívico, a crenças religiosas que pugnam pela generosidade e humanidade ou ao desejo em ajudar os outros (Wymer, 1998, citado por Ferreira et al., 2008). O prestígio e o reconhecimento a nível social são também confirmados no estudo de Ferreira, Proença e Proença (2008), que o justificam e associam com a perspetiva de Vitner, Shalom e Yodfat (citados por Ferreira et al., 2008) que, por sua vez, advogam que os voluntários movidos por estas forças esperam alcançar determinados graus de respeito e estatuto na sociedade. Atualmente, o voluntariado é visto como um recurso valioso no desenvolvimento da coesão social, promovendo a solidariedade, a cidadania ativa e a aprendizagem intercultural (Brown, 2018).

Considerações Finais

Numa sociedade em profunda mutação, onde as exigências sociais são e serão cada vez mais e maiores, acredita-se que o terceiro setor terá efetivamente um papel de primeiríssima importância. Consequentemente, os líderes dessas instituições e os seus recursos humanos terão um papel fundamental na resposta aos múltiplos desafios. Assim, saber quem dirige estas organizações revela-se decisivo para poder perspetivar caminhos futuros, cada vez mais exigentes e complexos.

Este estudo teve como objetivos dar a conhecer a realidade das IPSS do concelho de Guimarães, fazer uma caracterização dos presidentes dos órgãos de gestão das respetivas instituições, caracterizar o exercício do cargo e identificar as motivações para o exercício de funções.

Juridicamente, a maioria das instituições estudadas enquadra-se na categoria de Associação de Solidariedade Social. Esta caracterização já havia sido confirmada em estudos similares e que identificámos anteriormente. As respostas sociais predominantes são mais direccionadas à população sénior (Serviço de Apoio Domiciliário, Centro de Dia, Estrutura Residencial para Idosos e, seguidamente, para as crianças (Pré-escolar, A.T.L.), sendo esta a realidade também verificada noutros concelhos do nosso país. Estas faixas etárias são as mais vulneráveis, ou seja, são as que mais precisam de cuidados bio-psico-sociais.

No que diz respeito às parcerias existentes, no concelho de Guimarães, é notória a importância do Instituto de Segurança Social, da Câmara Municipal e de outras IPSS. Nota-se uma grande tendência para estas instituições viverem dependentes do financiamento do Estado o que, por sua vez, pode desenvolver algum comodismo, tornando-se obstáculo na procura de fontes alternativas de sustentabilidade. Todavia, as instituições devem ter uma reação proativa na captação de recursos, por forma a

conquistarem a sua autossustentabilidade e não serem subsídio-dependentes. Há que dinamizar e aprofundar o trabalho em rede com outras instituições, na partilha de recursos humanos e materiais.

Este trabalho, na dimensão concelhia, prova que o sector social e solidário se apresenta como insubstituível aos cidadãos e às economias locais afirmando-se, assim, como agente contributivo para a dinamização económica e social do País, proporcionando a criação de postos de trabalho.

Quanto aos presidentes das IPSS, verifica-se, no concelho de Guimarães, que são maioritariamente do género masculino, sendo a faixa etária mais representativa os indivíduos com mais de 66 anos. A maioria é padre (8), embora os reformados ocupem lugar de destaque (7), numa pluralidade de atividades profissionais. Academicamente, nota-se um aumento das habilitações superiores, sendo de salientar a existência de doutorados (3), mestres (2) e 14 licenciados. Embora ainda existam níveis habilitacionais menos avançados, é visível a qualificação da estrutura dirigente destas IPSS. Estamos em crer que o volume, a complexidade e os constantes desafios obrigam e exigem recursos humanos preparados e qualificados, também ao nível da gestão.

Embora não tivéssemos respostas de todas as instituições, observámos que o estado civil dominante na gestão é o de “casado”, circunstância verificada noutros estudos e que em local próprio identificámos.

O tempo na função indica-nos que a maioria dos presidentes está no cargo mais do que um mandato. 27% das respostas obtidas diz-nos que ocupam o cargo há mais de 10 anos. Esta permanência nas funções poderá significar alguma estabilidade diretiva, elemento relevante em organizações com desafios múltiplos e exigentes.

Semanalmente, os presidentes destas IPSS assumem gastar mais de 9 horas em funções de gestão, embora 13% indique menos de 3 horas em funções semelhantes.

Na gestão, domina o voluntariado. 92,7% dos inquiridos assume-se voluntário e apresenta como motivações mais relevantes a ajuda à comunidade (85,5%), a realização pessoal (34,5%), o desenvolvimento de relações interpessoais (32,7%) e as razões de índole religiosa (23,6%).

Apesar de limitado, este trabalho permitiu confirmar o papel de charneira que as IPSS têm no concelho de Guimarães. Embora com limitações de recursos (humanos e

financeiros), atuam de forma objetiva, respondendo a situações sentidas e concretas, especialmente dos mais necessitados - idosos e jovens.

O trabalho das instituições sociais deve ser desenvolvido em rede (em parcerias), convergindo na consubstanciação de políticas sociais eficazes e eficientes, em busca de uma coesão social cada vez mais difícil e longínqua. Prova-o os recentes números sobre a pobreza e a exclusão social em Portugal.

Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

Como qualquer trabalho de investigação, este não está imune a falhas e fragilidades.

A primeira prende-se com a dificuldade de obtenção de respostas que tornasse o nosso estudo possível e cientificamente válido. De facto, verificou-se uma enorme desigualdade entre o número de respostas obtidas dos diversos presidentes dos órgãos de gestão das IPSS. Infelizmente, sobre o PAG e sobre o PCF as respostas conseguidas estão muito aquém do desejável. Mesmo assim, decidimos inclui-las neste trabalho.

Depois, as respostas obtidas foram amiúde incompletas e obtidas num tempo posterior ao desejado, tornando a análise e a discussão dos resultados menos conseguida.

A circunstância de sermos “trabalhadora estudante” (além das obrigações familiares), reduziu-nos o tempo disponível para elaborar este trabalho com o conforto desejável. Assim, assumimos falhas na ligação entre a parte teórica e o estudo empírico.

Para futuro, em jeito de desafio, gostaríamos de ver um estudo à escala nacional sobre as pessoas que gerem as IPSS em Portugal. Estamos conscientes da complexidade deste repto, também pelo número de instituições envolvidas. Neste caso concreto, teríamos como público alvo “apenas” os Presidentes da Direção. Cremos que seria uma proposta de trabalho aliciante para uma tese de doutoramento.

Referências Bibliográficas

Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in Nonprofit Organizations: Evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*. 17.

Associação Portuguesa de Certificação – APCER (2007). Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 na Administração Pública Local.

Bergamini, C. (2008) *Motivação nas Organizações*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

Bilhim, J. (2008). *Ciência da Administração*. ed. 1. Lisboa: Aberta.

Brown (2018). *Report The thread that binds Volunteerism and community resilience: un volunteer*. Disponível em <https://www.unv.org/files/unvswvr2018englishwebpdf>.

Bussell, H. e Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (3): 244-257.

Câmara, P.B. (1997), *Humanator: Recursos Humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Don Quixote.

Cardoso, O. (2006). *Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, n. 40, v. 6, p. 1123-44, Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>.

Catarino, A. (2007). *Estudos do Voluntariado na Ação Social*. Revista. Sociedade e Trabalho nº 32, pp.7-17.

Chacon, F., Vecina, M. e Davila, M. (2007). The three-stage model of volunteers' duration of service. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 35, 627-642. Disponível em <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.5.627>.

Chaves, M. (2010). *Confronto com o trabalho entre jovens advogados. As novas configurações da inserção profissional*. Lisboa: Imprensa das Ciências Sociais.

Chiavenato I. (1989). *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (1993). *Recursos Humanos*. 2ª Edição, Editora Atlas. São Paulo.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 13ª Ed., Rio de Janeiro: Campus.

Conta Satélite da Economia Social (2017). Cooperativa António Sérgio para a Economia Social e Instituto Nacional de Estatística.

Cunha, M. Cunha, R. e Rego A. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional de gestão*. Lisboa: Editora RH.

Defourny, J. (Ed.) (2009). *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra.

Direção Geral da Segurança Social (DGSS, 2015) Procedimentos e Tramitação dos Processos de Registo das IPSS do Âmbito da Ação Social - Manual de Procedimentos: Divisão de Assuntos Jurídicos Institucionais.

Drucker, P. (2006). *Introdução à administração*. São Paulo: Thomas Learning.

Fachada, M. (2012). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira M., Proença J. e Rocha M. (2011). Do occasional volunteers repeat their experience? *State of the world's volunteerism report*. Washington, DC: United Nations.

Ferreira, M. R., Proença, T. e Proença, J. F. (2012b). Organizational influence on volunteer satisfaction and attitudes towards HRM practices: The case of hospital volunteers. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9(1), 27–42.

Ferreira, M., Proença, T. e Proença, J. (2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7 (3), 43 -53.

Ferreira, S. (2004). *O Papel de Movimento Social das Organizações do Terceiro Sector em Portugal*. Disponível em <http://www4.fe.uc.pt/cec/comunicacaosfaps>.

Franco, R., Sokolowski, W., Hairel, E. e Salamon, L. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparativa*. Porto: Universidade Católica Portuguesa.

Hartenian, L. S. (2007). Nonprofit agency dependence on direct service on indirect support volunteers. An empirical investigation. *Nonprofit Management and Leadership*, 17 (3), 319-334.

Heitor F. e Veiga C. (2012). *Voluntariado no Ensino Superior: Oportunidades para a mudança no desenvolvimento psicológico*. In Atas do II Congresso Nacional da RESAPES - AP Instituto Superior de Contabilidade e de Administração do Porto, Portugal.

Henrique, R., Cunha, A., Varajão, J. e Correia, L. (2009). *Implementação de um sistema de informação para a gestão da qualidade: caso de estudo de uma IPSS portuguesa*. *ADMpg Gestão Estratégica*, 2, p.125-130.

Hill, M.M. e Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Edições Silabo, Lisboa.

Instituto da Segurança Social, (2014). Relatório de Atividades. Gabinete de Planeamento e Estratégia/ Unidade de Planeamento e Controlo de Gestão.

Instituto da Segurança Social, (ISS, 2014) Gabinete de Planeamento e Estratégia. Unidade de Planeamento e Controlo de Gestão. Lisboa: Relatório de Atividades.

Kotter, J. (1990). What leaders really do? *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 3, p. 103-111.

Kotter, P. (1999). *John Kotter on What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business School Press.

Lemos, M. (2011). *Sistemas Integrados de Gestão. Qualidade*. Ano XL (04/Inverno), pp. 8-10.

Luís, J. (2005). *A História das IPSS*. ISCTE. Dissertação de Mestrado. Disponível em <http://jornalpartilha.blogspot.com/2007/10/histria-das-ipsss-em-portugal.html>.

Lopes, C. (2009). *Avaliação da Qualidade de Serviço: o caso de uma Instituição de Ensino Superior*. Universidade Fernando Pessoa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10284/1400>.

Medeiros, A.R. (2000). *Liderança*. São Paulo: Faculdades Integradas Campos Salles. Dissertação de Mestrado do Curso de Organização, Sistemas e Métodos.

Newstrom, J. (2008). *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: MacGraw-Hill.

Parente, C. (2014). *A Gestão de Recursos Humanos Assalariados. Empreendedorismo Social em Portugal*. Porto, Universidade do Porto, Faculdade de Letras, 176-200.

Pinto, N. e Coronel, D. (2017). A Eficiência e Eficácia na Administração: proposição de modelos quantitativos. *Revista Unemat de Contabilidade*, v. 6, n.º 11.

Pordata. (2016). Números dos Municípios e Regiões de Portugal. Consultado em outubro de 2018, disponível em [http://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Santar%C3%A9m+\(Munic%C3%A9pio\)-6743](http://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Santar%C3%A9m+(Munic%C3%A9pio)-6743).

Quintão, C. (2004). *Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego*. Porto: Universidade do Porto. Faculdade de Letras. Instituto de Sociologia.

Quintão, C. (2011). *O Terceiro Setor e a sua Renovação em Portugal: uma abordagem preliminar*. Porto: Universidade do Porto. Faculdade de Letras. Instituto de Sociologia.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 6.^a edição. Lisboa: Gradiva.

R Development Core Team (2018). R: A language and environment for statistical computing (Computer software manual). Vienna, Austria. Disponível em <http://www.R-project.org/>.

Ramos P. A. (2007). *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade* (3^a Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Ramos, S. (2012). *O emprego no Terceiro Setor - uma análise comparativa*. Braga: Universidade do Minho: Dissertação de Mestrado.

Relatório Carta Social (2015) – Rede de Serviços e Equipamentos. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Disponível em www.cartasocial.pt.

Relatório Carta Social (2016) – Rede de Serviços e Equipamentos. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Disponível em www.cartasocial.pt.

Relatório das Nações Unidas (2015). *O Trabalho como Motor do Desenvolvimento Humano Publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento* (PNUD). Camões - Instituto da Cooperação e da Língua.

Ribeiro J. (2008). *Comportamento Organizacional. Ferramentas para o Empreendedor*. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.

Ribeiro, A. (2006). *Manuais de Processos-Chave das Respostas Sociais*. Revista Pretextos.

Ridder, H.G. e MCcandess, A. (2010). *Influences on the Architecture of Human Resource Managment, Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39,124-141.

Rivera, A. e Patiño, V. M. (2016). *Una mirada a las tendencias y retos del voluntariado Proceder*. *Lúdica. Pedagógica*, 24, 119-125.

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. Tradução. Ed. São Paulo: Prentice Hall.

Romão F. (2002). *Metodologia de Desenvolvimento de um sistema de Informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social*. Universidade de Aveiro. Dissertação de Mestrado. Disponível em <http://portal.ua.pt>.

Romão, F. M. L. (2009). *Metodologia de Desenvolvimento de um Sistema de Informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social*. Disponível em <http://portal.ua.pt/thesaurus/default1.asp?OP2=0&Serie=0&Obra=30&H1=1 &H2=0>

Sampaio, S. (2012). *A gestão de voluntários, no contexto particular das organizações sem fins lucrativos, em Portugal*. Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão. Dissertação de Mestrado.

Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, G. Q. (2013). *Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – IPSS*. Estudo do caso. Universidade Fernando Pessoa. Faculdade de Ciência e Tecnologia - Porto.

Saraiva, M. e Teixeira, A. (2010). *TQM Qualidade: A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Serra, C. (2010). *Estudo do Perfil dos Presidentes das IPSS: Caso Distrito da Guarda*. Instituto Politécnico da Guarda, Dissertação de Mestrado.

Sievers, B. (1997). *Além do sucedâneo da motivação*. In Bergamini, C. W.; Coda, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 47-68.

Silva, (2007). *Psicologia da Educação e Aprendizagem*. Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELI). Indaial: ASSELVI.

Silvia, F. (2013). *Terceiro Setor e Estado-Providência em Portugal*. Filipe Carreira da Silva (org.). Os Portugueses e o Estado-Providência. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

Simões, D., Bordalo, S. e Cruz, M. (2010). *Gestão de IPSS*. Interações: Sociedade e as Novas Modernidades, 12(23). Disponível em <https://www.interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/view/349>.

Smith, N.E. e Timby, B.K. (2005). *Enfermagem médico-cirúrgica*. São Paulo: Manole.

Sobreiro, V. (2008). *Sou tudo e não sou nada: as funções de diretor técnico nos organismos de apoio social a crianças e idosos no concelho de Caldas da Rainha, Lisboa*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Dissertação de Mestrado. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.5/3008>.

Sousa, A. (2012). *Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário*. Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão. Dissertação de Mestrado

Vecina J., M., Chacón F. e Sueiro A. M. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, pp.112-117.

Outras Web-Bibliografia consultada:

<http://www.voluntariado.pt>

<http://www.moneris.pt/dados>

Legislação Consultada

Constituição da República Portuguesa, artigo 82.º .

Decreto-Lei 172-A/2014 de 14 de novembro.

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro.

Decreto-Lei n.º 120/2015 de 30 de junho.

Decreto-Lei n.º 33/2014. de 4 de março.

Decreto-Lei n.º 59/2011. de 5 de maio.

Decreto-Lei n.º 64/2007. de 14 de março.

Decreto-Lei n.º 92/2010 de 26 de julho.

Lei n.º 24/2012. de 9 de julho.

Lei n.º 71/98. de 3 de novembro.

Lei n.º 30/2013 de 8 de maio.

Portaria n.º 196-A/2015 de 1 de julho.

Portaria n.º 38/2013 de 30 de janeiro.

Anexo A

Questionário

"Quem é quem na Gestão das IPSS do Concelho de Guimarães"

Este questionário destina-se aos Presidentes dos órgãos de gestão das IPSS do Concelho de Guimarães.

Insera-se num trabalho de investigação do mestrado em Gestão das Organizações do 3.º Setor, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto.

Solicito a sua colaboração no preenchimento deste questionário, cujo objetivo é identificar os perfis e as motivações das pessoas que integram a presidência dos órgãos de gestão das IPSS do concelho de Guimarães.

O questionário é anónimo e confidencial e destina-se exclusivamente a fins académicos. O tempo de preenchimento é muito breve e a sua colaboração é fundamental para o sucesso deste estudo.

Muito obrigada pela Sua colaboração! ***Obrigatório**

Caracterização pessoal

Idade *

- 18 - 30 anos
- 31 - 40 anos
- 41 - 50 anos
- 51 - 60 anos
- 61 - 66 anos
- + 66 anos

Género *

- Masculino
- Feminino

Estado Civil *

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo
- União de Facto
- Separado

Nível de Escolaridade *

- 1.º ciclo do ensino básico
- 2.º ciclo do ensino básico
- 3.º ciclo do ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Profissão *

Naturalidade *

Residência *

Caracterização da Instituição (Só para o Presidente da Direção responder)

Indique a natureza jurídica da Instituição *

- Irmandade da Misericórdia
- Associação de Solidariedade Social
- Centro Social Paroquial
- Cooperativa de Solidariedade Social
- Outro:

Indique o número de colaboradores remunerados da Instituição *

- 0
- 1 - 10
- 11 - 25
- 26 - 50
- + 50

Indique o número de voluntários da Instituição *

- 0
- 1 - 10
- 11 - 25
- 26 - 50
- + 50

Indique as respostas sociais existentes na Instituição*

- Apoio Domiciliário
- Estrutura residencial para Pessoas Idosas (Lar)
- Centro de Dia
- Centro de Convívio
- Creche
- Pré-escolar
- ATL
- Outra(s) : _____

Indique o tipo de parcerias existente na Instituição (pode selecionar mais do que uma opção)*

- Câmara Municipal
- Junta(s) de Freguesia(s)
- Bombeiros
- PSP/GNR
- Hospitais
- Instituto Segurança Social
- Centro de Saúde

- Outras IPSS's
- ONG

- Outra(s) Especifique: _____

Indique o tipo de parceria estabelecida (pode selecionar mais do que uma opção)*

- Apoio financeiro
- Cedência de Infraestruturas
- Cedência de Materiais
- Outra(s) _____

Caracterização do trabalho desenvolvido na Instituição

Indique o cargo que desempenha na Instituição *

- DIREÇÃO – Presidente
- ASSEMBLEIA GERAL – Presidente
- CONSELHO FISCAL - Presidente

Já desempenhou outros cargos na Instituição? *

- Sim
- Não

Se respondeu Sim à questão anterior, indique qual ou quais?

Há quanto tempo exerce o cargo atual? *

- Menos de 3 anos
- Entre 3 e 6 anos
- Mais de 6 e menos de 10 anos
- 10 ou mais anos

No exercício do cargo atual, indique o tempo (horas) que semanalmente dedica à Instituição *

- Menos de 3 horas
- Entre 3 e 6 horas
- Entre 7 e 9 horas
- Mais de 9 horas

Retribuição pelo desempenho do cargo *

- Trabalho voluntário
- Trabalho voluntário com ajudas de custo
- Trabalho remunerado

Realizou alguma formação técnica / profissional para o exercício do cargo? *

- Sim Qual ou Quais? _____
- Não _____

Se respondeu Sim à questão anterior, indique qual o grau de importância que atribui à existência de formações técnicas / profissionais para apoio ao exercício do cargo? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Caracterização das motivações para o exercício do cargo.
Indique a ordem de importância de cada uma das motivações para si.

Realização pessoal *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Prestígio social *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Ajudar a comunidade *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Ocupação de tempos livres *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante

Motivações políticas *

1 2 3 4 5 6 7

Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

Motivações Religiosas *

1 2 3 4 5 6 7

Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

Desenvolvimento de relacionamentos interpessoais *

1 2 3 4 5 6 7

Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

Desenvolvimento profissional *

1 2 3 4 5 6 7

Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

Tradição Familiar *

1 2 3 4 5 6 7

Nada Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Importante
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------