UNIVERSIDADE DE LISBOA

Instituto Superior de Economia e Gestão

LIDERANÇA E GOVERNAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL EM PORTUGAL

Angélica Margarida Matos Martins Figueira

Orientadora

Professora Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente

Coorientadora

Professora Doutora Marta Pedro Varanda

Tese especialmente elaborada para obtenção de grau de doutora em

Sociologia Económica e das Organizações

2023

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Instituto Superior de Economia e Gestão

LIDERANÇA E GOVERNAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL EM PORTUGAL

Angélica Margarida Matos Martins Figueira

Orientadora
Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente
Professora associada com agregação. Faculdade de letras da Universidade do Porto
Coorientadora
Doutora Marta Pedro Varanda
Professora auxiliar. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Tese especialmente elaborada para obtenção de grau de doutora emSociologia Económica e das Organizações

Júri:
Presidente:
Doutora Maria Rosa Vidigal Tavares da Cruz Quartin Borges
Professora catedrática e presidente do conselho científico. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Vogais:
Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos
Professora associada com agregação. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa
Doutora Hélia Augusta De Magalhães Correia Brancons Carneiro
Professora auxiliar. Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Doutor Carlos Gil Correia Veloso da Veiga
Professor associado com agregação. Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho

2023

Agradecimentos

Aproxima-se o desfecho da etapa mais exigente e, também, a mais desafiante do meu percurso académico. Começa agora a "hora" de fazer o balanço.

A elaboração desta tese contou com vários apoios, de pessoas e de instituições, algumas das quais não posso deixar de referir e às quais deixo o meu sincero agradecimento:

À Professora Doutora Cristina Parente da Faculdade de Letras da Universidade do Porto que, sem me conhecer e sem ter esse dever, aceitou ser minha orientadora. Nunca terei palavras suficientes para agradecer pela orientação científica desta tese, mas sobretudo pelo trato simples e próximo, pelo total apoio, pela disponibilidade e pelo incentivo.

À Professora Doutora Marta Varanda pelo rigor científico manifestado na coorientação.

Ao Professor Doutor João Peixoto pelo apoio na parte curricular e pelos conselhos sábios que, de uma maneira ou de outra, tiveram resultados práticos importantes.

À CNIS, em especial ao seu presidente, Sr. PE. Lino Maia, pela disponibilidade em participar no estudo e por me ter facilitado o acesso às IPSS associadas.

Aos dirigentes sociais das IPSS pela sua colaboração, nas entrevistas e nos inquéritos, sem eles não tinha sido possível realizar esta investigação.

Ao meu filho pela sua preocupação: - "Está a correr bem, mãe?" - pelas palavras de incentivo: - "Tu vais conseguir, está quase.". A quem peço, sobretudo, desculpa pela atenção que não lhe dei. E, a quem prometo compensar, daqui em diante, pelas horas que lhe devo.

Por último, consciente que sozinha nunca teria alcançado este objetivo, dirijo um agradecimento muito especial ao meu marido, por ser a minha âncora e pelo apoio total na superação dos obstáculos. A ele dedico este trabalho.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO 11
1. A problemática de análise 11
2. A integração no campo temático e abordagem proposta 13
3. Delimitação do campo empírico de estudo 15
4. Estrutura da tese 15
CAPÍTULO 1 - GOVERNAÇÃO E PODER NAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL 18
1. As organizações enquanto entidades políticas 18
2. Relações de poder nas organizações 24
3. Governação: conceito e ideias chave 29
3.1. Governação nas organizações da economia social 31
4. Modos de governo: tipologias em discussão 36
5. Ética e responsabilidade organizacional 39
6. A missão, visão e os valores das organizações 42
7. Gestão por valores 45
CAPÍTULO 2 - LIDERANÇA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL 48
1. Liderança: conceitos, tipos e condicionantes 48
2. Relação: poder e liderança 50
3. A motivação para o exercício da liderança 52
4. A política na liderança 57
5. Teorias sobre liderança 59
5.1. Síndrome do fundador 59
5.2. Tendência para a oligarquia 61
6. Liderança nas Instituições Particulares de Solidariedade Social 62
6.1 Participação social e associativismo 65
6.2. Voluntariado dirigente: motivações 69
7. Profissionalização das Instituições Particulares de Solidariedade Social 72
CAPÍTULO 3 - CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E CAMINHO METOTOLÓGICO 77
1. Economia social: o campo empírico de análise 77
1.1. A Economia Social em Portugal: a sua relevância e caraterização 77

2. O objeto empírico: as Instituições Particulares de Solidariedade Social.....79
2.1. Da génese das Instituições Particulares de Solidariedade Social.....79
2.2. O Estado criador e regulador das IPSS.....82
3. Problema de investigação e modelo analítico.....86
4. Opções metodológicas do estudo.....91
4.1. Recolha e tratamento de dados: considerações técnicas.....93
4.1.1. Entrevistas semidiretivas.....94
4.1.2. Inquérito por questionário.....99
4.1.3. Análise documental.....103
CAPÍTULO 4 - OS DIRIGENTES SOCIAIS: PERFIL, QUALIDADES E MOTIVAÇÕES 106
1. Caraterização dos presidentes do órgão de administração e das instituições a que presidem 106
2. Retrato das IPSS lideradas.....111
3. Sentidos idealizados sobre a liderança das IPSS.....114
3.1. Ideal de liderança.....114
3.2. Qualidades do líder das IPSS.....118
4. O exercício de cargos de dirigente: regulamentações e motivações.....123
4.1. As alterações no enquadramento legal das Instituições Particulares de Solidariedade social: repercussões no exercício da liderança.....124
4.2. As motivações para a liderança.....126
4.3. A dificuldade em assumir a liderança do OA.....133
5. Perfis sociodemográficos e profissionais, ideais de liderança e motivações dos líderes....134
CAPÍTULO 5 - CONDICIONANTES DO EXERCÍCIO DE LIDERANÇA.....137
1. Constrangimentos no exercício da liderança.....138
2. Incompatibilidades no exercício da liderança.....148
3. Desafios à presidência das Instituições Particulares de Solidariedade Social.....158
4. A manutenção nos cargos dirigentes: razões e justificações.....164
CAPÍTULO 6 - GOVERNAÇÃO DAS IPSS.....176
1. Órgão de governação e modos de governo.....176
1.1. Os órgãos sociais: funcionamento e presença.....176
1.2. O cargo de presidente.....179
2. Mandatos: entre a tradição e a mudança.....189

3. Ética e governação nas IPSS 198
4. O caminho da profissionalização das IPSS: uma tendência embrionária 200
CONCLUSÃO 213
REFLEXÕES FINAIS 224
BIBLIOGRAFIA 227
ANEXOS 246

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de comportamento político....21
Tabela 2 - Táticas políticas segundo a aprovação ou a rejeição da organização....23
Tabela 3 - Fontes de poder interpessoal....27
Tabela 4 - Síntese das teorias da motivação....54
Tabela 5 - Caraterização dos dirigentes entrevistados....95
Tabela 6 - Caraterização sociodemográfica dos presidentes do OA inquiridos....107
Tabela 7 - Situação profissional atual ou última....109
Tabela 8 - Atividade profissional....110
Tabela 9 - Caraterização das IPSS lideradas....111
Tabela 10 - Perfil dos dirigentes sociais....113
Tabela 11 - Análise fatorial do sentido atribuído à liderança ideal das IPSS....115
Tabela 12 - Correlação bivariada de Pearson entre as variáveis sentido atribuído à liderança ideal e às suas componentes....118
Tabela 13 - Análise fatorial das qualidades do líder das IPSS....119
Tabela 14 - Análise fatorial das motivações para ser dirigente....127
Tabela 15 - Correlação bivariada de Pearson entre as motivações para ser dirigente, o sentido atribuído à liderança ideal e as qualidades do líder....134
Tabela 16 - Síntese: perfil, qualidades e motivações dos dirigentes sociais....136
Tabela 17 - Análise fatorial dos constrangimentos enfrentados pelo OA....139
Tabela 18 - Análise fatorial das incompatibilidades no exercício da liderança....149
Tabela 19 - Análise fatorial das razões para os dirigentes se manterem nos cargos....165
Tabela 20 – Síntese das condicionantes do exercício da liderança....175
Tabela 21 - O exercício do cargo de presidente do OA....180
Tabela 22 - Correlação bivariada de Pearson entre as variáveis: tempo há que exerce o cargo atual, primeira vez que exerce um cargo na IPSS e é um sócio fundador....181
Tabela 23 - Existência de sócios fundadores e o tempo há que exerce o cargo de presidente do OA....182
Tabela 24 - Primeira vez que exerce um cargo nos órgãos sociais nesta IPSS e....182
Tabela 25 - Presença dos membros do OA na instituição....183
Tabela 26 - Frequência do acompanhamento dos trabalhos segundo a idade....183
Tabela 27 - Presença do presidente na instituição segundo a sua....184

Tabela 28 - Frequência com que o presidente do OA e os outros membros do OA acompanham os trabalhos do dia a dia da instituição 185
Tabela 29 - Correlação bivariada de Pearson entre as variáveis: exerce ou exerceu, em simultâneo, um cargo num órgão de administração pública, foi um dos sócios fundadores desta instituição e fundou outras instituições sociais 186
Tabela 30 - Foi um dos sócios fundadores da instituição e exerce ou exerceu, em simultâneo, um cargo num órgão de administração pública 186
Tabela 31 - Fundou outras instituições sociais e exerce ou já exerceu, em simultâneo, um cargo num órgão de administração pública 187
Tabela 32 - Fundação de instituições sociais 187
Tabela 33 - Sócio fundador da IPSS e o número de cargos que ocupou 188
Tabela 34 - Retribuição do cargo de presidente 205
Tabela 35 - Número de membros remunerados no OA segundo o sexo 206
Tabela 36 - Síntese dos modos de governo 212

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de análise teórico 88
Figura 2 - Delineamento da abordagem mista sequencial explanatória 93
Figura 3 - O sentido atribuído à liderança ideal das IPSS 116
Figura 4 - Qualidades do líder das IPSS 120
Figura 5 - Motivações para ser dirigente 128
Figura 6 - Financiamento público deficitário 140
Figura 7 - Competências desajustadas 142
Figura 8 - Reputação negativa dos dirigentes 144
Figura 9 - Controlo e regulação pública excessiva 146
Figura 10 - Conflitos de interesses entre dirigentes e trabalhadores e/ou 150
Figura 11 - Desencontro dos interesses pessoais e o cumprimento da missão 155
Figura 12 - Desafios à presidência das IPSS 159
Figura 13 - Importância da formação para o exercício do cargo de presidente 163
Figura 14 - Experiência em causas sociais 165
Figura 15 - Ausência de sucessão para o cargo 167
Figura 16 - Consequências de uma gestão fechada 170
Figura 17 - Manutenção de sócios fundadores nos órgãos sociais 172
Figura 18 - Limitação do número de mandatos 190
Figura 19 - Importância de um código de ética para a governação das IPSS 198
Figura 20 - Desvio de comportamentos éticos 199
Figura 21 - Gestão voluntária versus gestão profissional 202
Figura 22 - Formação dos dirigentes sociais 208

Sumário

Os dirigentes sociais assumem uma posição primordial no sucesso/insucesso e continuidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) cujas atividades desenvolvidas têm em comum o bem-estar social coletivo. Esta investigação visou explorar em que medida o exercício da liderança e consequentes modos de governo dependem de caraterísticas pessoais dos dirigentes e regulamentos legais das organizações, delimitando territorialmente o estudo às IPSS de Portugal continental.

Assente no método misto sequencial explanatório, com recurso à análise documental, a entrevistas semidiretivas e a inquéritos por questionário, este estudo pretende contribuir para um debate nacional mais informado sobre as particularidades e condições de exercício da liderança e governo dos órgãos sociais das IPSS. Do ponto de vista teórico, optou-se por uma abordagem plural e eclética: para a análise do tema da governação fomos informados fundamentalmente pela teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976) e pela teoria dos stakhoelders (Freeman, 1984). No tratamento do assunto da liderança selecionou-se a teoria da motivação de McClelland (2009 [1961]) e as teorias síndrome do fundador (Huff, 2003) e tendência para a oligarquia (Michels, 2001).

A análise dos dados empíricos permitiu identificar quatro perfis de dirigentes, diversos entre si em termos de caraterísticas sociodemográficas e profissionais. Porém, bastante homogéneos nas perspetivas globais sobre a liderança e governação das IPSS. Sobrepõem-se as condicionantes regulamentares, sendo que a imposição legislativa da limitação do número de mandatos parece estar a criar condições favoráveis a modos de governo democráticos participativos, ao contrário do que se verificava até então em estudos nacionais sobre temáticas próximas. Apesar da dificuldade em constituir-se listas de sócios para assumir o governo destas instituições, o tempo de permanência no cargo de presidente do OA desmistifica a ideia de cristalização no cargo. As motivações para ser dirigente associadas aos jogos de poder e influencia cruzam-se com as condicionantes identificadas como incompatibilidades. E a sustentabilidade financeira face aos financiamentos reduzidos e às exigências do contexto da sua intervenção, implica escolhas opostas ao compromisso com as pessoas levando ao desvirtuamento da missão. A falta de transparência, também, pode conduzir ao desvio da missão.

Palavras-chave: Economia Social, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Dirigentes; Liderança; Governação.

Summary

Social leaders assume a key position in the success/failure and continuity of Private Social Solidarity Institutions (IPSS) whose activities have in common the collective social well-being. This investigation aimed to explore the extent to which the exercise of leadership and consequent modes of government depend on the personal characteristics of the leaders and legal regulations of the organizations, territorially delimiting the study to the IPSS of mainland Portugal.

Based on the explanatory sequential mixed method, using document analysis, semi-directive interviews and questionnaire surveys, this study aims to contribute to a more informed national debate on the particularities and conditions of the exercise of leadership and governance of the IPSS governing bodies. From a theoretical point of view, a plural and eclectic approach was opted: for the analysis of the topic of governance, we were fundamentally informed by agency theory (Jansen & Meckling, 1976) and by the theory of stakhhoelders (Freeman, 1984). McClelland's theory of motivation (2009 [1961]) and the founder syndrome (Huff, 2003) and tendency towards oligarchy (Michels, 2001) theories were selected for the treatmentof leadership.

The analysis of empirical data made it possible to identify four profiles of managers, different from each other in terms of sociodemographic and professional characteristics. However, they are quite homogeneous in the global perspectives on the leadership and governance of the IPSS. Regulatory constraints overlap, and the legislative imposition of the limitation of the number of mandates seems to be creating favorable conditions for participatory democratic modes of government, contrary to what had been verified until then in national studies on similar themes. Despite the difficulty in compiling lists of associates to take over the government of these institutions, the length of time in the position of president of the OA demystifies the idea of crystallization in the position. The motivations for being a leader associated with power and influence games intersect with the constraints identified as incompatibilities. And financial sustainability in the face of reduced funding and the demands of the context of its intervention, implies choices opposed to the commitment to people, leading to the distortion of the mission. Lack of transparency, too, can lead to mission deviation.

Keywords: Social economy, Private Social Solidarity Institutions, leaders; Leadership; Governance.

SIGLAS

CNIS	Confederação Nacional de Instituições Particulares de Solidariedade Social
CRP	Constituição da República Portuguesa
IAS	Indexante de Apoios Sociais
ICNPO	Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISS	Instituto da Segurança Social
NR	Não responde
OA	Órgão de Administração
OES	Organizações da Economia Social
VAB	Valor Acrescentado Bruto
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

INTRODUÇÃO

1. A problemática de análise

Esta tese, parte integrante do processo para a obtenção do grau de Doutor em Sociologia Económica e das Organizações, procura clarificar as questões da liderança e governação das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal.

Parte-se do pressuposto teórico de que as organizações em geral podem ser analisadas sob uma perspetiva política, dado que são constituídas por pessoas com interesses pessoais e profissionais frequentemente heterogéneos e, eventualmente, divergentes entre si, o que é propício a comportamentos políticos como: conflitos, arranjos e negociações (Morgan, 2006). Os comportamentos políticos nas organizações são percecionados de diferentes maneiras: uns são desejados e encarados como benéficos, outros são vistos como negativos e prejudiciais para o ambiente organizacional (Zanzi & O'Neill, 2001).

A metáfora política constitui a base teórica da abordagem que se usou para tratar o tema central deste trabalho que tem como objetivo geral perceber em que medida o exercício da liderança e consequentes modos de governo dependem de caraterísticas pessoais dos dirigentes e dos regulamentos legais das organizações, delimitando territorialmente o estudo às IPSS nacionais.

As 5622 IPSS enquanto família de organizações da economia social (OES) ocupam uma quota-parte de 7,8% no nosso país (INE, 2019). Este expressivo número de organizações justifica-se, entre outras razões, pelo seu papel ativo e determinante na implementação das políticas sociais, bem como pelo fortalecimento da solidariedade, participação cívica e bem-estar das pessoas através da prestação de serviços (Comité Económico e Social Europeu, 2017; Azevedo, Franco & Meneses, 2012; Nicolau, Sepúlveda & Cruz, 2010; Almeida, 2011; INE, 2019; Mendes, 2018). A opção governativa expressa na externalização da implementação das políticas sociais configura um quadro de parceria entre o setor público e o setor da economia social, em que o Estado é responsável por grande parte da legislação, regulamentação e financiamento destas organizações.

Este traço associado à missão e valores de bem comum que orienta a ação destas instituições implica uma notória responsabilidade pela sua gestão, com particular destaque para o presidente do OA, que através do ato eleitoral interno assume, legitimamente, o papel de líder da instituição. Por sua vez, num quadro de concorrência a financiamento e de escassez de

recursos, novos desafios e exigências são colocados à gestão destas organizações, questionando a clássica gestão filantrópica e colocando na agenda novos modelos de gestão que alguns autores, tais como Rego (2007), Sousa et al., (2012) e Melo (2013), apelidam de profissionalizados.

Os diferentes stakeholders e a sociedade em geral tendem a avaliar o desempenho organizacional e, consequentemente, as ações desenvolvidas pelos dirigentes sociais naquilo que é a adequação das práticas gestionárias à missão das instituições. E, espera-se que os seus comportamentos perante a instituição sejam moralmente aceites, de acordo com o sistema social de valores reconhecido (Suchman, 1995; Dart, 2004). A imagem que transmitem dos seus comportamentos, assim como das suas motivações como agentes voluntários alicerçam a sua reputação, tantas vezes escortinada publicamente.

O conhecimento e a vivência desta problemática combinada com a lacuna teórica encontrada na análise de um tema considerado sensível, esteve na origem do interesse da investigadora em desenvolver um modelo hipotético-dedutivo, que, partindo da revisão da literatura sobre as teorias de liderança e de governação, importadas e adaptadas do mundo empresarial, permitisse analisar as IPSS enquanto organizações políticas, e dar resposta à seguinte pergunta de partida: como é que os diferentes atributos e motivações dos dirigentes sociais e as condicionantes legais afetam os modos de governo e a prossecução da missão e valores das IPSS num quadro de legitimidade organizacional?

Acresce que o objeto deste estudo, ou seja, o exercício da liderança e modos de governo nas IPSS, está inteiramente enquadrado com as linhas de investigação do programa de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, dado que cruza a Sociologia Económica com o estudo das organizações. O estudo das IPSS ajusta-se ao objeto de estudo da Sociologia Económica, na medida em que a sua principal caraterística é fornecer bens e/ou serviços de apoio social àqueles que necessitam e não têm possibilidade de pagar um valor que cubra o seu custo (Mendes, 2018). Estas organizações criam bens e desenvolvem serviços com valor económico cuja utilização é norteada por valores sociais (Nunes, Reto & Carneiro, 2001). Ora a Sociologia Económica enquadra a análise das realidades que combinam, simultaneamente, assuntos económicos e assuntos sociais (Swedberg, 2003). Desta forma, os temas de estudo como processos de tomadas de decisão, o poder, a liderança, a resistência às mudanças são factos sociais analisados à luz da Sociologia das Organizações (Dias, 2008). E,

deste modo, a presente investigação propõe uma análise dual e complementar entre as duas linhas de reflexão da Sociologia Económica e da Sociologia das Organizações.

Por último, é certo que o aumento do número das OES tem estimulado o interesse da comunidade científica. Estas organizações deixaram de ser apenas estudadas pelas Ciências Sociais e Políticas, passando a despertar também o interesse de ciências como a Gestão e Economia. Porém, são ainda poucos os estudos dedicados às OES. A maioria dos estudos organizacionais foi realizada no âmbito do setor público e do setor empresarial, existindo assim, a oportunidade de se desenvolver um estudo que testou as teorias na realidade concreta da economia social (Drucker, 1999; Verma et al., 2005). Ao longo desta investigação, confirmou-se a dificuldade em encontrar suporte teórico-científico sobre os temas em estudo aplicados ao setor da economia social. Azevedo et al. (2012) e Amador (2013) acrescentam que, de modo geral, a literatura dedicada ao fortalecimento e capacitação das OES é escassa, nomeadamente em livros técnicos ou ensaios académicos. Verificou-se a inexistência de estudos que relacionem o exercício da liderança com os modos de governo nas IPSS, pelo que se considera esta pesquisa um contributo para o preenchimento de uma lacuna da investigação científica da economia social em Portugal. Os estudos mais recentes realizados em Portugal, dos autores Mendes (2018), Franco, et al. (2015 e 2005), Parente et al. (2014), Sousa et al. (2012), Soares et al. (2012), serviram de suporte teórico e metodológico para a decisão deste estudo.

2. A integração no campo temático e abordagem proposta

O investigador, quando escolhe o tema da investigação, considera diferentes fatores: a sua motivação para realizar o estudo, o nível de conhecimento necessário para manusear a informação sobre a temática, os condicionamentos de tempo e recursos, a facilidade de acesso à informação e o caráter inovador da investigação (Haro, et al., 2016). São várias as razões que justificam a opção em estudar as particularidades e condições de exercício de liderança e governação dos órgãos sociais das IPSS. Destaca-se, desde já, o interesse da investigadora em continuar a estudar *"as pessoas"* envolvidas nas IPSS, manifestado no âmbito do mestrado que realizou no Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona – Serviço Social: Gestão das Unidades Sociais e de Bem-Estar, cuja investigação foi subordinada ao tema da gestão de pessoas na sustentabilidade de uma IPSS. As limitações deste trabalho motivaram o interesse agora por investigar, não os trabalhadores, pessoas contratadas e parte integrante do quadro de pessoal que tendem a permanecer, mas os dirigentes das IPSS, em particular o presidente do

OA, eleitos e sujeitos ao limite de mandatos de acordo com o estatuto geral das IPSS (decreto-lei n.º 172-A/2014).

Esta escolha prende-se, também, com a importância deste tipo de organizações *"pela sua história e papel na implementação do sistema de proteção social, pelo seu forte crescimento quantitativo e pela sua expressividade territorial e económica"* (Quintão, 2011:14).

Outra razão para a escolha do tema foi a influência do percurso profissional da investigadora. O particular interesse em estudar a economia social prende-se com o facto de a investigadora, desde sempre, trabalhar no contexto das IPSS. Em virtude das funções que desempenhou e desempenha, contactou e continua a contactar com os vários órgãos sociais de IPSS. A observação direta da realidade, aliada às alterações introduzidas pelo decreto-lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, motivou o interesse pelo estudo da liderança e governação das IPSS em Portugal. Aprofundar os conhecimentos sobre as pessoas que governam as IPSS foi uma oportunidade para dar visibilidade à liderança e ao governo destas instituições, em geral, e esclarecer o papel dos seus dirigentes em particular.

Dada a integração profissional, relatada, da investigadora no campo empírico de análise e sendo esta conhecedora do objeto empírico, importou definir, com o rigor que se exige de uma investigação científica, o posicionamento filosófico deste estudo. De modo a alcançar os objetivos traçados, o modelo de investigação baseou-se no método misto sequencial explanatório (Creswell, Clark, & Vicki, 2013), com forte preocupação de triangulação da informação empírica. A articulação entre as abordagens metodológicas, qualitativa e quantitativa, permitiu aprofundar o conhecimento do objeto empírico sem a intenção de testar ou construir teoria, mas fundamentalmente robustecer os critérios de cientificidade em termos da sua validade e fiabilidade.

Ainda que, numa fase inicial, a presente investigação tenha sido planeada num momento antecedente à pandemia provocada pelo covid-19, o seu desenvolvimento foi concretizado já num contexto de crise social, financeira e sobretudo de saúde pública, sem precedentes em Portugal e no mundo, refletido na análise e conclusão do estudo.

3. Delimitação do campo empírico de estudo

Constata-se que na literatura existe muita confusão sobre denominações, definições e termos relacionados com o objeto deste estudo. Por isso, antes de avançar para os próximos pontos, entende-se importante clarificar alguns conceitos.

Na Constituição da República Portuguesa de 1976, a organização social e económica de Portugal é o resultado da atividade de três setores: setor público, setor privado empresarial e setor cooperativo e social. Assume-se, assim, que existem três setores. Este estudo incide sobre o setor cooperativo e social. Na literatura este setor é designado indistintamente de várias formas: economia social, terceiro setor, terceiro sistema, setor caritativo, setor voluntário, setor livre de impostos, setor não lucrativo, entre outros menos frequentes. À luz das influências francófonas, a designação mais aplicada na Europa é a de economia social. Em Portugal, o termo intensifica-se a partir de 2013, com o reconhecimento institucional e jurídico deste setor através da criação da Lei de bases para a economia social e ganha mais vigor, ainda, com a constituição da Confederação Portuguesa de Economia Social em 2018, cujas nove entidades fundadoras representam todas as entidades da economia social portuguesa. Por esta razão, assume-se, neste estudo, a denominação de economia social para designar um setor formado por um conjunto de atividades económico-sociais, livremente desenvolvidas por diversas entidades em áreas distintas.

As OES alvo deste estudo são as IPSS. Em cada uma destas instituições existe um OA e outro com funções de fiscalização (conselho fiscal). Nas organizações de forma associativa existe sempre uma assembleia geral de sócios. O OA é, não raras as vezes, designado por órgão executivo, conselho executivo, direção voluntária ou simplesmente direção. Os membros destes órgãos são designados por dirigentes ou dirigentes sociais. Por conseguinte, neste estudo, por dirigente entende-se a pessoa que exerce funções num dos órgãos sociais das IPSS, cujas responsabilidades estão definidas no estatuto geral das IPSS (decreto-lei n.º 172-A/2014). O sujeito de análise são os presidentes do OA, também designados por dirigentes sociais.

4. Estrutura da tese

A estrutura desta tese divide-se em seis capítulos, sendo que estes são precedidos de uma introdução e terminam com a conclusão do estudo, seguida da apresentação da bibliografia e anexos.

A investigação assenta num quadro teórico plural que discute a posição de diferentes autores sobre os diversos temas abordados: governação, poder e liderança nas OES. Os primeiros dois capítulos referem-se ao estado da arte feito com base na revisão da literatura e servem de suporte à componente analítica e empírica. Perante a inexistência de pesquisas científicas especificamente dedicadas à temática em estudo, recorreu-se a autores clássicos, e também contemporâneos, para enquadrar teoricamente o campo e o objeto empírico deste estudo.

O capítulo 1 aborda as teorias da governação e poder das OES. Define-se a governação das OES, assente na visão das organizações constituídas por relações de poder e enquanto entidades políticas. Esclarece-se o conceito de governação para aplicar no contexto específico das OES. Define-se, ainda, os diferentes modos de governo das organizações e como a ética, a responsabilidade organizacional, a filosofia institucional (missão, visão e valores das organizações) e a gestão por valores se ajustam às OES e influenciam o governo das mesmas.

A tónica do capítulo 2 é colocada na liderança e poder nas OES. Aí se definem os conceitos, tipos e condicionantes da liderança, de modo a auxiliar a compreensão da relação entre a liderança e poder. A seguir, procura-se explorar as motivações para o exercício da liderança, recorrendo às teorias da motivação para compreender o objeto de estudo. Procura-se explorar, ainda, a política na liderança com base no pressuposto que as organizações são *"arenas"* nas quais os diversos intervenientes se empenham para ter poder. Por último, para melhor entender alguns comportamentos políticos dos presidentes do OA das IPSS enquanto líderes, recorreu-se à teoria síndrome do fundador e à teoria tendência para a oligarquia. Na parte final deste capítulo, são apresentadas as especificidades da liderança nas OES tendo como referência as IPSS. Primeiro, é explorado o exercício da liderança no contexto das IPSS e o papel desenvolvido pelo seu líder, e a seguir expõem-se as suas especificidades. Começa-se por esclarecer a participação social enquanto uma das caraterísticas da cidadania presente nas OES e o associativismo como forma de organização da sociedade civil sem fins lucrativos. Depois, a revisão da literatura foca-se no voluntariado dos dirigentes e nas motivações dos dirigentes sociais desenvolverem trabalho voluntário. Por último problematiza-se a profissionalização das IPSS.

A definição e o enquadramento do caminho metodológico são expostos no capítulo 3. Primeiro faz-se a apresentação do campo empírico de análise – economia social, refletindo sobre a sua importância e caraterização. Prossegue-se com a apresentação do objeto empírico,

as IPSS, analisando a sua génese, a relação com o Estado e as alterações ao seu enquadramento legal. A seguir anuncia-se o problema da investigação e o modelo analítico que suportou o desenvolvimento do estudo. Em consonância com o objeto de estudo, definiu-se a metodologia de investigação através do método misto sequencial explanatório e teceu-se as considerações técnicas relativas à recolha e tratamento de dados.

Nos três capítulos seguintes apresentam-se os dados empíricos, dando voz aos presidentes das IPSS. A estruturação destes capítulos foi feita de acordo com as categorias e subcategorias que resultaram das entrevistas e inquéritos realizados, procurando identificar as relações entre a teoria e a informação empírica.

No capítulo 4, através da identificação das caraterísticas sociodemográficas e profissionais, define-se o perfil dos dirigentes sociais. São também identificados, classificados e relacionados os atributos para a liderança ideal, e exploradas as motivações que levam os dirigentes sociais a assumirem cargos nos órgãos sociais, assim como as motivações dos sócios fundadores para se manterem nos cargos.

As condicionantes do exercício da liderança são abordadas no capítulo 5, agrupadas em constrangimentos e incompatibilidades. Estas dificuldades são ainda acentuadas por diversos desafios, também explorados neste capítulo.

A governação das IPSS é o tema de que se ocupa o capítulo 6. Nele caraterizam-se os modos de governo das IPSS e relacionam-se esses mesmos modos de governo com o exercício da liderança. O estudo empírico neste capítulo completa-se com a análise das alterações do estatuto geral das IPSS relacionadas com os limites de mandatos e comportamentos éticos. Por último, perspetiva-se o exercício da gestão voluntária e da gestão profissional das IPSS.

A última parte desta tese é dedicada às conclusões, tendo em consideração as hipóteses formuladas acerca do problema da investigação. Refere-se, ainda, as limitações da pesquisa e são indicadas algumas pistas para investigações futuras sobre a temática investigada. Concluída a apresentação global deste trabalho, avança-se para a explanação e aprofundamento da problemática.

CAPÍTULO 1 - GOVERNAÇÃO E PODER NAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL

Este capítulo foca as teorias da governação e poder das OES. É utilizada a metáfora política enquanto modelo explicativo da governação das OES. Todas as organizações são intrinsecamente políticas e os comportamentos políticos que advêm deste contexto resultam em diferentes atos de governação e modos de governo, mais ou menos participados, e as IPSS não são exceção.

Começa-se por delimitar teoricamente a governação das OES, através do enquadramento das organizações enquanto entidades políticas e constituídas por relações de poder. Com base na explanação do conceito de governação e as ideias subjacentes, parte-se para a análise da governação nas OES. Define, ainda, os diferentes modos de governo das organizações e como é que a ética, a responsabilidade organizacional, a filosofia institucional (missão, visão e valores) e a gestão por valores se ajustam e influenciam a governação das OES.

1. As organizações enquanto entidades políticas

Definir o conceito de organização é uma tarefa complexa devido, principalmente, a duas dificuldades: a primeira prende-se com a diversidade de modelos teóricos que se desenvolveram à sua volta, prosperando explicações por vezes incoerentes entre si; a segunda dificuldade resulta do facto de o conceito abarcar uma variedade de entidades sociais, nomeadamente, empresas, hospitais, universidades, prisões, associações recreativas, entre outras, que, independentemente de terem várias caraterísticas semelhantes que possibilitam designá-las como organizações, têm igualmente particularidades díspares (Chambel & Curral, 1998).

As infinitas definições do conceito de organização baseiam-se em duas perspetivas: uma relativa a termos materiais, meios técnicos e financeiros, e outra ligada à componente social, isto é, *"pessoas"* e *"objetivos".* Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2001) as organizações são entendidas *"como um sistema aberto, social e técnico cujo funcionamento assenta num conjunto estruturado de papéis organizacionais"* (2001:274). Cunha et al. (2014:38) consideram as organizações como *"conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns"*. Caraterizam-nas pela impessoalidade (nas organizações grandes alguns membros não se conhecem), hierarquia (simplifica a organização

do trabalho), dimensão (potencial para crescer), objetivos (definidos embora possa existir divergência quanto a estes), eficiência (usar os recursos de maneira eficiente), fronteiras (separação entre a organização e elementos exteriores), controlo (têm um sistema de controlo interno) e trabalho (principal atividade da organização). Utilizando o raciocínio de Bilhim (1996:22), as organizações definem-se como *"grupos de duas ou mais pessoas"* que mantêm relações de cooperação; pela *"prossecução de metas"* para as quais *"é necessária a coordenação formal de ações"*; pela diversidade de funções, pela sua estrutura hierárquica e pela existência de fronteiras. Em suma, uma organização consiste numa *"coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade"* (Bilhim, 1996:22).

No âmbito da caraterização das organizações e de acordo com o critério da lucratividade, importa salientar que existem diferentes tipos: as organizações empresariais e as organizações não empresariais. As primeiras são a propriedade de alguém, produzem bens ou desenvolvem serviços com o principal objetivo da maximização do lucro, ou seja, são geridas de acordo com uma filosofia de negócio para satisfazer as necessidades concretas dos consumidores, beneficiando quem assumiu os riscos de empreender. As organizações não empresariais, para além de abrangerem as instituições do setor público, incluem todas as outras que, apesar de serem privadas, não são da propriedade de alguém nem têm como finalidade o lucro. Visam a satisfação de necessidades dos indivíduos e/ou a defesa dos interesses de grupos de pessoas ou da sociedade de modo geral*"* (Lisboa, Coelho & Almeida, 2013). Este estudo tem como objetoempírico de análise as organizações não empresariais sem fins lucrativos, em particular as IPSS. Com este propósito interessa acrescentar que as IPSS investem na prossecução dos seus objetivos com o intuito de cumprir a sua missão de bem público e comum e cumprir os seus valores de justiça, entre outros. Ainda que as IPSS sejam privadas, autogovernadas, institucionalmente separadas do Estado, recebem apoio financeiro e são por ele reguladas. Por fim são constituídas e governadas de forma voluntária para satisfazer necessidades sociais que o Estado e o mercado não cumprem (Salamon & Anheier, 1992; Andrade & Franco, 2007).

Reconhece-se que as IPSS possuem caraterísticas particulares que impõem a necessidade de diferentes e adequadas práticas de governação (Lisboa, et al., 2013). Não existindo modelos específicos de governo para estas organizações, a tendência é a apropriação de modelos de governo usados pelas organizações com fins lucrativos, resultando em modos

de governo caraterizadores das singularidades das IPSS.

Após estes pontos prévios considera-se Morgan (2006) com a proposta de análise das organizações como sistemas de atividade política. Diferentemente da conceção de uma organização sobretudo racional, na qual os seus membros agem para atingir objetivos comuns, implica considerar que nela existe uma diversidade de interesses que propiciam conflitos, arranjos e negociações.

Para explicar este contexto, Morgan (2006) desenvolveu a metáfora da organização como a*rena política*. Considera as organizações *redes soltas de pessoas* que possuem interesses diferentes, mas que se juntam em *virtude de motivos de conveniência pessoal*, nomeadamente ganhar a vida, fazer uma carreira ou defender uma meta ou um objetivo pessoal. A política é uma consequência da multiplicidade de interesses que, por sua vez, resulta em arranjos, negociações e coligações que afetam a vida da organização. A política expressa-se nos jogos de poder, nas intrigas interpessoais e nas artimanhas resultantes das atividades desenvolvidas nas instituições. O autor acrescenta que tudo isto se verifica porque as pessoas quando passam a incorporar uma organização possuem a sua personalidade, interesses pessoais, valores, preferências, crenças e compromissos fora do trabalho que determinam a forma como atuam relativamente ao trabalho e à carreira. São os referidos interesses pessoais que direcionam as *"(...) predisposições que englobam metas, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam uma pessoa a agir de uma maneira ou de outra"* (2006:185). Portanto, as atitudes de cada indivíduo estão intimamente ligadas aos seus interesses, o que conduz a diferentes atitudes que Morgan (2006:186) sintetiza em *"carreirismo, jogo, dedicação ao trabalho, rigidez, 'proteção do território', zelo, desapego e despreocupação que dão à vida política organizacional o seu caráter especial".*

Para além de Morgan (2006), existem outros autores que se dedicaram à análise das organizações como entidades políticas. Todavia, apesar de não ter sido possível encontrar na literatura uma definição unânime de política nas organizações, é possível identificar duas visões dominantes: a primeira aponta uma tendência mais neutra ao associar a política a comportamentos ligados ao uso do poder e da influência. Nesta perspetiva, a política resulta do conflito sobre alocação de recursos escassos ou dos conflitos intrínsecos ao processo decisório (Mayes & Allen, 1977). A segunda visão define a política como uma ação propositada e egocêntrica de um indivíduo envolvendo outras pessoas ou a organização (Mintzberg, 1983). Esta conceção mais negativa baseia-se no comportamento político do indivíduo quando este faz prevalecer as suas escolhas em detrimento dos outros, independentemente do interesse

favorável ou não da organização (Pettigrew, 1977). Mintzberg (1983) enquadra a política organizacional como um conjunto de sistemas de influência, legítimos ou ilegítimos. A autoridade formal e a ideologia (princípios e valores da organização) são exemplos de sistemas de influência legítimos dado que são largamente aceites na organização. Já os sistemas ilegítimos de influência não são formalmente autorizados pela organização. Apesar disto, Mintzberg (1983) defende que, da mesma maneira que os sistemas legítimos são utilizados para alcançar fins ilegítimos, a política, ainda que possa ser um meio ilegítimo de influência, também é utilizada com fins legítimos a favor da organização.

Analisar as organizações como entidades políticas não é uma prática recente e, segundo Mayes e Allen (1977), existem vários autores que evidenciam o interesse em optar por este ponto de vista nos estudos organizacionais, uma vez que é possível reconhecer, mesmo que em diferentes graus, comportamentos políticos em todas as organizações.

Com base numa revisão da literatura de várias definições de política nas organizações, Lepisto e Pratt (2012) sintetizam a política como um fenómeno intrinsecamente social, dado que é um modo de agir para obter alguma coisa através do poder ou da influência, no contexto de um grupo, sendo que o poder é impulsionado pelo interesse próprio, orientado por um objetivo. Claramente os comportamentos políticos são um traço marcante na análise das organizações.

A tabela 1 regista várias definições de comportamento político esclarecedoras daquilo que são as suas principais caraterísticas:

Tabela 1 - Definições de comportamento político

Definição de comportamento político	Principal ideia	Autor
Envolve um conflito entre os indivíduos que ambicionam que as suas preferências imperem sobre as preferências de outros indivíduos.	Conflito de interesses	Wildavsky (1964)
Consiste na gestão dos processos de influência para concretizar objetivos aprovados ou não pela organização, contudo através de meios não aprovados.	Influência; legitimidade	Mayes & Allen (1977)
Corresponde aos atos premeditados de influência para viabilizar ou proteger os próprios interesses ou os interesses dos grupos.	Influência; autointeresse	Allen et al. (1979)
São as atividades que acontecem dentro da organização para obter, desenvolver e utilizar poder e outros recursos, objetivando os resultados esperados numa situação na qual existe divergência ou incerteza.	Exercício do poder; conflito de interesses	Pfeffer (1981)
Representa as atividades que não são exigidas como parte do papel formal, na entanto influenciam ou tentam influenciar a partilha de vantagens e desvantagens dentro da organização.	Atividades extra papel; benefícios	Farrell & Petersen (1982)

Refere-se aos atos intencionais de influência usados pelos indivíduos ou grupos para elevar ou proteger os interesses próprios, na possibilidade de conflitos.	Influência; autointeresse	Gray & Ariss (1985)
Diz respeito a como o poder é utilizado para resolver as incertezas e/ou as divergências referentes às ações e aos objetivos organizacionais.	Exercício do poder; conflito de interesses	Cobb (1986)
São as ações intencionais dos indivíduos, ocultas ou declaradas, para proteger ou favorecer os seus interesses, por vezes, sem a preocupação com o bem-estar dos outros ou da organização.	Intencionalidade; autointeresse	Byrne (2005).

Fonte: autora

Entende-se, pois, que independentemente da diversidade de conceitos apresentada pelos diferentes autores, existem caraterísticas e ideias-chave que definem o comportamento político, nomeadamente: o conflito de interesses, o interesse próprio, o exercício do poder, a influência, a atividade extra papel, a legitimidade e a intencionalidade. O conflito de interesses diz respeito à existência de interesses diferentes entre os indivíduos envolvendo alguma forma de resistência ou oposição. O autointeresse refere-se ao interesse próprio, considerado como o último fim da ação individual e que justifica os meios utilizados. O exercício do poder consiste no entendimento da política como o poder em ação. A influência traduz-se pela prática de atos para alterar ou condicionar atitudes, valores ou comportamentos. A atividade extra papel consiste no desenvolvimento de atividades não explícitas e informais. A legitimidade avalia os fins e meios do exercício da influência relativamente à aceitação ou reprovação por parte da organização e a intencionalidade considera a ação deliberada com o intuito de exercer influência (Cunha et al., 2014).

Considera-se essencial mencionar que, numa grande parte da literatura, a política é frequentemente associada a resultados negativos: *"é frequente escutar-se que a política é perniciosa"* (Cunha, Rego & Guinote, 2017:60). Contudo, segundo Zanzi e O´Neill (2001), a política também pode beneficiar as organizações, e os comportamentos políticos não são obrigatoriamente negativos. Com este enquadramento surgem duas categorias de comportamentos políticos nas organizações: as táticas políticas aprovadas e as táticas políticas não aprovadas.

As táticas políticas aprovadas correspondem àquelas que são julgadas como aceitáveis, porque fazem parte das normas da organização, quer dizer que são consentidas ou até estimuladas. Por exemplo, a formação de coligações pode favorecer o sucesso do projeto organizacional, assim como o exercício da persuasão por um dirigente pode motivar os seus subordinados a cooperarem para se atingir os objetivos esperados. Assim, as táticas políticas

aprovadas pela organização não são apenas toleradas, como também afetam de forma positiva o seu desempenho organizacional.

As táticas políticas não aprovadas contrariam as normas da organização e implicam comportamentos relativamente aos quais o indivíduo não tenciona que os outros tenham conhecimento. Consistem em estratégias inaceitáveis, indesejáveis e negativas. Contudo, estas táticas não são forçosamente ineficientes ou disfuncionais, uma vez que, em determinadas situações como emergências ou crises profundas, podem ser úteis para atingir os objetivos organizacionais. A tabela 2 faz referência às diferentes táticas políticas segundo a aprovação ou a rejeição da organização.

Tabela 2 - Táticas políticas segundo a aprovação ou a rejeição da organização

Táticas políticas aprovadas	Uso da *expertise*	Facilitar conhecimentos únicos ou soluções para engrandecer a posição de alguém.
	Objetivos super alinhados	Apoiar alguém com o argumento de conveniência da organização.
	Rede de relacionamentos	Servir-se da rede de relacionamentos de profissionais, especialistas ou atores poderosos da organização (laços especiais com grupos profissionais, sociais e familiares).
	Formação de coligações	Realizar acordos temporários ou permanentes com indivíduos ou grupos para ampliar o apoio à sua posição ou para concretizar um objetivo particular.
	Persuasão	Intentar a adesão da outra parte para o seu ponto de vista através do uso seletivo de argumentação racional.
	Construção da imagem	Criar e manter uma imagem positiva junto de indivíduos poderosos, evidenciando o seu sucesso, criando a impressão de fazer parte de eventos importantes, desenvolvendo a reputação de ter atributos desejáveis pelos elementos influentes da organização.
Táticas políticas não aprovadas	Intimidação e insinuações	Utilizar linguagem, situações ou alusões oblíquas para intimidar ou amedrontar o outro perante o seu poder.
	Manipulação	Diligenciar no sentido de o outro aderir ao seu ponto de vista através da distorção da realidade ou das intenções, envolvendo revelações e especulação objetivas a respeito de indivíduos ou situações.
	Convertimento	Integrar outro indivíduo ou grupo poderoso, com o objetivo de controlar ou silenciar a parte contrária.
	Controle da informação	Usar informação de forma seletiva, isto é, determinar qual a informação e a quem deve ser distribuída.
	Uso de substitutos	Ter nos outros uma aceitação segura como, por exemplo, enviar o assistente para reforçar um procedimento novo e/ou impopular.
	Lotação organizacional	Controlar, apoiar ou promover indivíduos da sua confiança em posições estratégicas ou isolar/eliminar possíveis opositores.
	Culpar ou atacar	Culpar os outros pelas suas falhas ou minimizar as suas realizações.

Fonte: Zanzi e O´Neill (2001)

À semelhança de todas as outras organizações, as IPSS também são intrinsecamente políticas na medida em que são constituídas por pessoas e estas possuem caraterísticas e interesses pessoais e profissionais, por vezes heterogéneos e, eventualmente, divergentes entre si, o que é propício a comportamentos políticos, como conflitos, arranjos e negociações (Morgan, 2006). Esta diversidade de comportamentos resulta em diferentes modos de governo: uns mais democráticos e consequentemente mais participados (Malo, 2006), outros mais fechados e menos democráticos (Hespanha et al., 2000; Capucha et al., 1995).

Com este entendimento, facilmente se percebe que a política é uma dimensão impreterível no quotidiano destas organizações. E que *"dirigentes eficazes são atores políticos habilidosos que reconhecem o contínuo jogo entre interesses concorrentes e que usam o conflito como uma força positiva"* (Morgan, 2006:177).

Para fazer face aos conflitos de interesses e aos custos que estes acarretam, surge a governação com o objetivo de proteger a organização (Jensen & Meckling, 1976).

2. Relações de poder nas organizações

A política nas organizações expressa-se nos jogos de poder (Morgan, 2006). O poder é um fenómeno universal e está presente em todo o lado, entre familiares, na escola, nos hospitais, nos bancos, nas empresas industriais, nos clubes desportivos, etc. Manifesta-se de várias formas através de diferentes fontes. Nenhuma organização se constitui sem relações de poder (Crozier & Friedberg, 1977). No entanto a definição do seu conceito é fugidia e multiforme. Talvez por estas razões, ao longo dos tempos, foi objeto de diversas definições (Crozier & Friedberg, 1977).

O conceito de poder utilizado por muitos autores é frequentemente referenciado ao dos estudiosos e especialistas no tema. Bacharach e Lawler (1982) afirmam que a maioria dos conceitos de poder é baseada na definição determinada por Weber: *"a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, ainda que contra toda a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade"* (Weber, 1997 [1922]:43). Dahl, inspirado na obra de Weber, elaborou uma definição de poder, considerada clássica nos estudos organizacionais: *"O poder de uma pessoa A sobre uma pessoa B é a capacidade de A de obter que B faça algo que não teria feito sem a intervenção de A"* (1997:202). Segundo a perspetiva deste autor, o

poder implica a imposição da vontade de um indivíduo, ou grupo, sobre outro, ao que acresce a definição da noção de influência.

Frequentemente o poder é confundido com outros conceitos como a força, a autoridade, a influência e a dominação, o que aumenta a dificuldade em definir consensualmente o conceito de poder (Silva, 1996). Entende-se por força a ameaça ou a prática de coerção física, enquanto a autoridade se traduz no direito instituído de decidir e dar ordens, isto é, constitui-se como o poder legitimado através de normas jurídicas e/ou morais, aceite por todosos membros de uma sociedade ou de um grupo social (Dias, 2008).

A influência designa a habilidade de intervir nas ações e decisões do outro, ainda que não possua autoridade ou força para assim proceder. Um indivíduo torna-se influente quando modifica o comportamento dos outros indivíduos sem usar a coerção física (Silva, 1996). E a dominação significa *"a probabilidade de encontrar obediência a ordens específicas por parte de um dado grupo de pessoas (...) uma associação é uma associação de dominação quando os seus membros estão submetidos a relações de dominação em virtude da ordem vigente"* (Weber, 1997 [1922]:43) e também

> *"a probabilidade de encontrar obediência a ordens específicas (ou a todas as ordens) por parte de um dado grupo de pessoas (...) pode assentar nos mais diversos motivos de submissão: desde o hábito inconsciente até aquilo que são considerações puramente racionais em relação a fins" (Weber,1997 [1922]:170).*

A obra de Weber (1922) não trata do poder propriamente dito, mas do fenómeno da autoridade e dominação. Weber identificou três tipos de autoridade, são elas: a burocrática, a tradicional e a carismática[1]. A autoridade burocrática assenta num cargo ou posição formalmente instituída e ocupada por um indivíduo em virtude do cumprimento de regras impessoais. Este tipo de autoridade decorre da legislação, das regras e das regulamentações. A autoridade tradicional firma-se na tradição e nos costumes que perduram no tempo. E a autoridade carismática baseia-se na admiração das qualidades excecionais e heroicas de um indivíduo que o torna num líder.

Considerando que o poder é exercido mesmo contra a resistência de outros, a autoridade pressupõe a legitimação do poder. Apenas o poder legitimado se pode transformar em autoridade ou dominação legítima. Weber (1997 [1922]) explica também que a dominação

[1] Considera estes tipos de autoridade como *"tipos ideais",* ou seja, tipos puros, uma vez que na prática geralmente surgem combinados.

acontece de duas maneiras: a primeira quando os indivíduos fazem uso da ameaça e da força para coagir outras e a segunda através de formas mais subtis, quando aquele que dita as regras impõe a sua vontade e é visto pelos outros como tendo total direito de fazê-lo. Neste contexto definiu três tipos de dominação. A dominação legal assenta nos estatutos, cumpre-se ordens impessoais, objetivas e legalmente instituídas. Exerce-se através de um quadro administrativo burocrático. Já na dominação tradicional não se obedece a estatutos, mas a uma pessoa vinculada pela tradição em virtude da devoção de hábitos e costumes. Enquanto na dominação carismática, obedece-se a um líder carismático que, com base nas suas qualidades e poderes, transmite aos liderados a imagem de herói.

Weber analisa a dominação legal relacionada com a função de administração em organizações burocráticas. Quem administra, por exemplo os dirigentes sociais, influencia o comportamento das outras pessoas, logo exerce poder: um poder institucional, consequência do cargo que ocupa e poder motivado pela sua capacidade pessoal, ou ambos.

Srour (2012) mais recentemente distingue autoridade política, autoridade moral e autoridade profissional. A autoridade política equivale ao conjunto de atribuições e responsabilidades inerentes a cargos de gestão, exemplificando: o presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário e vogal. Consiste numa arma, na medida em que podem organizar, vigiar, controlar e punir os seus subordinados. Um gestor sem autoridade não será capaz de cumprir as suas responsabilidades. Baseia-se nas normas intrínsecas à própria organização e apoia-se na legitimidade e, em última instância, na coerção.

A autoridade moral consiste na capacidade simbólica de induzir os outros a escolherem e a aceitarem determinados caminhos, transformando-se na capacidade de influenciar. Apesar da autoridade moral não se registar exclusivamente no contexto organizacional, numa organização, quem a detém guia os outros através da persuasão. E a autoridade profissional resulta da proficiência, a sua legitimidade advém do conhecimento técnico reconhecido por um diploma a alguém.

Para melhor entender a dinâmica do poder é necessário compreender de onde vem o poder. Quando se analisa o discurso de alguns autores verifica-se a existência de uma grande proximidade e/ou de uma falha quanto às distinções claras sobre em que consistem os tipos, bases e fontes de poder. Apesar disto, é certo que existem vários tipos de poder e que cada um advém de uma base, também designada de fonte*: "Por base de poder nós queremos dizer a relação entre O e P, e qual é a fonte do poder"* (French & Raven, 1959:155). Apesar de

existirem várias classificações, a tipologia definida por French e Raven, em 1959, é ainda a mais popular e amplamente aceite, pesquisada, ensinada em várias áreas do saber e referida por vários autores nos seus trabalhos e obras, como por exemplo: Likert e Likert (1979), Krausz (1991), Salazar (1998) e Robbins (2009), Spector (2002) e Cunha et al., 2014).

Pfeffer (1994), bem como Cunha et al., (2014), estudiosos que se dedicam ao comportamento organizacional, distinguem o poder formal (determinado pela hierarquia da organização) do poder informal (desenvolvido pelos diversos profissionais tendo em conta as suas competências, o tempo de serviço, a capacidade de influenciar os outros, o conhecimento da cultura organizacional e o acesso à informação).

Diferenciam ainda fontes de poder interpessoal das fontes de poder estrutural/contextual. Explicam as fontes de poder interpessoal com recurso à proposta clássica de French e Raven (1959)[2], recorrendo a uma tabela, que agora se reproduz, para fazer corresponder cada tipo de poder a uma fonte e à sua justificação.

Tabela 3 - Fontes de poder interpessoal

Tipos	Fontes	O indivíduo tem poder porque
Poder legítimo	Baseado nas prerrogativas da posição do indivíduo na hierarquia formal que lhe atribuem autoridade para tomar decisões que afetam os seus subordinados.	… os outros reconhecem-lhe legitimidade e assim se dispõem a cumprir o que ele deseja/ordena.
Poder coercivo	Baseado na capacidade de punir.	…os outros receiam que ele aplique punições a quem não cumpra/obedeça.
Poder compensatório	Baseado na capacidade de compensar.	… os outros desejam aceder às recompensas que (percecionam que) ele pode facultar.
Poder informacional e do conhecimento	Baseado no acesso a informação ou conhecimentos vitais para a organização.	… os outros necessitam dessa informação ou acreditam nas suas competências ou conhecimentos.
Poder referencial	Baseado na admiração, respeito e carisma.	… os outros o respeitam e identificam-se com ele.

Fonte: Cunha et al. (2014:769)

No que respeita às fontes de poder estrutural e contextual afirmam que estas decorrem da natureza do sistema social. Se, por um lado, a própria estrutura da organização se constitui como uma fonte de poder, por outro lado, os diferentes fatores contextuais podem consubstanciar fontes de poderes potenciadores ou redutores de outras fontes. As fontes de poder estrutural e contextual refletem-se no nível interpessoal. O controlo dos recursos é considerado uma relevante fonte de poder, na medida em que quanto mais e com melhor

[2] Embora já passadas seis décadas continua a ser a mais popular entre os estudiosos da área.

qualidade forem os recursos materiais e os recursos humanos, mais eficaz se torna a organização. O controlo das contingências estratégicas são outra fonte de poder, sendo estas componentes fundamentais para o desempenho e eficácia de uma unidade que está dependente da eficácia de outra unidade dentro de uma organização. E, por último, a cultura organizacional é encarada como uma fonte de poder contextual potenciadora ou redutora de outras fontes, uma vez que ao representar *"o conjunto de significados partilhados de uma organização que se traduz em padrões de comportamento e numa certa tradição de 'fazer as coisas' nessa organização"* está a fomentar as relações de poder que estão na base desses comportamentos (Cunha et al., 2014:783).

Spector (2002:331) menciona as cinco fontes de poder defendidas por French e Raven (1959), para esclarecer como pode ser exercida a influência ou poder que um indivíduo tem sobre outro. Sustentando-se no conceito de poder de French e Raven, Spector (2002) sugere que o poder é igual a influência, e liderar é influenciar, apontando para uma sobreposição destes conceitos.

Friedberg e Crozier desenvolveram uma teoria do poder com especificidade nas organizações. Crozier (1994) explica o poder a partir da eficácia de alguns indivíduos ou grupos agirem sobre outros indivíduos ou grupos. Segundo Friedberg (1988:36) *"o poder é uma relação de força, onde um vai tirar vantagem do outro, mas na qual, um nunca está totalmente desarmado face ao outro".*

Para Crozier e Friedberg (1990:55) o poder,

> *"indivíduos ou grupos" (...) "atuar sobre o próximo é entrar em relação com ele; e é nesta relação onde se desenvolve o poder de uma pessoa A sobre uma pessoa B", (...) "o poder é, pois, uma relação e não um atributo dos atores". no plano mais geral, implica sempre a possibilidade, para alguns indivíduos ou grupos, de atuar sobre outros".*

Krausz (1991) propõe a abordagem do poder e da liderança com base numa nova perspetiva da administração do poder como maneira de alcançar o sucesso pessoal, profissional e organizacional. Explica que o *"poder é a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira"* (1991:15).

Ao analisar as várias definições de poder, aqui apresentadas, observa-se alguns traços comuns: o poder pressupõe uma interação, ou seja, uma relação entre uma ou mais pessoas ou entre grupos (influenciadores e influenciados), constituindo-se como um fenómeno social e não individual. Essa relação tende a ser desigual e assimétrica, na medida em que uma pessoa ou

grupo tem mais capacidade para influenciar o outro, num determinado momento, dependendo naturalmente do contexto onde ocorre.

3. Governação: conceito e ideias chave

Na generalidade, os dicionários indicam como sinónimos governança e governação, sendo que, em Portugal, a expressão governação é a mais utilizada quando se refere o *"ato de governar"*. Governar quer dizer *"deter uma posição de força a partir da qual seja possível desempenhar uma função imediatamente associada ao poder de decidir e implementar decisões ou, ainda, de comandar e mandar nas pessoas"* (Nogueira, 2001:99). Associada ao *"ato de governar" surge a* expressão governo, sendo que esta designa *"o conjunto de regras, instrumentos e questões relativas ao exercício da administração e do controlo"* (Pratas, 2020:20), sugere a existência de *"atividades sustentadas por uma autoridade formal, pelo poder de polícia que garante a implementação das políticas devidamente instituídas"* (Rosenau, 2000:15). Por governação entende-se a *"tentativa de garantir que os interesses de um determinado grupo de pessoas sejam realmente satisfeitos"* (Fonseca, 2015:5).

Na origem das práticas de governação reside a necessidade da redução dos custos de agência, de modo a harmonizar os interesses da organização a longo prazo. Baseados nos estudos de Spence e Zeckhauser (1971) e Ross (1974), os teóricos da ciência das organizações começaram a dar importância à chamada Teoria da Agência, aprofundada mais tarde por Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983). Esta teoria defende que a relação entre o agente e o principal é conflituosa sempre que um indivíduo (agente) atua em nome de outro indivíduo (principal) e os objetivos dos dois não são totalmente coincidentes. Por outras palavras, esta relação consiste num contrato em que um ou mais sujeitos (principal) confiam funções noutro sujeito (agente) com delegação de poder de autoridade decisória. Nesta relação o principal espera que o agente se esforce para maximizar os seus interesses, mas o grau de esforço esperado pode não interessar ao agente. Desta circunstância surge o problema de agência nas organizações, em que os gestores (agente) procuram satisfazer os seus interesses pessoais em prejuízo dos interesses dos acionistas (principal).

Sublinha-se a governação como um sistema que dirige, monitoriza e incentiva cada organização, inclui relacionamentos entre os proprietários, o conselho de administração, a direção e os órgãos de controlo. As boas práticas de governo são sustentadas em princípios basilares e têm em vista o alinhamento dos interesses e a melhoria do desempenho da gestão.

Os princípios são convertidos em recomendações com o propósito de alinhar os interesses das partes interessadas e otimizar o valor da organização (Slomski et al., 2008).

Em conformidade com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2004), os princípios da governação passam por garantir a base de uma estrutura efetiva de governo, o direito dos acionistas, o tratamento equitativo dos acionistas, o papel dos stakeholders[3], a divulgação e transparência, e a responsabilidade da administração.

Para Andrade e Rossetti (2004:27) os quatro valores que sustentam uma boa governanção são: "*fairness"* traduzindo-se pela maximização da justiça e pelo tratamento igual dos acionistas; *"disclosure"* quer dizer transparência na transmissão de informação; *"accountability"*, que significa a prestação responsável de contas, alicerçada nas melhores práticas de contabilidade e de auditoria; *"compliance"*, isto é, o cumprimento de normas previstas nos estatutos sociais, nos regulamentos internos e na legislação nacional.

O aumento de códigos sobre as melhores práticas de governação, aproximadamente duzentos códigos em sessenta e quatro países (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009), foi seguido pelo aumento de trabalhos académicos publicados (Hermes, Postma & Zivkov, 2007). No seu estudo, O'Shea (2005) concluiu que a generalidade destes códigos, em países anglo-saxónicos, recomendam direta ou indiretamente práticas como: a presença de elementos independentes no OA; a manifesta divisão das responsabilidades atribuídas ao presidente da administração e ao presidente da gestão executiva; a transmissão de informações importantes ao OA; a garantia de processos transparentes na nomeação de novos elementos executivos; a produção de relatórios financeiros transparentes e manutenção de processos de controlo interno. Apesar de se verificarem diferenças entre a legislação dos vários países, o mesmo autor confirma a existência de princípios comuns nas boas práticas de governação. Entre elas estão a equidade quanto ao tratamento dos acionistas, a transparência na transmissão de informações significativas para o desempenho organizacional, a prestação de contas às partes interessadas e a conformidade entre a legislação e o comportamento ético.

Cientes de que as boas práticas de governação não se circunscrevem unicamente às organizações que têm em vista o lucro, podem de igual modo ser aplicadas pelas organizações públicas e sem fins lucrativos, tal como afirma Garcia (2016:179) *"trata-se de um termo comum*

[3]Freeman utilizou o conceito stakeholders para indicar "*qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode ser afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização"* (Freeman, 1984: 5). Em Portugal tende-se a usar a designação de *"partes interessadas".*

do setor lucrativo, o qual foi adaptado para o setor social decorrente das preocupações com as dinâmicas de gestão das organizações sem fins lucrativos".

3.1. Governação nas organizações da economia social

As OES, ainda que em condições diferentes, competem frequentemente com as organizações com fins lucrativos e com as organizações públicas (Almeida, 2011) e competem igualmente entre si na captação de recursos escassos, nomeadamente financiamento público e privado. Assume-se, por isso, a necessidade das OES encontrarem ferramentas e instrumentos de governação. Os pilares da gestão empresarial têm vindo atualmente a contribuir para a construção do modelo de governação das OES. Contudo, as suas especificidades de atuação como o contexto onde estão inseridas, a sua filosofia institucional e os seus objetivos exigem uma adaptação de paradigmas e conceitos e não apenas a transferência acrítica dos fundamentos do mundo empresarial.

Face ao exposto e face à necessidade de encontrar um corpo de teorias enquadradoras do governo das OES, tomou-se a liberdade de adequar as propostas do mundo empresarial à realidade do presente estudo. Esta abordagem cognitiva é equiparada ao processo designado por DiMaggio e Powell (1991:66) de isomorfismo (as organizações tendem a assemelhar-se às outras organizações que na sua atividade enfrentam condições ambientais semelhantes).

A governação das OES é um assunto complexo, visto que estas organizações possuem caraterísticas particulares e enfrentam vários desafios (Garcia, 2016). A especialização com foco na missão, a inovação na procura de novas soluções, a rapidez e a flexibilidade traduzidas na capacidade para ultrapassar constrangimentos processuais e burocráticos, a intervenção com o foco no resultado e impacto da ação, a capacidade de participação ativa no debate público com base na sua missão, a forte dependência do financiamento público e os modelos de gestão frequentemente desatualizados, pouco profissionalizados, autocentrados e insuficientes para responder às partes interessadas são alguns desses desafios (Azevedo, et, al., 2012; Monteiro & Antunes, 2014).

A gestão autónoma das OES implica mecanismos próprios de governação e um órgão de governo com funções próprias (Salamon & Anheier, 1992). Do ponto de vista estatutário, a governação interna está presente na atividade diária de cada organização, em função de um plano de atuação, definido e posto em prática pelo OA ou pela assembleia geral, mandatada

para o efeito (Malo, 2006). Um dos fatores diferenciadores da governação das OES prende-se, precisamente, com a sua organização interna. No caso das IPSS, os membros dos órgãos sociais são sócios fundadores ou outros e o modelo de governação está alicerçado em duas estruturas: no OA e no órgão de gestão. O OA é considerado o principal órgão de governação, eleito em assembleia geral em representação dos sócios, constituído pelo presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e vogais. É o órgão vital de ligação entre os sócios e a instituição. Para pôr em prática as suas decisões, o OA apoia-se numa pessoa, geralmente designado por diretor executivo ou diretor técnico, e/ou numa equipa. Todavia existem ainda outros atores, internos ou externos, afetos às ações de governação, como o Estado, os parceiros, a equipa técnica, os trabalhadores e os utentes/clientes (os stakeholders) (Azevedo, 2013).

Para avançarmos na análise da governação das OES, há que considerar que estas organizações surgem da iniciativa privada e desenvolvem-se para responder às necessidades dos cidadãos mobilizando dinheiros públicos, pelo que os sócios, os utentes/clientes, os trabalhadores, os voluntários, os financiadores e os credores, os fornecedores e a comunidade envolvida, isto é, o conjunto dos seus stakeholders estão interessados no seu bom desempenho (Francisco e Alves, 2010:5).

A boa governação traduz-se, assim, no esforço de assegurar os interesses e a satisfação dos stakeholders envolvidos na atividade organizacional. Stakeholders foi um conceito popularizado a partir de 1984, com a publicação da obra Strategic Management: a Stakeholder Approach, da autoria do filósofo Robert Freeman, apesar de existirem referências anteriores ao conceito, realizadas pela Universidade de Stanford (Dias, Babosa & Bártolo, 2009; Roque, 2012).

Considerando a relevância atribuída aos diferentes interesses dos stakeholders na governação das OES, este estudo considera a aplicação da Teoria dos Stakeholders. Desenvolvida a partir dos anos 80 do século XX, esta teoria defende que cada organização deve formular a sua estratégia, tendo em vista não apenas a satisfação dos shareholders - detentores do capital, mas também de todos os indivíduos ou grupos que são afetados ou podem afetar a concretização dos objetivos da organização. Freeman (1984) alterou a mentalidade daquela época, de que a informação sobre as organizações apenas era útil e vantajosa ao nível interno (Friedman & Miles, 2006).

A teoria dos stakeholders sugere três abordagens distintas, mas relacionadas entre si: a abordagem descritiva que descreve e explica as caraterísticas específicas e os comportamentos

nas organizações; a abordagem instrumental que usa modelos que analisam e ligam a gestão dos stakeholders e o desempenho organizacional; a abordagem normativa que interpreta e define a função da organização através de princípios morais e filantrópicos (Donaldson & Preston, 1995). Tendo em conta estas abordagens, a organização explora as ligações com os stakeholders e desenvolve estratégias, como a prestação de contas para validar o seu comprometimento e a confiabilidade.

A comissão técnica normativa do AA1000 Stakeholder Engagement Standard (Accountability, 2011) esclarece que o envolvimento dos stakeholders não é uma novidade, todavia passa a ser entendido como essencial para o sucesso da governação das organizações. Para que os diversos stakeholders de uma organização decidam sobre a mesma, necessitam de regularmente avaliar o seu desempenho e para tal precisam de informação adequada. Assim, a prestação de contas aos stakeholders é um elemento crucial para a governação das OES. Realizada de forma rigorosa dá a possibilidade da organização explicar as tomadas de decisão, as ações e o seu desempenho. Aos stakeholders permite-lhes verificar se as suas expetativas são consideradas e como são tratados pela organização (Balser e McClusky, 2005).

No caso das OES, dados os seus objetivos e necessidades, as metodologias participativas parecem ser mais adequadas para que se tome decisões e partilhe responsabilidades de maneira progressiva com os stakeholders, implicando-os na vida organizacional e tornando-os mais conscientes, ativos e comprometidos com a organização (Fernandes, 2009).

Não sendo o lucro o fator mais relevante para o desenvolvimento e avaliação da atividade destas organizações, reconhece-se a utilidade em complementar a informação de caráter financeiro e não financeiro para prestar contas aos seus stakeholders (Hyndman, 1990; Hyndman & Anderson, 1998; Torres & Pina, 2003).

Segundo Friedman e Miles (2006), a evolução das práticas contabilísticas das organizações é influenciada pela teoria dos stakeholders, sendo notória a produção de documentos de organismos internacionais e nacionais orientados para informar os diferentes stakeholders.

Sendo claros os benefícios da prestação de contas, a relação entre a organização e os stakeholders pode tornar-se complexa e conflituante, traduzindo-se numa relação de agência.

De um modo geral, quando se investiga o tema da governação verifica-se uma primazia no uso da Teoria da Agência como suporte explicativo. No caso das OES, embora estas

organizações não tenham como finalidade o lucro financeiro, existe uma relação de agência entre os membros do OA (agentes) e os restantes sócios, doadores/financiadores, trabalhadores e voluntários (principais) (Leal & Fama, 2007). Neste sentido, o principal propósito da governação de regular os papéis e as responsabilidades entre os proprietários e os gestores das empresas aplica-se às OES. Todavia, neste contexto não existem acionistas, ainda assim é fundamental assegurar que os membros do OA atuem em conformidade com os objetivos da instituição e não em função dos seus interesses.

Independentemente do OA ser voluntário, o problema de agência permanece visto que, mesmo considerando que o cargo é ocupado por motivos altruístas, tal não transforma a pessoa num agente perfeito que atue a favor do principal. Quer dizer que a solução do problema de agência não reside apenas no incentivo ao aumento do altruísmo dos indivíduos (Jensen & Meckling, 1994; Jensen, 1994).

A atual tendência para a separação entre principal e agente nas OES acontece sobretudo devido a dois factos: o primeiro, de natureza interna, relaciona-se com os fundadores das organizações, que estão a abandonar a função de gestores para dar lugar à profissionalização do setor; o segundo facto, de natureza externa, prende-se com o maior rigor na prestação de contas aos principais, particularmente aos parceiros e aos doadores (Mendonça & Filho, 2004; Leal & Fama, 2007).

O interesse dos sócios, doadores/financiadores e voluntários (principais) em supervisionar os mecanismos internos de gestão provém, em parte, da necessidade de garantir que os recursos não são apoderados pelos gestores (agentes), o que evidencia a necessidade das OES criarem e divulgarem quais e quanto são eficazes os seus mecanismos de controlo para assegurarem que as ações dos gestores estão de acordo com os limites previstos da arbitrariedade (Leal & Fama, 2007).

Em regra, os recursos financeiros das OES advêm de doações ou de financiamento público e os recursos humanos são compostos por voluntários e também assalariados. O que torna a confiabilidade um fator de extrema relevância, na medida em que estes dois recursos são limitados, e os doadores/financiadores ao concederem tempo ou dinheiro exigem segurança, no sentido de saberem se os recursos investidos estão a ser usados honestamente e de modo eficiente (Leal & Fama, 2007). Por sua vez, os recursos humanos estão mais ou menos comprometidos com a organização se existir coerência entre as práticas organizacionais e a sua

missão. A qualidade das relações intraorganizacionais alicerça-se num ambiente de confiança interno que, por seu lado, contribui para a confiança dos stakeholders externos.

As OES necessitam de mostrar aos stakeholders que possuem competências para desenvolver a atividade a que se propõem (Drucker, 1999) pois a sua sobrevivência depende da forma como são entendidas, da sua aceitação e credibilidade (Scott et al., 2000). A percepção das ações desenvolvidas nas organizações está intrinsecamente ligada com à sua legitimidade, ou seja, à "*perceção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são socialmente desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições"* (Suchman, 1995:574). A legitimidade organizacional possui três dimensões analíticas: a pragmática, a moral e a cognitiva. A legitimidade pragmática consiste no empenho das organizações em responder imediatamente ao seu publico e servir os interesses comuns. A legitimidade moral avalia as atividades organizacionais partir dos comportamentos éticos formados pelos valores socialmente construídos. E a legitimidade cognitiva envolve o apoio ou simples a aceitação da organização pela sociedade de acordo com conceitos estabelecidos culturalmente (idem).

Os stakeholders podem, ou não, reconhecer os benefícios criados pelas OES e, desta maneira, autorizarem, ou não, as organizações a continuarem a desenvolver a sua atividade, ou seja, apoiam, ou não, a sua sobrevivência (Krieger & Andion, 2014).

Apesar disto, Ricketts (1994) chama a atenção para o facto de os stakeholders e em particular os principais das OES estarem pouco motivados para monitorizar a atuação de quem governa, concedendo-lhe o poder discricionário. O desinteresse dos doadores em monitorizar a gestão, na ótica de Herrero, Cruz e Merino (2002) acontece porque, geralmente, depois da doação, o interesse pelos resultados é reduzido e não existem mecanismos suficientes de controlo do processo. O desinteresse deve-se sobretudo à motivação do doador ser pouco direcionada para os resultados mensuráveis e ao facto de o doador não ter muito conhecimento sobre os objetivos e trabalho realizado, em parte devido à dificuldade da instituição em comunicar claramente quais são esses objetivos e que tipo de trabalho desenvolve.

A ausência de lucro financeiro não quer dizer que não exista risco de perda para doadores e beneficiários. Como os beneficiários, com alguma frequência, não têm condições ou conhecimento para monitorizar o desenvolvimento dos serviços, os doadores, muitas vezes, assumem o risco da alocação dos recursos. Por isso, é crucial a existência de mecanismos

internos de governação que garantam aos principais que os recursos não são desviados pelos gestores para a concretização de objetivos estranhos à instituição (Fama & Jensen, 1983).

Portanto, o bom funcionamento das OES pode resultar do altruísmo, da caridade e da filantropia, mas igualmente se deverá à integridade, transparência e responsabilidade, sendo a ética na economia social essencial para promover a confiança e a participação dos stakeholders**.** Para além de regular as relações internas e externas das OES, a implementação de boas práticas de governo pelo OA, com base na ética, como por exemplo a prestação e contas com a informação financeira e não financeira, viabiliza uma gestão mais profissionalizada e transparente, reduz a assimetria informacional, diminui o problema de agência e converge os interesses das partes relacionadas, criando valor na organização (Leal & Fama, 2007).

4. Modos de governo: tipologias em discussão

De acordo com a linha de pensamento de Morgan (2006), as organizações também podem ser analisadas como sistemas de governo que variam segundo os princípios políticos utilizados ou também tendo em conta quem define as regras de autoridade, quem tem o poder e quais as relações entre o superior e o subordinado. Neste sentido, o autor define seis configurações de governo que caraterizam os seus traços fundamentais: i) a *"autocracia"* - tipo de governo absolutista em que o poder está nas mãos de um indivíduo ou grupo restrito de indivíduos; ii) a *"burocracia"* - as práticas de governo regem-se pela palavra escrita, como por exemplo legislação ou regulamentos; iii) a *"tecnocracia"* - o governo é feito com base no conhecimento, poder especializado ou habilidade para resolver as questões relevantes; iv) a *"cogestão"* - forma de governo em que duas partes procuram o entendimento para gerir tendo em conta os interesses comuns; v) a *"democracia representativa"*- governo exercido, num certo período de tempo, por um representante eleito em nome dos eleitores e enquanto mantiver o apoio destes; vi) a *"democracia direta"* - tipo de governo em que todos têm igual direito de governar e fazer parte da tomada de decisão.

Numa ótica diferente, para Azevedo (2013), as funções e as responsabilidades de governo estão subordinadas à dimensão de cada organização: nas organizações de pequena dimensão abundam as fórmulas de governo monista - a legitimidade de representar e o poder de governar está concentrado na mesma pessoa, um elemento do OA; nas organizações de grande dimensão dá-se primazia a fórmulas de governo dualista - existe uma evidente separação entre o órgão executivo e o poder decisório do OA, designado pela assembleia geral. Este

arranjo pode afetar de forma negativa o desempenho organizacional, uma vez que os membros do OA podem sentir-se desresponsabilizados e não exercerem devidamente as suas funções. Todavia o modo de governo dualista assegura a independência dos dois órgãos, possibilitando a separação entre o controlo e a gestão. O OA deve ser responsável por governar e o diretor executivo e/ou a direção técnica das OES, órgão executivo, por gerir, sendo a comunicação entre si é essencial.

Cada modo de governar diferencia-se pela forma como o poder é conferido aos vários atores resultando em diferentes dinâmicas e estratégias de gestão. E neste sentido Malo (2006) distingue seis modos de governo: i) o "*governo democrático participativo"* em que a gestão se alicerça na decisão de vários atores que participam nas decisões estratégicas da instituição, concertando diferentes posições num processo de mediação entre políticas centrais e a autonomia de cada instituição); ii) o *governo missionário* no qual a organização é dirigida por líderes carismáticos que se identificam com a missão da organização e se comprometem com um projeto coletivo ou com a defesa de um interesse comum; iii) *o "governo democrático representativo"* em que na organização todos os interessados, onde estão representadas todas as sensibilidade e minorias, possuem o direito de participar nas decisões); iv) o *"governo centrado num empreendedor"* quando a organização assenta nas ações de um dirigente nomeado ou eleito, ou seja, a tomada de decisão está centrada apenas numa só pessoa, que muitas vezes coincide com o líder no momento da fundação da instituição e, ao mesmo tempo, as restantes estruturas coletivas assumem uma atitude mais de apoio do que de intervenção na tomada de decisão; v) o *"governo por desempenho contratado"* em que a organização se alicerça em relações de interdependência com as entidades financiadoras, sendo que estas exigem à organização a prestação de contas, boas práticas na implementação da qualidade e de eficiência na prestação de serviços e a aplicação das políticas que justificam tal financiamento; vi) o "*governo integrado"* quando a organização assenta numa estrutura integrada com diferentes níveis geográficos - local, distrital, nacional ou global - e a tomada de decisão é feita por um animador para todas as coordenadas espaciais.

São, igualmente, usados outros termos para designar os modos de governo, nomeadamente o modo monocrático tradicional (Hespanha et al., 2000; Capucha et al., 1995) e o modo de governo das partes interessadas/stakeholders (Freeman, 1984).

O modo monocrático tradicional carateriza-se pela centralização no órgão que exerce a liderança. Define-se ainda pela baixa rotatividade dos membros desse órgão, por um elevado

número de mandatos consecutivos e pelo controlo da participação de outros elementos da organização (Hespanha et al., 2000; Capucha et al., 1995). Este modo de governo é também designado por Moura (2000) como do tipo *"agenciário",* com suporte teórico na Teoria da Agência. Considera o contrato de agência estabelecido entre o principal (o proprietário que possui o direito de gerir) e o agente (aquele que gere o bem do principal). No caso particular das IPSS, a aplicação desta teoria deve ser feita com cautela, pois a identificação do principal acarreta muitas dificuldades. O estatuto geral das IPSS torna-se numa maneira de legitimar a apropriação de um bem que é de natureza coletiva. Neste cenário, por ausência do principal (sócios da instituição) na gestão diária da instituição, o agente (OA) detém o poder de decidir em que consiste a filosofia institucional e a forma da sua concretização. Assim o OA das IPSS tem um poder quase absoluto sobre as mesmas, em condições que é difícil controlar a sua ação.

Já o modo de governo dos interessados/stakeholders, alicerçado na teoria dos stakeholders (Freeman, 1984), defende ser do interesse da organização ouvir as partes interessadas e privilegia a participação e colaboração destas na governação dando origem a processos democráticos e participativos. Este modo de governo tem na sua génese a conceção de uma organização ser fruto da presença de vários grupos de pessoas ou entidades (interessadas/stakeholders) que direcionam o seu interesse para o desenvolvimento da organização tendo, por isso, direitos sobre a organização.

O modo de governo dos interessados/stakeholders é também designado por Malo (2006) por modo de governação democrática participativo, ao qual a autora associa o termo empresário coletivo. Este termo relaciona-se com a existência de estruturas de governação participativas e democráticas, nas quais o processo da tomada de decisão é dirigido não apenas por uma pessoa, mas por um conjunto de pessoas (assembleia geral, administração, colaboradores ou utentes/clientes) da organização, favorecendo a existência de estruturas descentralizadas.

A principal diferença entre modo de governo monocrático tradicional (do tipo agenciário) e o modo de governo dos interessados/stakeholders (do tipo democrático participativo) prende-se com a representação nos órgãos de governo. Enquanto no primeiro modo estão representados os dois interesses, do principal e do agente, no segundo modo o órgão de governo representa a vontade das diferentes partes interessadas. O segundo modelo de governo é aquele que tem vindo a ser defendido para as OES (Moura, 2000).

Tomando como linha de raciocínio os vários autores aqui citados, pode-se constatar que é unânime a relevância adquirida pelos membros do OA nos diferentes modos de governo. O

comportamento adotado por este órgão constitui-se como um elemento diferenciador e condicionador no nível de sucesso das organizações. Os dirigentes são, assim, agentes fundamentais no governo das IPSS. Mais do que isto, Malo (2006) defende que o mais importante é que cada uma das organizações assuma um modo de governo que seja adequado às suas dinâmicas e à sua missão.

5. Ética e responsabilidade organizacional

O conceito de responsabilidade social é geralmente associado aos contextos empresariais. Nesta pesquisa considera-se que estas preocupações são extensíveis ao contexto das IPSS.

É a própria sociedade que reivindica a estas instituições um comportamento ético, não apenas do ponto de vista legal, mas também na relação com os seus utentes/clientes e concorrentes. Nesta linha de pensamento, surge um novo paradigma de organização socialmente responsável, fundamentado na ética e na responsabilidade social como princípios primordiais no funcionamento das organizações (Costa, Frazão, & Neves, 2007).

Inicia-se o desenvolvimento deste tema com a clarificação conceptual de responsabilidade social empresarial. A definição mais amplamente conhecida, na Europa, foi publicada no Livro Verde pela Comissão Europeia (2001:4), defendendo que era *"essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo"*. Segundo este ponto de vista:

> *"ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um "maior" investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais" (Comissão Europeia, 2001:7).*

Passados dez anos, o mesmo organismo redefiniu o conceito da seguinte maneira:

> *a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade». O respeito da legislação aplicável e dos acordos coletivos entre parceiros sociais é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adotar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas (Comissão Europeia, 2011:7).*

A principal alteração prende-se com o facto de a responsabilidade social afastar-se de um ato espontâneo e aproximar-se do impacto que as organizações possam ter na comunidade onde se inserem.

Universalmente, e de acordo com a revisão da literatura, o conceito mais utilizado é o de Carroll. O Modelo Piramidal de Responsabilidade Social Empresarial de Carroll (1991) divide-se em quatro dimensões: a responsabilidade económica está na base da pirâmide e consiste em produzir os bens e os serviços de que a sociedade necessita com um proveito que permita a continuação da sua atividade; a responsabilidade legal presume o integral cumprimento e respeito pela legislação vigente; a responsabilidade ética pressupõe a adoção dos comportamentos esperados pela sociedade, mesmo que não estejam previstos na legislação, espera-se que os decisores sejam justos e evitem danos; a responsabilidade discricionária ou filantrópica é norteada pelo desejo de contribuir voluntariamente com recursos para a comunidade e qualidade de vida. O autor defende que as empresas devem assumir simultaneamente todas as responsabilidades. As dimensões económicas e legais são consideradas exigidas a todas as organizações, ao passo que a ética é esperada e a discricionária é ambicionada pelos stakeholders (Carroll, 1991).

No contexto da economia social, a prioridade é o bem-estar das pessoas. Por esta razão a economia social segue padrões éticos, agregadores de valor, e potenciadores do bem-estar social. As IPSS têm como obrigação atuarem com transparência em conformidade com a sua missão e valores (Costa et al., 2007). Admitindo, tal como Drucker (2012), que o conceito de responsabilidade social é aplicado aos diversos setores da sociedade incluindo a economia social.

A responsabilidade social da empresa tornou-se um dos tópicos preferidos dos jornalistas, dos líderes empresariais, dos políticos e das escolas de gestão. A ética da organização é, com efeito, uma preocupação dominante nos nossos tempos; contudo, falar da *"responsabilidade social da empresa"* pressupõe que responsabilidade e irresponsabilidade sejam um problema exclusivo das empresas quando, na verdade, e como é óbvio, são problemas fundamentais de todas as organizações. Se todas as instituições têm poder e todas exercem esse poder, é natural que todas elas tenham de assumir responsabilidades pelas suas ações (Drucker, 2012:76-177).

De acordo com Parente (2011:356), o conceito relativo à responsabilidade abrange três fatores: o económico, o ambiental e o social e, não apenas o social, aplicando-se a todo o tipo

de organizações (empresarial, estatal ou social) e não exclusivamente às empresas. É com estes argumentos que a autora defende a expressão "*responsabilidade organizacional"*. Este conceito evidencia, de forma holística, as práticas organizacionais internas e externas e é também congruente com o objeto empírico de análise deste estudo.

As IPSS, com base na solidariedade e através de atividades sociais geradoras de valor, combatem a pobreza e outras desigualdades e promovem, prioritariamente, o bem-estar social (Costa et al., 2007). É com este sentido que Cação (2020:108) afirma: *"toda a economia social é fundada no primado das pessoas, individual e coletivamente consideradas e, por conseguinte, a responsabilidade social é uma condição fundacional das organizações"*, o que significa que responsabilidade organizacional está implícita nas IPSS.

A ética e os valores morais são indissociáveis da responsabilidade destas instituições que atuam com base numa cultura de solidariedade orientadora de um compromisso com a sociedade e com o próprio trabalho desempenhado. Espera-se que tanto a ética como os valores se reflitam nas ações e nas práticas de governo dos dirigentes e que se disseminam pelos utentes/clientes, familiares e colaboradores (Costa et al., 2007).

Contudo, não são raros os casos de fraude e corrupção que ocorrem em todo o país, relatados pelos órgãos de comunicação social não só no setor público e privado e, mas também no setor da economia social. Não é porque as OES possuírem uma componente social forte e pela sua génese afastar dos seus objetivos a divisão do lucro dos seus objetivos que os comportamentos abusivos e a obtenção indevida de benefícios desaparecem (Dias, 2018). Sendo que as IPSS são o objeto empírico deste estudo, as consequências negativas na imagem destas instituições justificam, só por isso, o aprofundamento da dimensão da responsabilidade organizacional dos dirigentes sociais.

Os dirigentes sociais têm influência na prática da responsabilidade organizacional, com suporte tanto nas suas motivações estratégicas (organizacionais), como nas suas preocupações éticas (individuais) (Hemingway & Maclagan, 2004).

Carroll (1991), apesar de trabalhar alicerçado na análise das conjunturas empresariais, diferencia três perfis éticos de gestores que poderão ser pertinentes para a análise do perfil dos dirigentes das IPSS: o gestor imoral, o gestor amoral e o gestor moral. O gestor imoral abstém-se de ações, decisões ou comportamentos julgados éticos e as suas decisões têm como objetivo exclusivamente o lucro e o sucesso da organização; o gestor amoral, em regra, orienta-se pela legislação vigente, não adota uma posição imoral ou moral porque não está consciente que as

suas decisões têm consequências. Por último, o gestor moral emprega normas éticas nas suas ações e apenas admite o lucro num determinado quadro ético com suporte na legislação vigente.

6. A missão, visão e os valores das organizações

A literatura sobre a filosofia institucional: visão, missão e os valores está em geral publicada em artigos ou em obras de planeamento estratégico, marketing e psicologia organizacional, inserida em pequenos capítulos de livros. Face a este panorama reconhece-se a dificuldade em encontrar literatura específica acerca do tema nas organizações do setor da economia social. E, tal como já foi referido, não existindo modelos específicos de governo para estas organizações, a tendência é a apropriação de modelos de governo usados pelas organizações com fins lucrativos.

As IPSS nascem para dar cumprimento à sua missão (Drucker, 1990) e os dirigentes sociais tem grande responsabilidade no que diz respeito à legitimidade destas organizações em cumprir com a sua missão. A legitimidade entendida pelas *"percepções de aprovação das ações de uma organização"* pelos stakeholders assenta na identidade organizacional, melhor dizendo, a legitimidade está relacionada com a razão da existência da organização (King & Whetten, 2008:192). À semelhança de todas as organizações, as IPSS são entidades culturais e possuem identidade própria assente num conjunto de princípios fundamentais: a visão, a missão e os valores. Estes conceitos estão na estrutura base das IPSS guiando, em geral, a vida destas organizações. Hoje a gestão de uma instituição, para que seja bem-sucedida, e vista como legitima, necessita de clarificar e detalhar aquilo que pretende fazer e alcançar com a sua atividade. Portanto, é essencial que o OA da IPSS estabeleça as normas elementares da organização através da definição da missão (qual a razão da existência), da visão (o que é e o que quer ser) e dos valores (atitudes e comportamentos a promover e pelos quais deseja ser conhecida) (Carvalho, 2013).

Mais detalhadamente, segundo Scott, Jaffe e Tobe (1998), a visão constitui-se como uma representação descritiva daquilo que a organização pretende ser e criar no futuro. A visão não pretende apontar para um futuro longínquo e impossível, antes sim, pretende traçar um cenário impulsionador. Apesar de orientar para o futuro, é essencial compreender que a definição da visão parte do presente. A conceção de uma imagem do futuro impõe um entendimento de possibilidade de novas iniciativas. A inquietude entre a imagem de futuro pretendida e a realidade atual converte a visão em ação. Nas suas próprias palavras:

> *"A visão é uma imagem mental poderosa do que queremos criar no futuro. Ela reflete aquilo com que nos preocupamos mais, representa uma expressão de como será a nossa Missão e está em harmonia com os nossos Valores e propósito. As visões são o resultado de um trabalho conjunto entre a cabeça e o coração. Elas baseiam-se na realidade, mas visualizam o futuro. Elas permitem-nos explorar as possibilidades e as realidades desejadas. Por causa disto, elas se tornam a estrutura do que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação" (Scott, et al., 1998:73).*

Deste modo, a visão está indiscutivelmente ligada não apenas ao futuro da organização - o que pretende ser - mas também ao presente, na medida em que passa por uma estratégia de atuação. É nesta ótica que Ferreira, Santos e Serra (2010) entendem a visão como sendo um mapa que guia o futuro de uma organização.

A identificação da visão determina os objetivos que os dirigentes pretendem alcançar dentro de um determinado intervalo de tempo, mais próximo ou distante (Oliveira, 2007). Já a missão define a razão pela qual a organização existe e descreve o seu principal objetivo. No caso das OES descreve particularmente o que disponibiliza aos utentes/clientes (Kaplan & Norton, 2009). Segundo Andrade e Franco (2007:15), estas organizações *"terão uma missão cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópica, de defesa de direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre muitas outras possíveis."*

A missão de uma instituição consiste na resposta às seguintes questões: Qual é o propósito da organização? Porque é que a organização faz o que faz? Qual o motivo pelo qual a organização quer ser recordada (Drucker, 1990)? As organizações sem fins lucrativos nascem porque têm um papel a cumprir na comunidade onde se inserem e sobrevivem enquanto cumprirem de maneira competente esse papel. A concretização da missão consiste, por isso, na resolução das necessidades e nas expetativas da comunidade (Bateman & Snell, 1998).

A criação de uma organização tem, na sua origem, uma visão alicerçada na ambição dos seus fundadores, ou seja, os motivos que explicam a sua constituição. É com base na visão dos fundadores sobre o futuro da organização que é definida a sua missão. A definição da missão está subordinada ao tipo de atividade, à dimensão da instituição, ao contexto onde atua, mas depende principalmente dos dirigentes: pode constituir-se de maneira explícita (sob a forma de texto) ou implícita (espelhada na estratégia partilhada pelos dirigentes, sem estar traduzida num texto). Sendo a missão implícita ou explícita, influencia sempre a cultura organizacional e traduz-se na *"primeira materialização da visão, podendo limitar ou estimular determinados*

comportamentos e definir a orientação básica das estratégias de negócio e de desenvolvimento" (Lisboa, et al., 2013:266).

A missão não pode ser dissociada dos valores, na medida em que esta assenta nestes e estes traduzem-se em convicções, crenças e em princípios orientadores da ação. Os valores não se reduzem a palavras (Dolan e Garcia, 2006), pelo contrário, são o *"esqueleto"* da organização (Raich e Dolan (2008). Os valores direcionam os comportamentos e influenciam as experiências (Dolan e Garcia, 2006), são o suporte condutor das ações desenvolvidas na organização.

Rodrigues, Camara e Guerra (2007) vão mais longe na sua definição, afirmam que os valores remetem para princípios éticos que norteiam a conduta da organização. Os valores são alicerçados na integridade, ou seja, em ações pautadas pelos preceitos legais e morais. É com base nos valores definidos que as OES oferecem bens ou serviços com qualidade a preços justos e tratam os seus trabalhadores com equidade sem distinção de raça, sexo, religião ou convicções políticas, recompensando-os e premiando-os com base em critérios uniformes.

Drucker (1990) considera que as empresas do setor privado têm algo a aprender com as OES. Entende que a principal vantagem das OES relativamente às outras organizações consiste na orientação da sua atividade assente na missão e valores. O desenvolvimento das atividades nas empresas visa o lucro, enquanto as OES como organizações sem fins lucrativos planeiam a atividade com base no desempenho da sua missão e valores em prol da comunidade envolvente. Este entendimento evidencia a atenção no que é essencial: *"as instituições sem fins lucrativos existem pela sua missão, existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos e isto não deve esquecer-se nunca"* (1990:58).

Apesar da missão, visão e valores ser delimitada pelo OA, é importante que o seu significado seja assimilado por todos as pessoas que, de algum modo, fazem parte da organização. Só desta forma será possível alcançar os objetivos traçados para o futuro (Martin, 2016). Este propósito é consensual na literatura e no discurso de dirigentes organizacionais, contudo, a realidade em muitas instituições é diferente. Esta trilogia é largamente divulgada, mas pouco compreendida e nem sempre é trabalhada. Para além de ser frequentemente distorcida e acompanhada de palavras imprecisas, tornando-se difícil ou impossível de compreender e de converter em ações, muitas vezes também se verifica uma confusão conceitual relativamente aos termos que compõem a trilogia (Welch, 2005; Carvalho, Souza,

Rocha & Rocha, 2011). Em suma, para Welch (2005:11) *"essas palavras estão entre as mais abstratas, exploradas e distorcidas".*

Sob outra perspetiva, Drucker (1990:23) afirma *"quando se transgridem os valores de uma organização, provavelmente desempenhar-se-á mal o papel do líder".* Neste mesmo sentido, Andrade e Franco (2007) alertam para a necessidade de consciência dos líderes das instituições no sentido de saberem e assumirem a razão da existência destas, dado que alguns se desviam da missão, visão e valores, centrando-se nos interesses dos mais poderosos,deixando para segundo plano os interesses dos utentes/clientes. No sentido oposto, Mendes (2011) defende que a capacidade de liderança, quando associada ao respeito pela missão e pelosvalores da instituição, favorece a autoridade moral assim como a possibilidade de financiamento da atividade da instituição e a credibilidade legitimada do líder.

7. Gestão por valores

Para garantir a sustentabilidade das instituições é fundamental o comprometimento com princípios éticos defensores, em particular, das pessoas e, em geral, da sociedade onde se inserem, de maneira que se torna determinante a gestão por valores.

As práticas de gestão adotadas pelos dirigentes sociais das IPSS estão intimamente relacionadas com as suas crenças acerca dos indivíduos e da sua vida em sociedade. Por isso, os valores de referência de um destes membros são uma fonte crucial para compreender o seu ponto de vista sobre o papel que as instituições desempenham na sociedade. Sabendo que muitas das decisões a serem tomadas não estão devidamente regulamentadas, são os dirigentes sociais que, de acordo com as suas crenças e normas sociais, tomam as devidas e necessárias decisões. Assim, os valores humanos básicos que norteiam as crenças individuais dos dirigentes podem favorecer a compreensão das motivações éticas que influenciam as práticas e políticas organizacionais no setor económico-social (Almeida, 2010).

A função de um dirigente é implementar na instituição uma ação perfilada com os seus valores e estratégia, criando uma cultura de valor que guia os trabalhadores no desempenho das suas funções. Segundo Raich e Dolan (2008), a prática mostra que quando os valores individuais não estão em sintonia com os valores da instituição despertam insatisfação, afetando o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores e dos outros stakeholders e, consequentemente, da instituição.

À semelhança do que já anteriormente foi feito neste enquadramento teórico, socorremo-nos da abordagem feita pelos entendidos no mundo empresarial para melhor entendermos e adaptarmos às OES o conceito de gestão por valores. Assim, a intenção da gestão por valores é analisar ativamente os valores e a conduta da organização para ajustá-los à sua cultura e proporcionar um desenvolvimento sustentável. A gestão por valores é definida como:

> *"o processo através do qual uma organização mede, monitoriza e responde de forma efetiva aos seus indicadores causais de desempenho, ajustando a sua cultura e comportamentos de forma a operar com base em elevados níveis de desempenho (efeitos) e desta forma atingir os seus objetivos (resultado)" (Barrett, 2011:147).*

Os dirigentes enquanto líderes das instituições são um exemplo a seguir. O seu comprometimento, traduzido no seu comportamento e tomada de decisão, é sustentado e alinhado com a visão, a missão e os valores da instituição que dirigem. Quanto aos valores, estes devem ser tidos em consideração no ato de recrutamento e acolhimento dos trabalhadores e nos programas de gestão e decisão da liderança e gestão do desempenho. Resumindo, para que a gestão por valores seja um êxito, os valores devem ser uma constante em tudo o que se refere à organização, ou seja, estarem refletidos em todos os processos e incluídos no *"ADN"* da cultura organizacional (Barrett, 2011).

Segundo Raich e Dolan (2008), o benefício da comunhão de valores exprime-se, por exemplo, através da manifestação de compromisso, satisfação, retraimento em abandonar a instituição ou na diminuição da rotatividade dos trabalhadores e voluntários. A sintonia de valores é facilitada quando os trabalhadores são selecionados e mantêm-se em instituições que possuem valores e ações ajustadas à sua personalidade, caso contrário, o conflito e o desinteresse destes tornam-se frequentes. Apesar de nem todas as organizações serem capazes de pôr em prática os valores proclamados, culminando num desalinhamento organizacional, a partilha das crenças e dos valores entre os líderes e os trabalhadores constituiu-se numa vantagem competitiva primordial. Deste modo, a gestão por valores tem vindo a estimular uma cultura sustentável, competitiva e humana.

De acordo com os mesmos autores pode-se verificar a importância dos valores partilhados no ambiente organizacional, na medida em que as instituições que seguem uma gestão com base em valores estão mais vocacionadas para incluir na sua estratégia a responsabilidade social como um processo de gestão.

É, ainda, necessário reforçar que as organizações são formadas por pessoas, cada uma caraterizada pelos valores assimilados na sua trajetória individual, particularmente, na conjuntura familiar e escolar. Quando cada trabalhador incorpora uma instituição, vai acolher os valores desta que podem chocar com os seus valores individuais e afetar a sua postura. Numa instituição os indivíduos guiam-se por um conjunto de valores, e caso algum deles não se identifique com os valores assumidos pelo todo, auto-discrimina-se, é discriminado pelo grupo ou deixa a organização (Rodrigues, et al., 2007).

CAPÍTULO 2 - LIDERANÇA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL

O capítulo 2 é dedicado à liderança e poder nas OES. Definem-se os conceitos, tipos e condicionantes da liderança de modo a auxiliar a compreensão da relação entre a liderança e o poder. Discutem-se as motivações para o exercício da liderança, mobilizando as teorias da motivação para compreender os dirigentes sociais, enquanto sujeitos de análise do estudo. Problematiza-se a política na liderança, partindo do pressuposto que as organizações são *"arenas"* nas quais os diversos intervenientes se empenham para ter poder. Para melhor compreender os dirigentes sociais e consequentemente as IPSS, como objeto do estudo, recorre-se à teoria síndrome do fundador e à teoria tendência para a oligarquia.

Os últimos pontos deste capítulo aprofundam as especificidades da liderança nas OES tendo como referência as IPSS. Primeiro explora-se o exercício da liderança no contexto das IPSS e o papel desenvolvido pelo seu líder. Os pontos seguintes expõem as suas especificidades. São esclarecidos os conceitos de participação social enquanto uma das caraterísticas da cidadania presente nas OES e o associativismo como forma de organização da sociedade civil sem fins lucrativos. A seguir, a revisão da literatura foca-se no voluntariado dirigente e nas motivações dos dirigentes sociais desenvolverem trabalho voluntário. Por último, é feita uma exposição sobre a profissionalização das IPSS como um processo a cargo de dirigentes voluntários, inevitável para a sobrevivência destas instituições.

1. Liderança: conceitos, tipos e condicionantes

A produção científica sobre liderança é vasta (Bass, 1990; Bergamini, 1994; House, et al., 1999; Northouse, 2010) e o debate sobre esta complexa temática e sobre a sua definição têm sido amplos e nem sempre consensuais entre os investigadores na área das ciências sociais, existindo muitas teorias nem sempre consentâneas (House, et al., 1999; Northouse, 2010). Assim sendo não há uma definição consensual, única e abrangente para o conceito de liderança, e é certa a variedade de teorias desenvolvidas ao longo das últimas décadas, o que induz Bass (1990:11) a concluir que *"existem quase tantas definições de liderança como existem pessoas que tentaram defini-la".*

Havendo uma larga lista de definições apontadas por vários autores, optou-se por discutir um pequeno conjunto de definições consideradas relevantes para entender o conceito de liderança aplicado às OES:

- *"The ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members"* (House, et al., 1999:13).

- *"Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal"* (Northouse, 2010:3).

- *"A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns"* (Rego & Cunha, 2016:21).

- *"O processo de comando e motivação através do qual uma pessoa, em determinado contexto, exerce influência sobre outras pessoas, no sentido de assegurar que estas assumam os comportamentos necessários à consecução dos objetivos estabelecidos"* (Santos, 2008:27)

Em comum, as definições de liderança apresentadas caraterizam-se pela concordância nos seguintes pontos: a liderança consiste num processo relacional entre o líder e os liderados; implica necessariamente a existência de influência do líder sobre os liderados; processa-se em grupos; e envolve a conquista de objetivos comuns ao líder e liderados (Bowditch & Buono, 1992, Northouse, 2010).

Considera-se importante clarificar a existência de dois tipos de liderança: a liderança estatutária ou formal e a liderança emergente ou informal. A diferença prende-se com a posição do líder na estrutura de poder formal. Na liderança estatutária, o líder possui uma posição formal, resultado do estatuto oficialmente adquirido e reconhecido e ao qual correspondem comportamentos esperados. Enquanto a liderança emergente ou informal refere-se àquela que é exercida por alguém, independentemente da posição oficial que ocupa.

Muitas vezes o uso do conceito de liderança é confundido com uma boa administração. A boa administração prende-se com o alcance de objetivos alicerçados em planos, projetos e monitoramento dos resultados, enquanto a liderança consiste na capacidade de influenciar um grupo para atingir objetivos (Robbins, 2009). A liderança não se restringe à ocupação de um cargo, mas aos indivíduos que usam o poder (Kotter, 2000).

De acordo com Rego & Cunha (2016), enquanto uns teóricos entendem que os líderes são decisivos para o sucesso ou insucesso das organizações, outros teóricos entendem que o papel dos líderes é diminuto ou inexistente. As consequências, eventualmente positivas ou negativas da liderança nas organizações, são condicionadas pelos líderes assim como pelos liderados. Por conseguinte, uns sem os outros perdem a razão de existir. As condicionantes que indiretamente afetam o exercício da liderança são os traços de personalidade, as competências e comportamentos do líder, assim como a influência mútua entre líderes e liderados, os comportamentos dos liderados e os fatores externos à organização. Além destas condicionantes, os mesmos autores lembram que o exercício da liderança se sujeita a um elevado número de fatores internos e externos à organização, sendo o contexto, a história, entre outros fatores de contingência, determinantes para a liderança. A forma de governar, a legislação, a economia ou o ambiente político e social são fatores externos que influenciam o exercício da liderança. Além dos fatores externos, os líderes influenciam e motivam os liderados mediante fatores psicossociais.

Tendo em conta a definição de liderança, para melhor entender o sentido de liderança no âmbito deste estudo, no ponto seguinte esclarece-se a sua relação com o poder.

2. Relação: poder e liderança

Liderança e poder estão intrinsecamente relacionados, *"não podendo se manifestar independentemente, ou seja, liderança pressupõe poder e poder pressupõe alguma forma de liderança"* (krausz, 1991:60). Esta ligação entre liderança e poder é assumida por muitos autores que demonstram a existência de sobreposição entre estes dois conceitos.

De facto, ao confrontar as caraterísticas do poder com o conceito de liderança, exposto nos pontos anteriores, verificam-se semelhanças categóricas. Ambos são fenómenos relacionais exercidos através de atos de influência em função de objetivos: *"como o poder, a liderança é relacional, coletiva e com propósito. Nesta linha de pensamento, a liderança partilha com o poder a função central de atingir um propósito"* (Brurns, 1979 cit in krausz, 1991:60).

Krausz (1991), num capítulo de uma obra intitulado "*Uma relação muito delicada: poder e liderança",* associa estes dois conceitos afirmando *"liderança é a forma como o poder é utilizado no processo de influenciar as ações dos outros"* (1991:60).

De acordo com Vergara (1999:107), não existem diferenças entre liderança e poder: *"liderança é poder"*. Já Robbins (2009) compara poder com liderança, dizendo que os líderes utilizam o poder como uma ferramenta para alcançar as metas propostas para a organização. Krausz (1991) vai mais além, afirmando que tanto o processo de liderança como os tipos de poder consistem em instrumentos ao dispor do líder para este influenciar as ações individuais e transformá-las em ações coletivas mediante os objetivos traçados.

Davis e Newstrom (1992) analisam o poder num capítulo de um livro dedicado à liderança. Estes autores afirmam a existência de sobreposição conceitual entre poder e liderança: *"poder é a habilidade de influenciar as outras pessoas e os acontecimentos"* (Davis & Newstrom, 1992:156). Afirmam, também, que o *"poder"* alcançado pelo líder é sustentado na sua personalidade, na atividade que desenvolve e no contexto onde atua. Além de clarificarem quais são os tipos de poder e as fontes de poder que cada líder pode utilizar para exercer influência, os autores referem-se ao poder para definir estilos de liderança: *"a forma pela qual um líder usa o poder também estabelece um tipo de estilo"* (1992:161). Esclarecem que o líder *autocrático* centra o poder e a tomada de decisões em si próprio, e frequentemente assenta as suas ações em ameaças e punições, o que é habitualmente negativo. O líder *participativo* descentraliza a autoridade, dá informações aos seus subordinados e estimula-os a expressarem ideias e/ou sugestões. E o líder *rédeas soltas* desvia-se do poder e da responsabilidade, concentrando o referido poder no grupo que define os objetivos e encontra solução para os problemas (Davis & Newstrom, 1992).

Muchinsky (2004) relaciona poder com liderança no quadro organizacional *"o poder de um líder é importante não apenas para influenciar subordinados, mas também para influenciar colegas, superiores e pessoas fora da organização, tais como clientes e fornecedores"* (2004:414). Neste ponto de vista, a liderança surge através do poder e influência exercidos por um indivíduo num grupo.

Independentemente do tamanho, dos objetivos ou tipo de bem ou serviços que produz, qualquer organização se torna numa *arena* com constante troca de influências. Para organizar o curso destas ações, as organizações criam estruturas, definem e integram os indivíduos nas várias funções, tendo em conta os seus direitos, deveres e papéis individuais, possibilitando uma ação concertada em torno de objetivos comuns. Isto significa que o poder de cada indivíduo é limitado pelo próprio contexto organizacional, que legitima determinados atos de influencia em nome dos interesses da organização. Este poder (contextual) é conferido aos indivíduos

que fazem parte da organização considerando os critérios definidos. A distribuiçãodo poder é desigual, concedendo aos diferentes ocupantes dos cargos o direito de exercer determinadas ações de influência sobre os outros, existindo, assim, uma maioria privada que tem o direito de fazê-lo. Este modelo é considerado como o clássico das estruturas em pirâmide, aplicável à grande parte das organizações produtoras de bens e serviços (Krausz,1991).

Adicionalmente importa referir que aqueles que ocupam um lugar de poder na hierarquia de uma organização não são independentes daqueles que também a integram com outra posição subordinada. Por essa razão os líderes são incapazes de definir, sozinhos, o rumo da organização, pois são uma parte de um vasto sistema que envolve diferentes fatores, como a natureza e os objetivos da atividade desenvolvida pela organização e o contexto onde esta se insere, assim como o relacionamento com os liderados e com os outros líderes. Estes fatores afetam e contribuem para o desenvolvimento de modelos de comportamento e relacionamento entre os indivíduos, para a criação de valores, normas formais e informais contribuindo para o que se entende por cultura organizacional. É com base na cultura organizacional que se estimula ou limita o emprego dos diferentes tipos de poder. Cada organização desenvolve as suas caraterísticas culturais e acolhe e consente os indivíduos cuja personalidade se coadune com a cultura da organização. E cada indivíduo, consoante o seu perfil e personalidade e os tipos de poder que tem ao seu alcance, constrói o próprio estilo de liderança (Krausz,1991). Todavia, a liderança não existe sem motivação, porque um líder tem de estar motivado para poder estimular e influenciar a sua equipa. Um líder motivado e motivador é essencial para uma organização, estando os processos sociais e comportamentais da liderança e da motivação interligados (Borlot & Marques, 2012).

Como já foi referido, a produção científica sobre liderança é vasta, e muito se tem debatido sobre em que consiste a liderança e as diferentes caraterísticas e papéis assumidos pelo líder. Geralmente persiste a ideia de que a motivação é uma condição focada, apenas, na relação líder/liderados. No entanto, segundo Rego, et al. (2016), os líderes necessitam de fatores motivacionais para exercer liderança. O ponto seguinte tem, precisamente, como propósito fazer uma reflexão teórica sobre as motivações para o exercício da liderança.

3. A motivação para o exercício da liderança

O conceito de motivação é estudado por muitos autores, *"abordável segundo uma grande multiplicidade de perspetivas"* (Cunha et al., 2014:117). Embora existam várias

definições de motivação, estas remetem, comummente, para o comportamento humano. Para esta investigação levou-se em consideração as definições que se considerou que melhor se enquadram neste estudo.

Motivo é tudo aquilo que estimula um indivíduo a agir de determinada maneira, nasce de estímulos externos (ambiente) ou tem origem interna nos processos mentais do indivíduo (Neves, 2002).

Motivação *"é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta"* (Robbins, 2009:132).

Segundo Neves (2002:11), *"a motivação é algo que não é suscetível de ser observada diretamente. Os motivos não podem ser vistos, apenas inferidos; o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e resultado desses comportamentos".*

Cada pessoa motiva-se por razões distintas. As necessidades, os desejos e vontades variam de indivíduo para indivíduo. Morais (2006) elenca o que motiva as pessoas no contexto organizacional: i) o espírito de missão, isto é, quando o indivíduo se identifica com a missão da organização aumenta o nível da sua motivação e facilita o cumprimento da missão; ii) o reconhecimento, no sentido em que o feedback é fundamental para todos os indivíduos, visto que responde à necessidade de segurança, ou de orgulho pessoal; iii) o desafio pois todos os indivíduos necessitam de sentir que existem objetivos para alcançar e desafios para vencer; iv) o sentimento de realização e satisfação pessoal, ou seja, cada indivíduo encontra na realização pessoal um sentimento satisfatório consigo próprio; v) o sentimento de pertença e utilidade - a pertença social no sentido de que é um laço humano e uma aspiração dos indivíduos. A integração numa equipa responde ao sentimento de pertença e ao desejo de integração; vi) as características do líder e estilo de liderança, ou seja, a credibilidade do líder e a forma de liderança é essencial para a motivação dos liderados.

As teorias da motivação exploram os comportamentos dos indivíduos mediante estímulos e interações nos diferentes ambientes onde se inserem. Compreender as motivações e desígnios que levam os indivíduos a agir de determinada forma é uma condição necessária para distinguir os vários tipos de liderança responsáveis pelo alcance de objetivos e metas estratégicas de uma organização.

As teorias motivacionais surgem para identificar e analisar os fatores que estimulam o comportamento dos indivíduos. Na literatura sobre o tema, estas teorias são agrupadas em teorias de conteúdo e teorias de processo, classificação sugerida por Tribett e Rush (1984).

Conforme consta na tabela 4 fazem parte das teorias de conteúdo a teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria ERG de Alderfer e a teoria de McClelland. Dentro da perspetiva das teorias de processo, enquadram-se a teoria das expetativas de Vroom, a teoria X e Y de McGregor, a teoria multifatorial de Porter e Lawler e a teoria da equidade de Adams.

Tabela 4 - Síntese das teorias da motivação

Teorias do Conteúdo	Maslow (1954)	Teoria das Necessidades: o indivíduo é motivado através de cinco tipo de necessidades organizadas numa hierarquia.
	Herzberg (1966)	Teoria dos Dois Fatores: há dois fatores ligados à motivação – fatores higiénicos e fatores motivacionais.
	Alderfer (1972)	Teoria ERG: há três categorias de necessidades que geram motivação – existência, relacionamento e crescimento.
	McClelland (1961)	A motivação ocorre através da satisfação de três necessidades: realização, afiliação e poder.
Teorias do Processo	Vroom (1964)	Teoria das Expetativas: a motivação depende das expetativas do indivíduo de ser recompensado pelo trabalho
	McGregor (1960)	Teoria X, Y. Teoria X: estilo autocrático, mecanicista, pessimista e pragmático. Teoria Y: o homem é ambicioso, responsável e usa o seu potencial para se desenvolver.
	Porter e Lawler (1968)	Teoria multifatorial: tem em conta quatro variáveis que influenciam a motivação: esforço, desempenho, recompensas e satisfação.
	Adams (1963)	Teoria da equidade: baseia-se na ideia de que o comportamento é entendido pela sua previsão.

Fonte: adaptado de Teixeira (2015)

As teorias de conteúdo centram-se nas necessidades e objetivos do indivíduo tendo em conta o ambiente que o envolve, são teorias estáticas e descritivas. Por sua vez, as teorias de processo são mais dinâmicas, procuram identificar os fatores que integram o processo de motivação e determinam como e porque estes fatores resultam na motivação.

Fica claro que as várias teorias da motivação enfatizam diferentes constructos. Todavia, estas não serão abordadas na sua totalidade, uma vez que nem todas se enquadram no objeto deste estudo. Será referida a que mais interesse tem para analisar as motivações dos dirigentes sociais.

No que diz respeito à teoria baseada no conteúdo da motivação, é particularmente pertinente para este estudo a teoria dos motivos de McClelland (2009 [1961]) direcionada para o que motiva os comportamentos dos indivíduos, evidenciando a perceção dos fatores internos que contribuem para que os indivíduos atuem de determinada forma. O foco da abordagem

motivacional de McClelland consiste "*nas predisposições específicas interiorizadas pelos sujeitos através do processo de socialização, que se organizam sob forma hierárquica (perfil, diverso de indivíduo para indivíduo) e que imprimem uma determinada direção ao comportamento"* (Reto, Lopes & Cruz, 1989:14). McClelland e os seus colaboradores realizaram várias investigações tendo como premissa que os indivíduos são movidos pelas seguintes necessidadesespecíficas: o sucesso, a afiliação e o poder (Cunha et al., 2014). O comportamento dos indivíduos é influenciado por estas necessidades que se estendem no tempo em variadíssimas situações e são resistentes à mudança (Neves, 2011).

Analisando as necessidades específicas, que McClelland preconiza como motivações, o sucesso reflete um interesse frequente em fazer as coisas melhor, superando os padrões de excelência (McClelland, (2009 [1961]); McClelland & Koestner, 1992). A necessidade de sucesso reflete a orientação para a excelência, a inclinação para riscos moderados, a procura de feedback, com o propósito de melhorar o desempenho. Os indivíduos altamente motivados para o sucesso têm uma predisposição para serem *"irrequietos"* na sua atividade e, por essa razão, têm mais probabilidade de serem bem-sucedidos como empreendedores (Rego & Carvalho, 2002; Cunha et al., 2014). Aqueles que são motivados pelo sucesso têm prazer em assumir responsabilidades para com a finalidade de encontrar soluções para problemas e têm, também, inclinação para se submeter a objetivos exigentes com riscos calculados, dando importância ao feedback relativo ao seu desempenho (McClelland, 2009 [1961]). Alguns indivíduos têm uma tendência natural para o sucesso, tendo preferência pela realização pessoal mais do que pela recompensa pelo próprio sucesso (Robbins, 2009).

O motivo de afiliação é outra necessidade identificada por McClelland (2009 [1961]) e remete para o interesse recorrente em criar, manter ou restabelecer um relacionamento afetivo de forma positiva com outros indivíduos. Aqueles que são movidos pela afiliação, em regra, optam por situações mais cooperantes em detrimento de situações competitivas e preferem relacionamentos caraterizados por um alto grau de compreensão mútua (McClelland, 2009 [1961]); McClelland & Koestner, 1992). Deste modo, a afiliação reflete a inclinação para relações cordiais, pois os indivíduos que se afiliam tendem a agir de forma amigável e cooperante, contribuindo para a harmonia interpessoal nas relações laborais, privilegiando a promoção do relacionamento grupal em vez dos objetivos a atingir em prol do desempenho do grupo ou organização (Cunha et al., 2014).

A necessidade específica de poder corresponde em McClelland 2009 [1961]) a um interesse frequente em ter impacto sobre os outros indivíduos. A alta motivação para o poder está relacionada com atividades competitivas e assertivas, bem como no interesse em ter e conservar o prestígio e a reputação (McClelland, 2009 [1961]). A motivação para o poder está associada ao desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros indivíduos, fomentando o estatuto, o prestígio e o desejo de ter mais influência sobre os outros. Aqueles que ambicionam o poder geralmente preferem atividades competitivas e assertivas relacionadas com o seu interesse em obter o prestígio e a reputação. Estes indivíduos, que gostam de estar *"no comando",* preocupam-se mais com o prestígio e a influência do que com o desempenho eficaz (Robbins, 2009).

O poder interfere com o carácter dos líderes e gestores que assumem cargos de chefia e direção organizacional. Todavia, o vínculo entre a motivação dos líderes e a eficácia organizacional é complexo, visto que a motivação para o poder tanto pode ser utilizada para alcançar objetivos desonestos como para prosseguir propósitos louváveis. A motivação para o poder também pode ser utilizada para alcançar benefícios pessoais ou para favorecer o grupo ou organização (Rego, et al., 2016:220).

Cunha, et al. (2017) também partilham da opinião de Rego, et al. (2016:31), considerando que as motivações para o poder podem ter uma vertente positiva ou negativa. Cunha, et al. (2017) apelida a vertente negativa de "*poder sobre"* e a vertente mais positiva designa de "*poder com"* e de *"poder para".* O "*poder sobre"* está associado ao facto de alguns líderes cultivarem *"o poder pelas possibilidades de mandar"* ou pelo *"gosto do poder"*, melhor dizendo, o poder é usado como um recurso pessoal, em que o líder valoriza mais os benefícios próprios, do que o que pode fazer pelos outros, utilizando os liderados como instrumentos para conseguir metas pessoais. O *"poder para"* decorre da capacidade para fazer algo acontecer para diminuir as injustiças em prol de uma causa. E o "*poder como"* assenta na dinâmica mobilizadora para transformar. Estes dois poderes possibilitam desenvolver instituições capazes de criar valor social. Todavia as coisas boas também têm um lado mau. O *"poder para"* e *"o poder com"* são um exemplo. Podem dar a ideia de imortalidade dos líderes através da cristalização nos cargos. Situação por vezes desejada pelos liderados. Este cenário explica que líderes bons, com o passar do tempo, podem transformar-se em pessoas agarradas ao poder. Alicerçados na justificação de se moverem por razões altruístas, silenciam as vozes discordantes. Face ao exposto justifica-se a introdução da prestação de contas de modo a evitar os abusos de poder.

Ainda sobre as motivações para a liderança, os mesmos autores, lembraram que são influenciadas por caraterísticas individuais, como por exemplo: pessoas individualistas revelam maior motivação instrumental; os líderes com muita autoconfiança, abertos a novas experiências e motivados para o poder, aspiram a uma maior motivação para liderar e a experiência e a formação também influenciam a motivação. O contexto social/cultural pode, igualmente, influenciar a motivação para a liderança, na medida em que os indivíduos que nascem em contextos familiares e/ou culturais que promovem a iniciativa, a assertividade e a autoconfiança podem agregar competências motivacionais para liderar.

4. A política na liderança

O ponto de partida deste ponto do capítulo 2 assenta na metáfora da arena política de Morgan (2006), já explorada no primeiro capítulo desta tese. Relembrando, as organizações são concebidas como *"sistemas de atividade política"* cuja multiplicidade de interesses abundam no dia a dia da atividade organizacional, originando conflitos e jogos de poder. Esses jogos de poder, não raras vezes, estão dissimulados no interior das organizações, sendo em alguns casos encobertos pelos atores que tentam disfarçar os seus interesses, as suas estratégias e até mesmo os conflitos.

A conceptualização das OES como campo de organizações políticas suscita diferentes reflexões e para estudar o comportamento político dos dirigentes sociais, em particular dos presidentes do OA, torna-se necessário uma análise da perspetiva política da liderança. A liderança é fundamentalmente política, independentemente da maior parte dos indivíduos tender a julgar a liderança como estrutural ou associada à gestão dos recursos humanos (Deal, 2005).

Neste âmbito, é necessário conceber os presidentes do OA como líderes e *"atores organizacionais"* possuidores de diferentes habilidades sejam conceituais, seja a experiência de liderança ou a competência política. As habilidades conceituais como a inteligência, a criatividade e a sabedoria permitem ao líder identificar os problemas e envolver a sua equipa no sentido de criação de soluções. A experiência de liderança facilita a compreensão do líder sobre a sua própria responsabilidade e o modo de envolver os outros indivíduos para objetivos e metas. Associado à experiência, o tempo de dedicação à sua equipa dá-lhe importantes informações para reconhecer os elementos dessa equipa e, consequentemente, da organização. Já os líderes com competência política são capazes de avaliar as situações, num determinado

contexto, e adequar o seu comportamento, através de táticas apropriadas para influenciar os outros e atingir os seus objetivos, ou seja, fazer uso da astúcia social e da influência interpessoal (Yammarino & Mumford, 2012).

Os líderes alcançam as suas metas através das coligações com outras pessoas (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981). Normalmente, esta tentativa de influência alicerça-se em diferentes ações das quais fazem parte táticas como a persuasão racional, a colaboração e a consultoria, sendo estas táticas vistas como parte do processo de decisão formal e consideradas formas legítimas para atingir um objetivo. Contudo, existem decisões frequentemente afastadas do processo formal e, neste sentido, a política na liderança envolve também métodos informais de influência (Pfeffer, 1981).

Uma investigação feita por House e Aditya (1997) sobre liderança depreende que, apesar de este tema ser muito estudado, as pesquisas sobre liderança dão pouco destaque à relação entre os líderes e os seus superiores, pares e eleitores. Também as teorias tradicionais sobre liderança são incipientes relativamente à interpretação da política na liderança.

Uma fragilidade apontada aos estudos sobre esta matéria prende-se com o sentido negativo atribuído à política. A concentração no ponto de vista negativo da política conduz a um conhecimento incompleto, deixando de lado todos os possíveis efeitos do comportamento político numa organização. Só mais recentemente é que a política nas organizações tem sido considerada numa perspetiva positiva (Pfeffer, 2010).

Ammeter et al. (2002) estudaram o cruzamento entre a liderança e a política nas organizações. Entendem que a política tem sido denegrida e interpretada como o *"lado negro"* das organizações (2002:754). Para estes autores, os líderes não são forçosamente ambiciosos e manipuladores e veem a política de forma neutra, como uma parte do quotidiano das organizações. É com esta lógica que desenvolveram um modelo de liderança política sustentado em três componentes básicas: antecedentes do comportamento político do líder, comportamento político do líder e consequências do comportamento político. Os antecedentes do comportamento político esclarecem as motivações que induzem os líderes a terem comportamentos políticos e são uma razão para o seu desejo ou falta dele. O conceito *"tempo"* está patente no modelo, uma vez que os autores defendem que os episódios precedentes de comportamento político do líder influenciam a sua reputação. Também as caraterísticas pessoais do líder (as capacidades cognitivas, a vontade política, o capital social e o estilo de relacionamento interpessoal) têm influência no modo como o líder se envolve em

comportamentos políticos, bem como os antecedentes dos seus liderados, visto que o estatuto, o poder e os atributos de personalidade dos liderados afetam o comportamento político do líder. Este modelo engloba também o comportamento político do líder propriamente dito, quer dizer, as ações a nível individual, de coligação e em rede do líder, os seus comportamentos políticos pró-ativos e reativos, a sua influência simbólica, os acordos táticos e o seu estilo interpessoal.

Cronin (2008) apresenta outro ponto de vista sobre a liderança política. Defende que a liderança política é, parcialmente, um palco e que os líderes são mais políticos do que admitem ser. Cronin faz uma analogia da relação ator-público com a de líder-liderado. Significa que, da mesma maneira que o ator se empenha em envolver o público e se preocupa com a sua reação, o líder político procura conquistar os liderados, de modo a persuadi-los, inspirá-los e reter o seu apoio político. Os líderes políticos, da mesma maneira que os atores, para manterem a ligação com o público, utilizam símbolos que partilham com os seus liderados, escutam, de maneira compreensiva, para estimular a cooperação, improvisam em situações de maiores dificuldades, espalhando confiança, disciplina, rigidez e honestidade (Cronin, 2008).

5. Teorias sobre liderança

Para auxiliar a compreensão da liderança no contexto das OES, no ponto seguinte apresentamos duas teorias: a síndrome do fundador e a tendência para a oligarquia, para explicar alguns comportamentos políticos dos presidentes do OA das IPSS enquanto líderes.

5.1. Síndrome do fundador

Apesar da teoria da síndrome do fundador (Huff, 2003) ser pouco usada na literatura (Rego, 2007), esta é uma teoria importante para esclarecer um fenómeno social largamente conhecido: a tendência de as instituições estarem centradas maioritariamente nas mãos do presidente do OA (Parente, et al., 2014), sendo que, muitas vezes, o referido presidente foi o elemento impulsionador da criação da instituição (Pais & Parente, 2015).

Estudos feitos com base na realidade portuguesa (Lucena, 1985; Freire, 2004, Rego, 2007, Parente, et al., 2014) concluem que existe uma longa permanência das mesmas pessoas no exercício das funções nas OES e argumentam que a ausência de renovação da classe dirigente reflete-se na conservação de determinados comportamentos. Ainda assim, até à

presente data não foi encontrado nenhum estudo sobre este fenómeno social na realidade exclusiva das IPSS em Portugal.

O sintoma da síndrome do fundador equivale à ausência da tomada de decisão pelo grupo de dirigentes, concentrando-se as decisões no fundador, o que dificulta os mecanismos de partilha da responsabilidade e de autoridade. Traduz-se num conjunto de sinais que realça a longa permanência dos dirigentes sociais, sendo por essa razão comummente considerados negativos e indesejáveis (Huff, 2003).

Algumas OES apresentam uma enorme dependência dos seus membros fundadores carismáticos. A continuação destes fundadores carismáticos em prejuízo do profissionalismo pode constituir-se como um entrave para o desenvolvimento ou pode pôr em risco a sobrevivência da organização (Siddiqi, 2006). Contudo, enquanto o fundador conseguir impedir a mudança, a síndrome do fundador não será sentida como um problema (Huff, 2003:3-4).

As principais caraterísticas da síndrome do fundador são: a oposição ao planeamento de novas políticas e procedimentos, principalmente quando não são propostas pelo próprio; escolher pessoalmente os membros do OA; decidir sozinho enquanto os outros dirigentes apenas o apoiam; afastar quem discorda dele; manter e fomentar estratégias ultrapassadas; o seu ego tem prioridade sobre as melhores decisões para a organização; e manter o controlo da organização através de algumas estratégias, como por exemplo, a não-planificação da sua sucessão (Gottlieb, 2003; Huff, 2003).

Esta última caraterística consiste num dos fatores internos que sustentam a continuidade da síndrome do fundador. Existe também o receio de enfrentar o fundador principalmente porque, na maior parte das vezes, estão em causa relações de amizade. Muitas vezes, os vários dirigentes que compõem o OA não o gerem, apenas aprovam as propostas do fundador (Huff, 2003).

Nas OES em Portugal a idade média do dirigente máximo aumenta à medida que as organizações têm um maior nível de antiguidade, o que indicia uma tendência para a permanência do dirigente máximo da organização, eventualmente pela falta de lideranças alternativas. A rotatividade dos membros do OA e a perpetuação de lideranças, factos que põem em causa o princípio da democracia no seio das organizações (Parente et al., 2014).

Um fator de durabilidade da influência de certos dirigentes nos destinos destas organizações prende-se com a existência de relações de parentesco entre membros dos órgãos

sociais (Franco, 2015). As organizações estão centradas na figura do líder, que tende a permanecer no vértice da organização na ausência de listas alternativas, e onde a sua presença, ancorada na confiança e na empatia dos seus membros, gera uma forma de controlo que questiona as modalidades de liderança rotativa e democrática (Parente et al., 2014).

Para terminar, ressalva-se que o conceito, síndrome do fundador, pode aludir a vários membros dos órgãos sociais em simultâneo e não obrigatória e exclusivamente ao presidente do OA ou ao seu fundador (Gottlieb, 2003).

5.2. Tendência para a oligarquia

A teoria tendência para a oligarquia (Michels, 2001) está relacionada com a presente investigação visto que explica as dinâmicas da rotatividade das lideranças. Robert Michels refere-se diretamente aos dirigentes sindicais para explicar a tendência de um pequeno grupo de dirigentes de governarem as organizações, teoria esta que, no presente estudo, se adaptou aos membros dos órgãos sociais das IPSS.

No âmbito dos seus estudos sobre a democracia, Michels (2001) defende que qualquer organização social tende a ser governada por um pequeno grupo de dirigentes, que se distancia dos interesses da massa que deveria representar, ou seja, tende a desenvolver uma oligarquia. Por outras palavras, a oligarquização consiste num

> *"processo paulatino por meio do qual os dirigentes de uma organização passam a constituir uma casta altamente estável que deixa de representar os interesses dos liderados, imprimindo à organização, cada vez mais, estratégias eminentemente voltadas à conservação do poder interno e à sobrevivência e fortalecimento organizacionais" (Ribeiro, 2014:180).*

São muitos os autores que se referem à tese micheliana, contudo a maioria centra-se apenas num dos eixos caraterísticos da oligarquia, ou seja, na separação das preferências entre os líderes e os liderados, descurando a discussão da estabilidade/rotatividade dos líderes nos seus cargos (Ribeiro, 2014).

Michels (2001) afirma que é frequente os líderes serem reeleitos mesmo quando desrespeitam os compromissos, assumem comportamentos antiéticos e falseiam as expetativas dos apoiantes. Acrescenta ainda que são reduzidos os sócios ou cidadãos com disponibilidade (sobrecarregados com as inquietações da vida diária) e aptidão (sem informação ou capital social) para fiscalizarem os seus representantes; mais relevante que isto é a própria certeza, quer

dos dirigentes, quer dos dirigidos, da superioridade dos primeiros e da incapacidade dos segundos.

Nas OES a tendência para a oligarquia é comum porque estão maioritariamente, centradas na figura do líder, que tende a permanecer no OA, exercendo o controlo alicerçado na confiança e empatia dos membros dos órgãos sociais e dos sócios, pondo em causa a liderança rotativa e democrática (Parente, et al., 2014). Em regra, os membros da assembleia geral e do conselho fiscal participam pouco na vida da instituição, limitando-se a cumprir obrigações formais. Existem, ainda, presidentes do OA que concentram em si muitas funções, resultado da informalidade e da pouca profissionalização da gestão. O desconhecimento entre a gestão e a governação leva muitas vezes ao desgoverno, ao abuso de poder, à ineficiência e à ineficácia (Franco, 2015).

Michels (2001) afirma também que as massas sentem necessidade de criarem e conservarem *"heróis, santos e mártires"* com quem se identificam. As qualidades de líder, que os fazem ser eleitos são reforçadas com a prática rotineira da atividade profissional. As massas qualificam os dirigentes sociais como indispensáveis e insubstituíveis, assim como os próprios, o que estimula a permanência nos cargos. De acordo com o mesmo autor, *"donos"* dos cargos que ocupam, os dirigentes sociais encaram a instituição como um fim em si mesmo, e não unicamente como um meio de luta por uma causa. Assim, e devido à ânsia pelo poder, os seus interesses tendem para a preservação do poder, para a sobrevivência e fortalecimento dentro da organização, passando para segundo plano a luta pela causa, distanciando-se, deste modo, dos interesses dos representados.

Os dirigentes sociais podem ter, ou não, consciência das bases de poder que têm à sua disposição e consequentemente ultrapassarem o poder que lhes é concedido (Oliveira & Oliveira, 2007). Todavia, a tolerância com os abusos de poder ou com a utilização imprópria de recursos é cada vez menor e a sobrevivência das organizações passa por alcançar resultados sociais e ambientais baseados na atuação e respeito por códigos de ética (Almeida, 2007).

6. Liderança nas Instituições Particulares de Solidariedade Social

As IPSS desenvolvem atividades de âmbito social. Ao seguirem uma missão diferente das empresas, possuem caraterísticas distintas - não visam o lucro e não são propriedade de ninguém (Azevedo et al., 2012; Isboli & Tatto, 2016), obrigando a uma liderança diferenciada

(Meneses, 2012). A participação, social, ativa e voluntária são caraterísticas, igualmente diferenciadoras da liderança entre as IPSS e as empresas.

Estas organizações contribuem, de forma direta ou indireta, para a qualidade de vida das pessoas e consequentemente para a melhoria da sociedade. No entanto, como a sua atividade não visa a obtenção de lucro, o seu crescimento enfrenta algumas dificuldades, nomeadamente como conseguir pessoas disponíveis para abraçar a causa, de maneira que a sua sustentabilidade depende, em larga medida, de doações e de líderes capazes de conduzir a sua atividade (Isboli & Tatto, 2016).

O exercício de liderança nas IPSS é da responsabilidade do OA. Este órgão é um órgão colegial. Não está prevista legalmente a diferença entre os papéis dos seus membros, mas existem designações para os cargos como: presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário e vogal. O presidente evidencia-se por ser o principal responsável pelo governo e liderança da instituição e, por isso, parece consensual que seja o líder da organização.

Neste caso, no desenvolvimento da sua atividade, o líder assume três posições diferentes, mas simultâneas: de superior, de subordinado e de igual aos outros. Superior porque tem de definir a estratégia para alcançar as metas e desenvolver métodos para controlar os resultados. É também subordinado porque recebe ordens de alguém, nomeadamente através do conjunto de legislação aplicada à organização ou até mesmo dos financiadores. É, ainda, igual aos outros na medida em que necessita de trabalhar e auxiliar o quadro de pessoal nas dificuldades do quotidiano para, em equipa, alcançarem os objetivos definidos (Uyterhoen, 1986).

Nanus e Dobbs (2000:113) centram-se na liderança das OES, em geral, afirmando que *"o líder de uma organização do terceiro setor é uma pessoa que organiza os recursos intelectuais, de pessoal e de capital para movê-la na direção certa"*.

Todas as organizações, com ou sem fins lucrativos, são concebidas com o objetivo de criar algum tipo de valor. Enquanto os líderes das organizações com fins lucrativos, orientados para o mercado, utilizam estratégias para responderem aos interesses privados (gerar lucro), os líderes das organizações sem fins lucrativos gerem e equilibram a eficiência e eficácia da missão com o objetivo de responderem ao interesse público.

Os líderes das IPSS têm um desafio diferente, necessitam de competências específicas para enfrentarem algumas adversidades como os recursos escassos ou missões institucionais vagas ou heterogéneas (Isboli & Tatto, 2016; Raptopiulosestilos, 2017).

Neste quadro, a liderança nas IPSS torna-se num exercício complexo. O presidente do OA terá de dominar temas como a criação de organizações, a gestão estratégica e sustentável dos recursos, a gestão operacional; investimento, uso e divulgação de informação, planeamento, controlo e avaliação de desempenho organizacional e desenvolvimento de redes (Monteiro & Antunes, 2014). Face a esta necessidade, Isboli e Tatto (2016) defendem a importância deste líder ser uma pessoa qualificada e preparada, visto que é desejável que saiba como atuar nos momentos em que é necessário racionalizar os recursos para crescer e ainda nos momentos em que é preciso investir para, depois, receber o retorno.

Nanus e Dobbs (1999) vão mais longe, apontando as seis tarefas que consideram mais importantes para o sucesso do exercício desta liderança: desenvolver uma visão plausível e incontestável junto dos stakeholders; criar uma estratégica eficiente que conduza as ações e as tomadas de decisões com o propósito de alcançar a visão; agir como embaixador e defensor da causa da organização; criar uma relação sustentável com os seus financiadores com o intuito de atingir a missão; empoderar e motivar os indivíduos a utilizarem o seu potencial humano; assegurar as estratégias com as diferentes parcerias públicas e privadas ou a concretização de reestruturações necessárias.

O tipo liderança diferenciada das IPSS obriga os dirigentes a adaptarem os seus comportamentos (Meneses, 2012). O líder não pode transmitir uma imagem negativa nem arrogante sob pena de não ter apoio dos seus subordinados (Isboli & Tatto, 2016). O líder tem vontade de escutar, disposição para comunicar, abdicar de ser o centro das atenções concentrando-se nos interesses da organização (Drucker, 1990), envolve-se e mobiliza os outros, tem capacidade para compreender a envolvente organizacional em constante mudança e é ético, pois sem ética não existe legitimidade, coerência e confiança (Meneses, 2012). Os líderes eficazes são credíveis, baseados em atitudes, como autoconhecimento, estima pelos subordinados, afirmação de valores partilhados, desenvolvimento de capacidades técnicas, servir um propósito e manter a esperança (Kouses e Posner, 1993 in Pais & Parente, 2015).

Num ensaio teórico sobre o papel da liderança nas OES, Isboli e Tatto (2016) identificaram cinco papéis principais assumidos pelos seus líderes. É um agente motivador dos stakeholders (trabalhadores e financiadores) empenhando-se na concretização de objetivos em

função da causa da organização. É um angariador de recursos na medida em que promove parcerias conducentes à melhoria das condições da atividade. É um controlador de qualidade das atividades desenvolvidas pela organização com o propósito de satisfazer as necessidades da comunidade. É um antecipador de tendências desempenhando o papel de agente de mudança, aproveitando as tendências e oportunidades para contribuir ainda mais para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. E é um preparador de sucessores de maneira que a organização continue a desenvolver-se independentemente da ausência dos atuais dirigentes.

Ser líder numa IPSS não é menos complexo do que ser líder numa empresa, isto explica-se pelo árduo modelo de governação e pela existência de várias estruturas de decisão e de poder (Meneses, 2012).

O OA das instituições é quem define, em larga maioria, a sua evolução (Rego, 2007). Para cumprir com êxito as suas tarefas, os dirigentes necessitam de possuir influência (Meneses, 2012). Em regra, são eles que têm mais capacidade de influência na instituição porque têm legitimidade concedida pelo ato eleitoral para delinear e concretizar o programa de atividades, e também porque realizam várias representações externas, próximo dos centros de decisão e da informação (Rego, 2007). Assim, a influência advém do poder, resultado da posição na hierarquia formal e que, por sua vez, sustenta a prática da liderança (Meneses, 2012).

6.1 Participação social e associativismo

O enquadramento jurídico e normativo, dado às IPSS nasce como uma ação democrática no seguimento de oportunidades de cidadania e participação (Rego & Simplício, 2004). O termo participação terá inúmeras interpretações: *"as práticas participativas e as suas bases sociais evoluem, variando de acordo com os contextos sociais, históricos e geográficos"* (Milani, 2008:560).

Em latim, participação significa *"fazer parte de ou tomar parte em qualquer coisa"* (Martins, 2004:39). Seguindo a definição etimológica, a participação efetiva-se quando os indivíduos fazem parte das decisões que lhes dizem respeito a nível político, social, cultural ou económico (Simões & Simões, 2015). Azevedo (2009) afirma que a participação é um conceito multidimensional, visto que envolve a ação do sujeito em diferentes domínios e com fins diversos.

Segundo Barreto (2002:45), a participação é a *"ação tendente a envolver um cidadão ou um grupo de cidadãos nos processos comunitários, cívicos e políticos que lhes dizem respeito"*. A participação está intimamente ligada ao crescimento dos direitos de cidadania associados ao bem-estar económico e social que, no caso de Portugal, acontece tardiamente com a implementação da democracia a partir 1974 (Rego & Simplício, 2004).

A participação consiste numa das caraterísticas da cidadania, sendo esta compreendida como a *"qualidade da pessoa que é titular de direitos e deveres fundamentais que lhe são conferidos e garantidos por um Estado de Direito democrático"* (Oliveira, 2016:73). Para Reis (2000), a cidadania é uma qualidade de todos os indivíduos na sociedade, concretizada em direitos e deveres de participação na vida pública. O mesmo autor afirma também que *"uma cidadania renovada exige sentido de identidade, cultura cívica, formação e autodeterminação para a participação"* (2000:115).

A participação pode então ser analisada a partir de diferentes conceções (Gohn, 2016). No presente estudo interessa centrar esta análise no termo de participação social. De forma ampla, por participação social entende-se *"o processo mediante o qual as diversas camadas da sociedade tomam parte na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma sociedade"* (Amman, 1978:61). De forma mais direcionada, esta investigação segue a linha de análise do teórico do movimento cooperativo, do século XX, George Cole: o homem necessita atuar em associações para satisfazer as suas necessidades (Pateman, 1992; Mellinger & Floriani, 2015; Gohn, 2019), ou seja, os indivíduos agrupam-se em organizações da sociedade civil sob a forma associativa, para defender e representar os interesses de grupos específicos como crianças, idosos, imigrantes, deficientes, etc.

Sendo um processo decorrente da consciência social e política dos cidadãos, o associativismo constitui-se como um meio primordial da promoção da cidadania, uma vez que assenta em virtudes cívicas, competências e em capacidades sociais dos indivíduos (Viegas, 2004). No que toca à esfera da intervenção, o associativismo

> *"tem sido concebido como uma forma de organizar populações, de as levar a rentabilizar os seus recursos e capacidades, de melhorar as suas condições de vida, de as tornar capazes de decidir autonomamente os seus destinos e, ainda, de as levar a assumir-se e fazer-se representar junto dos poderes estatais" (Capucha, 1990:31).*

O associativismo constitui-se, assim, como uma forma de organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, onde os indivíduos com interesses comuns se juntam com o propósito

de ajudar e cooperar (Viegas, 2004). Uma associação consiste, portanto, num conjunto de pessoas que decidem, voluntariamente, com base nos seus conhecimentos ou na sua atividade, defender causas ou interesses comuns. Viegas (2004:34) define uma associação como

> *"todo o grupo de indivíduos que decidem, voluntariamente, pôr em comum os seus conhecimentos ou atividades de forma continuada, segundo regras por eles definidas, tendo em vista compartilhar os benefícios da cooperação ou defender causas e interesses."*

Pode-se concluir, então, que a participação ativa e voluntária é uma das caraterísticas diferenciadoras entre as associações e as organizações com fins lucrativos.

As associações assumem um papel fundamental na sociedade civil, dado que colocam na esfera pública os problemas de foro individual, transformando-os em problemas sociais debatidos publicamente. Surgem para responder às dificuldades dos indivíduos alicerçadas em valores como a solidariedade, a fraternidade, a independência/autonomia, a democracia, a cidadania e o voluntariado. São muitos os sinais que evidenciam a crescente importância alcançada pelas associações, nomeadamente os acordos entre estas e o Estado no âmbito da solidariedade social, da saúde e da educação ou os apoios atribuídos pelas autarquias às associações de solidariedade social, culturais e desportivas. Igualmente revelador do seu papel é a presença frequente dos dirigentes sociais nos órgãos de comunicação social em representação e defesa dos grupos mais carenciados e/ou excluídos (Viegas, 2004).

A participação dos indivíduos através das associações traz benefícios, mas também acarreta custos. Como benefícios da participação apontam-se a inclusão, consciencialização, compromisso, consenso, estabilidade, criatividade, ação interventiva e legitimada e uma distribuição mais equitativa de bens públicos. Quanto aos custos, a participação pode significar complexidade de processos de decisão e consequentemente envolver mais tempo. Igualmente pode permitir a manifestação de interesse de grupos poderosos e hábeis em manipular decisões que podem converter-se em ações populistas e demagógicas, oposta à natureza da participação cívica, pode ainda originar conflitos de poder (Barreto, 2002:310; ~~Cristóvão, 1985).~~ Ainda que muitas das iniciativas de participação social resultem do desejo individual ou coletivo dos indivíduos, existem casos em que a participação é usada como meio para validar ou legitimar interesses de grupos que não se coadunam com os verdadeiros interesses do coletivo (Sayago, 2000), resultado de uma apropriação coletiva do poder.

Apesar do associativismo existir de forma tímida, em décadas de privação da liberdade, é, principalmente, após o 25 de abril de 1974 que as associações e coletividades[4] proliferavam. Na verdade, é no preâmbulo do decreto-lei n.º 594/74 publicado a 7 de novembro de 1974 que se garante o direito de livre associação a todos os cidadãos maiores de 18 anos: *"o direito à livre associação constitui uma garantia básica de realização pessoal dos indivíduos na vida em sociedade".*

De facto, assistiu-se a um crescimento exponencial das associações, em geral, e das IPSS, em particular (INE, 2019), todavia Portugal regista o mais baixo índice de associativismo por habitante de toda a Europa (Carvalho, 2002; Coelho, 2008), agravando os problemas de participação social nas OES (Ornelas et al., 2013). Como explicam Cristóvão e Miranda (2006:42), *"a participação dos associados na dinâmica é, salvo raras exceções, muito reduzida: quase ninguém aparece às assembleias"; "ninguém quer saber disto para nada".*

Os mesmos autores consideram que uma das principais razões para a existência de um baixo índice de associativismo prende-se sobretudo com o entendimento generalizado de que os problemas da sociedade são resolvidos pelo Estado, e por isso descartam-se do seu papel ativo de busca de soluções coletivas. Outra razão importante relaciona-se com as falhas no que concerne às atividades de dinamização da participação e aos formatos de comunicação coletiva. Este quadro prende-se com o afastamento identitário dos sócios perante as organizações, resultando numa participação pontuada pela falta de iniciativa, momentânea e com ausência de motivação. É preciso criar ferramentas para motivar os indivíduos a melhorarem os níveis de participação (Sabioni, Ferreira & Reis, 2018). Por fim, outra razão para a existência de um baixo índice de associativismo tem a ver com os parcos recursos humanos e financeiros das organizações que bloqueiam o desenvolvimento de ações mais dinâmicas e duradouras (Cristóvão & Miranda, 2006).

Os recursos mais significativos das associações são os voluntários, dirigentes ou não dirigentes, e o tempo dispensado por estes à governação e às atividades desenvolvidas nestas organizações (Ornelas et al., 2013). Fonseca (2013) refere a relevância da participação de todos para se atingir os objetivos propostos, mas destaca a necessidade de existir alguém que assuma a liderança e conduza o desenvolvimento das atividades para se atingir os objetivos. Considera que os dirigentes no seu papel de líder necessitam de ser ativos, em prol dos outros, tentando

[4] Frequentemente remetidos para a constituição de uma IPSS, numa das suas formas: associação de solidariedade social, associação de socorros mútuos, fundação de solidariedade social, irmandade da misericórdia, centro social paroquial e Caritas diocesana e paroquial (n.º 1 do art.º 2 do decreto-lei n.º 172-A/2014).

harmonizar os seus interesses pessoais com os interesses da organização. Têm a importante tarefa de consciencializar os sócios acerca da importância da sua participação na instituição. Segundo Cristóvão e Miranda (2006:42), impõe-se aos dirigentes privilegiarem o trabalho em equipa, não propriamente como uma técnica, mas sobretudo, como prática democrática e participativa.

6.2. Voluntariado dirigente: motivações

O voluntariado é uma forma de exercício de cidadania, no qual os indivíduos revelam o seu compromisso com o bem-estar coletivo. É, também, uma oportunidade de reforçar a participação social (Azevedo et al., 2012).

De acordo com o enquadramento jurídico, Lei n.º 71/98 de 3 de novembro o voluntariado consiste num

> *"conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada 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 ou privadas. Não são abrangidas (…) as atuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado e esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança (n.º1 e 2 do art.º 2).*

O voluntário é

> *"o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora. A qualidade de voluntário não pode, de qualquer forma, decorrer de relação de trabalho subordinado ou autónomo ou de qualquer relação de conteúdo patrimonial com a organização promotora, sem prejuízo de regimes especiais constantes da lei." (n.º1 e 2 do art.º 3).*

Uma das particularidades das IPSS consiste no facto de estas instituições desenvolverem a sua atividade assente em duas forças de trabalho diferentes: o trabalho remunerado e o trabalho voluntário (Ruwer & Canoas, 2009; Schlosser & Zinni, 2011).

Existem dois tipos de voluntariado: o formal e o informal. Para esta investigação interessa o voluntariado formal, ou seja, o voluntariado estruturado, realizado no contexto de uma organização, em regra sem fins lucrativos, que traz benefícios para a comunidade onde se insere.

Os dados do Inquérito ao Trabalho Voluntário relativos a 2018 revelam que a taxa de

voluntariado foi de 7,8%, tendo cerca de 695 mil pessoas da população residente com 15 ou mais anos participado em, pelo menos, uma atividade formal e/ou informal de trabalho voluntário. A taxa de voluntariado formal foi de 6,4% e a taxa de voluntariado informal foi de 1,5%. Aproximadamente, 90,7% do total de voluntários formais e 74,3% do total de voluntários desenvolveram ações de voluntariado em OES. Os dados deste inquérito revelam que a prática do trabalho voluntário é fundamental para as OES e está fortemente ligado a estas organizações, uma vez que é neste ambiente organizacional que o voluntariado tem a sua principal expressão (INE, 2018).

No voluntariado formal distingue-se, ainda, o voluntariado dirigente do voluntariado não dirigente (Serapioni et al., 2013). Ressalva-se o interesse para o voluntário dirigente, membros dos órgãos sociais das IPSS. Consiste num voluntariado com caraterísticas particulares, na medida em que as funções assumidas acarretam responsabilidades civis e criminais (Fernandes, 2016).

Independentemente de existirem dirigentes profissionais, a generalidade dos dirigentes é voluntária (Pratas, 2020). O facto de não existir recompensa financeira do trabalho diferencia a natureza do trabalho voluntário. Para a maioria das pessoas o salário é essencial para a sua sobrevivência, o voluntário renuncia à recompensa financeira, procurando outro tipo de compensações como por exemplo o sucesso, a oportunidade de convivência ou poder ter novas aprendizagens, conhecimentos, competências e habilidades. Os voluntários desejam ser apreciados e reconhecidos, tal como é explicado, pelos níveis superiores da pirâmide de necessidades de Maslow (1943, 1987)[5] ou pelos fatores de motivação segundo a teoria da higiene-motivação de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959)[6].

[5] Maslow (1943) definiu hierarquicamente, e representadas com o recurso a uma pirâmide, cinco categorias de necessidades humanas de acordo com a sua importância, desde as necessidades mais básicas até às necessidades de disposição mais elevada. As categorias, da base para o topo, são as fisiológicas, a segurança, o afeto, a estima e as de autorrealização. Segundo o autor, cada indivíduo só sente o desejo de satisfazer a necessidade de um próximo nível se o nível anterior estiver sanado. Por conseguinte, a motivação para realizar os seus desejos acontece de forma gradual.

[6] A teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) visa entender os fatores motivadores de satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. Considera como fatores motivadores (intrínsecos) o trabalho propriamente dito, a realização, o reconhecimento, o crescimento, o progresso e a responsabilidade, que parecem estar relacionados com a satisfação no trabalho. São fatores que estão sob o controlo dos indivíduos, uma vez que estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Engloba sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização. Por outro lado, quando os trabalhadores se sentem insatisfeitos tendem a mencionar fatores de higiene (extrínsecos). São fatores administrados e decididos pela organização, estando fora do controlo dos indivíduos. Os principais fatores são: o salário, os tipos de supervisão, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da organização, o regulamento interno, etc. A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais, já a insatisfação, dos fatores higiénicos.

A realização de atividades voluntárias provém da livre e espontânea vontade dos cidadãos e, apesar de descartar qualquer tipo de benefício financeiro, resulta em vantagens para terceiros, mas também para o próprio voluntário (Ferreira, et al., 2008). Azevedo (2007) explica que a motivação para um cidadão desenvolver trabalho voluntário passa pelo desejo demelhorar a comunidade, de favorecer uma causa ou apoiar pessoas desconhecidas. A motivação do voluntário está, assim, ligada à solidariedade, isto é, às competências naturais de cada voluntário em agir em prol dos outros. Neste enquadramento Ferreira, et al. (2008) sublinham que o altruísmo não pode ser esquecido, nem é falso, contudo pode muitas vezes ser artificial e podem existir outras motivações para a realização voluntária de trabalho.

Os mesmos autores realizaram uma revisão de literatura onde sugerem dividir as motivações segundo as suas funções e também apontam categorias de motivação. As motivações de acordo com as funções são: i) a função de valores, isto é, o voluntário tem espaço para manifestar os seus valores e sentimentos de altruísmo e humanismo; ii) a função de compreensão quer dizer que o voluntário aprende e exerce conhecimentos e habilidades; iii) a função social significa que o voluntário confraterniza com os seus amigos ou faz novos amigos; iv) a função de benefícios refere-se à oportunidade de obter uma carreira profissional através da ação voluntária; v) a função de autoestima e ego (Ferreira et al., 2008).

Quanto às categorias de motivação para o voluntariado, Ferreira et al. (2008), Azevedo (2007) e Moura e Souza (2007) manifestam algumas diferenças, mas em comum realçam o altruísmo e o interesse próprio. Encaram o altruísmo como a vontade do voluntário ajudar outros indivíduos, assente numa missão e com a intenção de produzir efeitos positivos (apoiar os outros tendo em conta as suas necessidades, dever de retribuir quando já recebeu algo, dever cívico, crença religiosa, acreditar na causa e fazer a diferença no mundo). Quanto ao interesse próprio, provém da vontade de obter novas experiências, desenvolver competências ou viver uma experiência e aplicar os seus conhecimentos de modo a conseguir contrapartidas como seja obter um emprego, estabelecer novas amizades, fomentar a boa impressão dos outros, sentir-se útil, desenvolver a capacidade de liderança, experienciar estilos de vida e culturas diferentes e obter prazer e alegria.

Ferreira et al. (2008) referem-se concretamente à dimensão *"pertença a um grupo"* que resulta na oportunidade de novas amizades, novas experiências, novas aprendizagens e, consequentemente, em desenvolvimento pessoal. E às dimensões das recompensas ou benefícios relacionados frequentemente com necessidades de ego e reconhecimento social.

Azevedo (2007) acrescenta, ainda, a dimensão humanitária - inclui o crescimento espiritual, a dimensão política - consagra-se no exercício de participação e cidadania, de ação emancipatória - e a dimensão pessoal - procura de relacionamento interpessoal e de retorno emocional. Moura e Souza (2007) juntam, também, a dimensão familiar no sentido de harmonizar as relações familiares, dar o exemplo, benefício e retorno próprios ou agradecer por alguma coisa recebida por um familiar.

Os valores tradicionais e as motivações aliadas ao voluntariado refletem-se numa variedade de dimensões que não se esgotam no sentimento de apoiar os outros. Analisar as motivações dos voluntários para doarem o seu tempo às organizações é uma tarefa complexa (Delicado, Almeida & Ferrão, 2002). Considerando Serapioni et al. (2013) que afirmam que a análise das motivações do voluntariado deve contemplar os valores e os princípios de cada voluntário, assim como o contexto onde se realiza o voluntariado.

Independentemente das organizações serem pequenas ou grandes, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, produtora de bens ou serviços, todas elas são formadas por vários indivíduos, entre eles os líderes e, como já aqui foi referido, estes possuem motivações e interesses pessoais e profissionais, por vezes, heterogéneos e, possivelmente, divergentes entre si, o que propicia comportamentos políticos nomeadamente conflitos, arranjos e negociações e nessa medida, as organizações são intrinsecamente políticas (Morgan, 2006).

7. Profissionalização das Instituições Particulares de Solidariedade Social

As instituições de cunho voluntário evoluem, segundo Meister (1974), passando por quatro fases que devem ser entendidas como fases de crescimento. A primeira fase corresponde à "*fase da conquista"*. Neste período inicial as tomadas de decisão são realizadas, sem grande diferenciação interna, em sede de assembleia com forte envolvimento dos sócios. Predomina a cooperação e a igualdade, e a atividade económica é colocada em segundo plano. Em regra, os dirigentes são pouco especializados, o que explica a reduzida eficácia. A segunda fase diz respeito à "*consolidação económica"*. Como resultado de influências externas, os objetivos são repensados e reúnem-se esforços para fortalecer a atividade económica. As tarefas passam a ser diferenciadas e especializadas e introduz-se método de apoio à gestão. Nesta segunda fase, os dirigentes distanciam-se da base, assumindo o papel de gestores. A fase da consolidação económica é considerada a fase do desenvolvimento. Segue-se a "*fase da coexistência"*. Generaliza-se a democracia por delegação e as atividades voluntárias passam a ser remuneradas

enquadradas num contexto a que se designa de profissionalização. Eventualmente podem surgir conflitos entre dirigentes e outros membros, ou entre trabalhadores com funções intelectualmente diferentes. Os dirigentes controlam a atividade económica e as fontes de informação. Possuem o poder de decisão e sentem a organização como propriedade própria. Numa quarta fase, designada como "*poder dos administradores"*, a gestão está a cargo de responsáveis não eleitos, ou seja, de administradores assalariados.

A evolução das IPSS pode ser entendida à luz destas fases das associações ilustradas por Meister (1974). Num contexto de instabilidade social, estas instituições procuram dar respostas a problemas sociais complexos. São confrontadas com grandes responsabilidades e com vários desafios e, por isso, a sua governação torna-se mais exigente (Pratas, 2020). Fatores como as crescentes exigências de qualidade relativas à proteção social, a concorrência de outras organizações produtoras de serviços sociais, a regulação por parte do Estado e o aprofundamento da cidadania por parte dos utilizadores dos serviços, favorecem e acentuam a tendência para profissionalizar a gestão das IPSS (Hespanha, 2000).

Hoje verifica-se que as raízes e as motivações que estão na base da criação de uma IPSS, como as boas intenções para satisfazer os interesses coletivos não são suficientes. Embora o voluntariado, que está na origem, seja importante, existe um grande debate sobre a gestão destas instituições, mais concretamente acerca da necessidade de uma postura profissional em detrimento do amadorismo (Azevedo et al., 2012).

Por profissionalização entende-se o processo de organizar a gestão que garante maior eficácia e eficiência destas instituições, resultado de enfrentarem gradualmente uma maior complexidade funcional diária. Para tal, estas organizações têm de reunir os meios quepermitam prestar os serviços com tecnicidade, isenção e rigor, em condições análogas às das organizações com fins lucrativos, o que exige uma qualificação profissional das pessoas que ascompõem (Rego, 2007; Melo, 2013), sobretudo ao nível de quem exerce cargos de governação.

O desenvolvimento das instituições obriga à contratação de profissionais. O recrutamento e relação contratual com várias classes de trabalhadores constitui-se como um indicador da profissionalização e evidencia a fase de profissionalização das instituições. Com esta lógica, o grau mínimo de profissionalização acontece com a contratação de um trabalhador e o grau máximo ocorre com a relação contratual assalariada de gestores/diretores de serviços gerais (Sousi, 2001). No enquadramento laboral das IPSS existem vários atores sociais com relações contratuais diversas. Concentramo-nos a seguir na classe dos dirigentes assalariados.

Relembre-se que, em Portugal, o n.º1 do art.º 18 do decreto-lei n.º 172-A/2014 regulamenta as condições de exercício dos cargos assumidos pelos dirigentes nos diferentes órgãos sociais. Define que o exercício de qualquer cargo é gratuito. Contudo, o n.º 2 do mesmo artigo acrescenta que *"...quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade da administração das instituições exijam a presença prolongada de um ou mais membros dos corpos gerentes, podem estes ser remunerados, desde que os estatutos o permitam."*. Quer dizer que, no enquadramento laboral das IPSS, é possível recrutar pessoas que colaborem a título voluntário, mas também é legítimo enquadrar dirigentes sociais (por definição voluntários), com competências e funções profissionais remuneradas. Trata-se, assim, da possibilidade de um dirigente acumular, ao nível da gestão, o poder executivo associado ao cargo social com a atividade laboral de uma profissão.

Goodall (2000) num estudo sobre cultura organizacional, voluntariado e profissionalismo nas OES, enquadrado na realidade do Reino Unido, define três condições, associadas ao estatuto de um dirigente social profissional: primeira, é remunerado (ao contrário do voluntário ou amador); segunda, desenvolve um trabalho especializado e terceira, é qualificado na área da função em oposição a um não profissional/amador. Este autor defende que, se é importante a especialização na função de administração de modo a garantir uma boa performance da instituição, então esse cargo deve ser pago. Acrescenta ainda que na maioria das vezes a gestão nas OES não é encarada como uma profissão e, por essa razão, existe um tabu com a remuneração de dirigentes sociais.

Ainda que os conhecimentos e as competências individuais das pessoas que colaboram e atuam nas IPSS sejam importantes, é indispensável capacitar a organização como um todo, promover as boas práticas e empregar instrumentos de gestão adequados aos diferentes processos (Azevedo et al., 2012). É com este sentido que as elevadas expetativase exigências centradas no OA leva os dirigentes sociais a apostarem na sua qualificação e capacitação, de modo a aperfeiçoarem as suas competências em áreas tão relevantes como o planeamento estratégico, a liderança, a comunicação, a motivação de equipas, a gestão da qualidade, a gestão de recursos humanos e sustentabilidade das organizações. O investimento na qualificação dos dirigentes das IPSS é acompanhado de medidas de reorganização do funcionamento do AO, como a distribuição de pelouros e responsabilidades, a delegação de competências, a definição de circuitos de decisão ou a nomeação de diretores executivos. No nosso país, tem-se evidenciado, ainda que de uma forma envergonhada, progressos na profissionalização e governo das organizações com implicações positivas em diversos níveis (Monteiro & Antunes,

2014).

A preocupação com a profissionalização das OES tem vindo a ganhar força. Esta tendência pode ser exemplificada com o desuso da designação de utente para adoção de cliente por parte do Instituto de Segurança Social (Nogueira, 2014). Outro exemplo consiste no facto de, em 2013, o Instituto Português de Corporate Governance em parceria com Eslider, a CASES e a SRS Advogados publicarem um código de boas práticas de governo específico para as organizações sem fins lucrativos. Este código recomenda um conjunto de orientações e princípios com o propósito de modernizar e profissionalizar os modelos de governação das OES (Santana & Campos, 2013).

A revisão da literatura aponta algumas vantagens e alguns inconvenientes ou dificuldades relativas ao processo de profissionalização das IPSS. As vantagens estão associadas à procura de maior eficácia, através da melhoria dos processos de gestão. Assegura uma maior esperança de vida da instituição e contribui para a criação de postos de trabalho. Como inconvenientes existem os custos com os salários e as contribuições sociais e fiscais (Sousi, 2001). As instituições que seguem o caminho da profissionalização confrontam-se com a dificuldade em coordenar o trabalho voluntário, do mesmo modo que se registam dificuldades na conciliação das diferentes culturas profissionais, quer dizer, entre os técnicos e os dirigentes voluntários (Ferreira, 2006). Por esta razão, Sousi (2001) defende que o processo de profissionalização de uma instituição implica saber gerir as diferentes motivações, principalmente no que toca às ideias dos dirigentes fundadores.

A título de conclusão, muitas são as IPSS que vivem no dilema da profissionalização. Se, por um lado, o trabalho voluntário é uma das particularidades destas instituições, por outro lado, crescem as exigências relativas ao processo de profissionalização (Ferreira, 2006). Independentemente das pressões, autores como Nogueira (2014) e Schlosser e Zinni (2011) defendem que as IPSS devem continuar a beneficiar do trabalho voluntário e, ao mesmo tempo, procurar integrar recursos humanos com contratos de trabalho, profissionalizados e com competências de gestão. O voluntariado é necessário, mas deve coexistir com a profissionalização (Sousi, 2001).

O aprofundamento da problemática evidenciou as especificidades das OES, focando, sempre que pertinente, as particularidades das IPSS em Portugal. Esta explanação evidenciou serem ainda poucas as pesquisas sobre as IPSS, muito especificamente sobre as singularidades

da sua liderança e governação, o que torna pertinente estudar as condições de exercício de liderança e de governo dos órgãos sociais das IPSS.

Concluída a revisão da literatura, tarefa essencial num trabalho de pesquisa científica, prossegue-se com a apresentação e descrição do objeto e do processo metodológico que suportou a realização da presente investigação.

CAPÍTULO 3 - CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E CAMINHO METOTOLÓGICO

A definição e o enquadramento do caminho metodológico são expostos no capítulo 3.

Primeiro faz-se a apresentação do campo empírico de análise – economia social, refletindo sobre a sua importância e caraterização. Prossegue-se com a apresentação do objeto empírico de análise - as IPSS, analisando a sua génese e a relação com o Estado.

Segundo, definem-se os procedimentos metodológicos que orientaram o trabalho empírico justificando o método misto sequencial explanatório como o modelo de investigação escolhido. Explora-se o problema de investigação e a sua abordagem analítica através da relação suposta entre as variáveis do modelo explicativo. A seguir, descreve-se as opções metodológicas, em particular os instrumentos de recolha de dados e o tratamento dos mesmos.

1. Economia social: o campo empírico de análise

1.1. A Economia Social em Portugal: a sua relevância e caraterização

O campo empírico desta investigação é o designado setor da economia social. A economia social tem vindo a ganhar, no cenário político e económico, uma crescente visibilidade em Portugal e na Europa. Assume um papel significativo, manifesto expressivamente em números, se atendermos que em 2016 o setor representava 3% da produção nacional e 6,1% do emprego total remunerado (INE, 2019), mas também pelo seu carácter estruturante e pelas suas potencialidades em colmatar algumas lacunas da sociedade civil que o Estado e o mercado não conseguem suprimir, especialmente no que respeita à manutenção da coesão social. É hoje comummente aceite que em Portugal a economia social assume uma forte importância: desenvolve a economia local e regional, gera emprego, fortalece a coesão social, cria capital social, fomenta tanto a solidariedade como a participação cívica e visa o bem-estar das pessoas (Comité Económico e Social Europeu, 2017; Azevedo et al., 2012; Nicolau et al., 2010; Almeida, 2011; INE, 2019; Mendes, 2018).

Na Europa, já em 2007, há mais de duas décadas, se estimava que 11 milhões de pessoas estavam empregadas em cooperativas, associações, mutualidades e fundações, o que representava 7% da população ativa e 5 milhões de voluntários a tempo inteiro (Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa, 2007).

Mais recentemente, o Comité Económico e Social Europeu (2017) volta a reconhecer o peso cada vez maior da economia social nas economias da Europa. Estima-se que existam mais de 2,8 milhões de entidades da economia social que, por sua vez, asseguram mais de 13,6 milhões de empregos remunerados, o que equivale aproximadamente a 6,3% da população ativa da UE-28. Estas organizações garantem o emprego de 19,1 milhões de trabalhadores, remunerados e não remunerados e contam também com mais de 82,8 milhões de voluntários.

Em Portugal, a Conta Satélite da Economia Social (CSES) elaborada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em parceria com a Cooperativa António Sérgio (CASES), publicada pela primeira vez em 2013, com os dados de 2010, representou um marco histórico na medição do peso da economia social na economia nacional. A publicação de três edições da CASES permite dar conta da evolução deste setor, entre 2010 e 2016, fazendo uma análise comparativa das principais caraterísticas da economia social face ao conjunto da economia.

Em 2016, a economia social representava 3,0% (correspondentes a 4.819M€) do Valor Acrescentado Bruto (VAB), 5,3% (ou seja, 4.321M€) das remunerações e do emprego total e 6,1% (234.886 ETC - Equivalente a Tempo Completo) do emprego remunerado da economia nacional. Comparando 2016 com 2013, o VAB da economia social aumentou 14,6%, em termos nominais, ao passo que o crescimento registado no conjunto da economia foi de 8,3%. O crescimento das remunerações e do emprego total da economia social, nas mesmas datas, foi 8,8% e 8,5% respetivamente, ao mesmo tempo que no total da economia foi de 7,3% e 5,8%. O número total de entidades da economia social continua a crescer: 71.885 (2016) face a 61.286 (2013) e 55.383 (2010), com uma taxa de crescimento de 17,2%. O número de IPSS também tem aumentado, embora de maneira menos acentuada: 5.622 (2016) face a 5584 (2013) e 5022 (2010). Em 2016, apesar das IPSS constituírem apenas 7,8% do número total de entidades da economia social, representavam 44,2% do VAB, 51,5% das remunerações e 63,1% do emprego remunerado das OES. Estes valores comprovam a importância das IPSS tanto na economia social como na economia nacional (Oliveira, 2019).

A estes números acrescenta-se a informação publicada no relatório da Carta Social em 2021, com referência a 31 de dezembro de 2019: foram contabilizadas aproximadamente 6700 entidades proprietárias de equipamentos sociais em Portugal continental, destas 71,3% são entidades não lucrativas. Das entidades não lucrativas, mais de metade são IPSS (54,3%), seguindo-se as equiparadas a IPSS (2,7%), outras organizações particulares sem fins lucrativos (2,8%), entidades oficiais (11,4%), Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (0,01%) e serviços

sociais de empresa (0,1%) (Ministério da Solidariedade Emprego e Segurança Social, 2021). É sobre as IPSS que este trabalho se debruça dado o seu importante papel para a coesão social do nosso país, bem como os seus contributos para a economia nacional naquilo que é o chamado trabalho reprodutivo, sem o qual a produção nacional não acontece (Soeiro & Araújo, 2020; Hirata & Kergoat, 2020). Interessa perceber a génese das IPSS, os regulamentos e estatutos que as criam e as colocam em funcionamento, assuntos a que se dedicam as próximas páginas.

2. O objeto empírico: as Instituições Particulares de Solidariedade Social

2.1. Da génese das Instituições Particulares de Solidariedade Social

Em Portugal, à semelhança do que acontece noutros países, o aparecimento e desenvolvimento das OES, com a sua génese nas iniciativas filantrópicas e caritativas teve uma forte influência da Igreja Católica (Almeida, 2011; Franco et al., 2005).

Em termos constitucionais, as IPSS foram regulamentadas com base na aprovação do estatuto geral das IPSS de 1979 (decreto-lei n.º 519-G2/79, de 29 de dezembro[7]), sendo este inteiramente substituído, salvo os art.º n.º 7, n.º 22 e n.º 24 do estatuto geral das IPSS, pelo decreto-lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, diploma legal que abrange toda a regulamentação global sobre as IPSS até ao presente.

O decreto-lei de 1983 efetuou uma revisão estrutural, fundamentada pela excessiva delimitação do objetivo específico das IPSS, alargando os objetivos caraterísticos das IPSS, particularmente quanto à prestação de serviços: *"promoção e proteção da saúde, educação e formação e problemas habitacionais"* (art.º 1 do decreto-lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro). Deste diploma foram excluídas as cooperativas de solidariedade enquadradas legalmenteapenas em 1996 através da lei n.º 72/96. Devido às suas particularidades, as Associações de Socorros Mútuos foram legalmente enquadradas pelo decreto-lei n.º 72/90 - Código das Mutualidades. Quanto às IPSS com finalidades no âmbito da educação, foram regulamentadas através do decreto-lei n.º 860/91, sendo apenas abrangidas pelos acordos de cooperação com os

[7] Aplica-se a todas as instituições com finalidades de segurança social com as seguintes formas jurídicas: Associações de Solidariedade Social (antigas associações de assistência e de beneficência), Associações de Voluntários da Ação Social, Fundações de Solidariedade Social, Misericórdias, Associações de Socorros Mútuos, Cooperativas de Solidariedade Social e, também, às suas formas de agrupamento (Uniões, Federações e Confederações, que se constituam através de um conjunto de instituições de solidariedade).

Centros Regionais de Segurança Social em 1992, com a publicação do despacho normativo n.º 75/92 (Nicolau et al., 2010).

Entre as datas históricas 1976 e 1989, é reconhecida a existência de um setor de atividade, composto por IPSS e outras organizações de interesse público sem fins lucrativos, apoiadas pelo Estado (Mouro & Simões, 2001) para dar cumprimento ao princípio da dignidade definido na Constituição da República Portuguesa. O decreto-lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro simplificou e delimitou as funções de tutela do Estado. Segundo Teixeira (1996:16), *"desenvolveu-se, por este modo, o processo de autonomização das instituições e de distanciamento do velho regime de tutela administrativa das antigas instituições particulares de assistência".*

Em 2014 o decreto-lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro altera o estatuto geral das IPSS, aprovado em anexo ao decreto-lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, já alterado pelos decretos-lei n.º 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, 29/86, de 19 de fevereiro, e pela Lei n.º 76/2015, de 28 de julho, resulta do cumprimento dos princípios orientadores da economia social, definidos na Lei de bases da economia social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio), cujas principais alterações serão adiante analisadas.

As IPSS são constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico. Mediante a concessão de bens e da prestação de serviços, prosseguem, entre outros, os seguintes objetivos: apoiar crianças, jovens e famílias; apoiar a integração social e comunitária; proteger os cidadãos na velhice e na invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promover a saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; promover a educação e formação profissional dos cidadãos; resolver os problemas habitacionais das populações (art.º 1 - A do decreto-lei n.º 172-A/2014). Para além das referidas atividades, as IPSS podem também prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos, desde que compatíveis (n.º1, art.º1-B do decreto-lei n.º 172-A/2014).

À semelhança de outras entidades da economia social, as IPSS regem-se por princípios e valores que lhes dão um caráter singular, nomeadamente a solidariedade, a igualdade e não discriminação, a coesão social, a justiça e a equidade, a transparência, a responsabilidade

individual e social partilhada e a subsidiariedade (alínea e) do art.º 5 do decreto-lei n.º 30/2013 de 8 de maio).

As IPSS podem assumir uma das seguintes formas jurídicas: associação de solidariedade social, associação mutualista ou de socorros mútuos, fundação de solidariedade social, irmandade da misericórdia, centro social paroquial e Cáritas diocesana e paroquial (art.2º do decreto-lei n.º 172-A/2014) e cooperativas de solidariedade social equiparadas[8] (art.2º do decreto-lei n.º 76/2015 de 28 de julho).

Segundo a sua natureza podem ter um cariz associativo ou fundacional. São IPSS de natureza associativa: as associações de voluntários de ação social, as associações de socorros mútuos ou associações mutualistas[9], as irmandades da Misericórdia e as associações de solidariedade social[10]. São IPSS de natureza fundacional: as fundações de solidariedade social[11] e os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da igreja católica[12] ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social (Instituto da Segurança Social, I.P., 2014).

As IPSS podem ainda agrupar-se em Uniões, Federações e Confederações (art.º 2 do decreto-lei n.º 172-A/2014), definidas da seguinte maneira: uniões (constituídas por instituições que revistam forma idêntica ou que atuem na mesma área geográfica, ou ainda no caso de tal se justificar pelo regime específico de constituição - art.º 91), federações (constituídas por instituições que prossigam atividades do mesmo género - art.º 92) e confederações (resultam do agrupamento, a nível nacional, de federações e uniões de instituições - art.º 93).

Adaptando a classificação das estruturas sindicais defendida por Cerdeira e Padilha (1988:33), as OES dividem-se em três níveis. O primeiro nível inclui as organizações de base, quer dizer, os diferentes tipos de associações - cooperativas, mutualidades, fundações e

[8] Após a apresentação de um requerimento e mediante um despacho do Diretor-Geral da Segurança Social, as cooperativas de solidariedade social, que prossigam os fins legalmente cometidos às IPSS, podem ser equiparadas a IPSS, presumindo a legalidade do ato de constituição e dos estatutos e a verificação das condições de prossecução dos objetivos definidos no estatuto das IPSS (Despacho n.º 3859/2016).

[9] Como já aqui foi dito, as associações mutualistas possuem um regime autónomo – decreto-lei n.º 72/90, de 3 de março, que aprovou o Código das Associações Mutualistas e Regulamento de Registo aprovado pela portaria n.º 135/2007, de 26 de janeiro.

[10] As Associações constituem-se por escritura pública, por meio da qual obtêm personalidade jurídica.

[11] As fundações podem constituir-se de duas maneiras: por ato entre vivos, através de escritura pública do ato de instituição ou por testamento ou "*mortis causa*" (as fundações, independentemente da forma como se constituem, apenas adquirem personalidade jurídica através do reconhecimento e competência do ministro da tutela, que pressupõe, nomeadamente, a verificação da suficiência do património afetado à realização dos seus fins.)

[12] As associações e fundações da igreja católica são criadas canonicamente pelo bispo da diocese da sua sede, obtendo personalidade jurídica civil pela simples participação escrita de respetiva constituição aos Centros Distritais de Segurança Social da área da sede das IPSS, quando prossigam fins de ação social/segurança social.

misericórdias. O segundo nível, também apelidado de nível intermédio, é composto pelas federações e uniões - estruturas organizacionais que representam as organizações de base, das quais são exemplo a União das Misericórdias Portuguesas, a União das Mutualidades e as Uniões Distritais das IPSS. O terceiro nível, também designado por organizações de cúpula, é constituído pelas confederações que coordenam a ação das organizações do segundo nível (uniões e federações), representando-as junto de entidades públicas ou privadas, particularmente junto do ministério da tutela, das quais é exemplo a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS).

Respeitando a legislação aplicável, as IPSS elegem livremente as suas áreas de atividade, seguem autonomamente a sua ação e definem livremente a sua organização interna (art.º 3 do decreto-lei n.º 172-A/2014), isto é, regem-se por estatutos livremente elaborados, considerando as disposições legais.

Uma das razões pelas quais as IPSS se têm destacado na economia nacional prende-se com o facto de estas serem executoras das políticas sociais emanadas pelo Estado no que diz respeito às respostas sociais oferecidas à população, assumindo-se como fundamentais no equilíbrio social (Soares et al., 2012) (anexo 1, tabela I).

2.2. O Estado criador e regulador das IPSS

A economia social influencia a definição de políticas assim como as políticas sociais nacionais influenciam o seu enquadramento legal (Almeida, 2011), havendo uma forte influência do Estado na sua regulamentação, ainda que objeto de discussão e negociação com as organizações de cúpula.

A elaboração da Constituição da República Portuguesa (CRP) de 1976, logo após a Revolução de abril de 1974 representa, no âmbito da proteção social, um importante marco e constitui um ponto de referência. Segundo o art.º 63 da CRP, todos os cidadãos têm direito à Segurança Social, sendo obrigação do Estado organizar, coordenar e subsidiar o sistema de Segurança Social. Neste período, a reestruturação das políticas de proteção social abriucaminho para um novo paradigma de intervenção social assente nos novos papéis assumidos por um Estado mais democrático. Esta época também ficou marcada por uma maior participação da sociedade civil relativamente aos grupos socialmente desfavorecidos, quer através de intervenções públicas, ou através de iniciativas privadas, como é o exemplo das IPSS.

Estas instituições prestam serviços sociais aos cidadãos, que a CRP atribui ao Estado (Nicolau et al., 2010).

Deste modo, o Estado delega nas IPSS parte da sua ação social, regula a sua atividade e assegura-lhes uma parte do financiamento (Santos, Veiga, Cruz, Lopes, Ferreira, 2015). Reconhece-lhes competência e acompanha o desenvolvimento da sua atividade, nomeadamente através da submissão obrigatória dos orçamentos e contas anuais das IPSS ao ISS (Martinho, 2016). O seu funcionamento e financiamento são determinados por vários documentos legais (Nicolau et al., 2010).

Assim, apesar de possuírem identidade jurídica própria e serem autónomas, a sua relação com o Estado influencia indiscutivelmente a sua configuração. O decreto-lei n.º 120/2015 de 1 de junho define o enquadramento, os prossupostos assim como os princípios orientadores a que deve obedecer esta relação designada por cooperação e materializada através dos acordos de cooperação, acordos de gestão, protocolos e convenções. As áreas de cooperação entre Estado e IPSS são a Segurança Social, o Emprego e Formação Profissional, a Educação e a Saúde. Os pressupostos da cooperação assentam na procura de rentabilização, nomeadamente através do trabalho em rede, no reconhecimento do Estado pelo trabalho de proximidade e idoneidade das instituições e no princípio de privilegiar os cidadãos em situação de desfavorecimento económico e social. Os quatro princípios orientadores da cooperação centram-se na subsidiariedade (compromisso entre as duas partes com o objetivo de uma proteção social mais adequada) na proporcionalidade (equilíbrio para uma melhor qualidade de vida), na solidariedade (corresponsabilidade em prol do bem comum) e na participação (colaboração mútua).

A portaria n.º 218-D/2019 procede à segunda alteração na portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho. No seu art.º n.º 1 estabelece o modelo específico de cooperação entre o ISS e as IPSS, caraterizado como complementar. Define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o ISS e as IPSS ou legalmente equiparadas, para o desenvolvimento de respostas sociais, em conformidade com o subsistema de ação social.

O Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário é outro documento legal que regula a relação entre o Estado e as OES. Consiste num protocolo, em regra revisto anualmente, assinado entre os Ministérios da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, da Saúde, da Educação e Ciência, a União das Misericórdias Portuguesas, a Confederação

Nacional das Instituições de Solidariedade e a União das Mutualidades Portuguesas e determina as comparticipações financeiras do ISS às IPSS relativamente às respostas sociais (Almeida, 2011).

Vários são os diplomas e orientações oficiais que reconhecem a dimensão da atividade desenvolvida pelas várias OES e valorizam a relação entre as partes, Estado/OES, através do uso de vocabulário compatível com a cooperação. A título de exemplo, o Programa do XIX Governo Constitucional, 2011-2015 (2011:88) admite o papel das OES enquanto agentes empregadores: "*cerca de 180 000 postos de trabalho";* o Programa do XX Governo Constitucional, 2015-2019, defende o *"diálogo e abertura à negociação"*(2015:5*)* com as OES; o Programa do XXI Governo Constitucional (2015:21) referencia no Programa Nacionalde Apoio à Economia Social e Solidária que o setor da economia social é uma *"forma de organização económica e de produção de serviços com um papel determinante na expansão do emprego, da igualdade de oportunidades e na promoção de bens sociais, ambientais e históricos que suportam o desenvolvimento local e regional";* o Compromisso de Cooperação para o setor social e solidário 2015-2016 (2015:1) afirma que a relação Estado-IPSS se alicerça numa visão de *"um Estado parceiro, cooperante e que confia nas instituições sociais e no trabalho de proximidade que desenvolvem, invertendo a política de índole tutelar e de distanciamento que até então tinha vingado".*

Com este tipo de discurso o Estado procura evidenciar a igualdade na relação entre si e as OES. Todavia, com o passar dos anos, o processo de cooperação tem sofrido alterações devido, principalmente, à complexidade dos problemas sociais (Nicolau et al., 2010) e também ao modelo uniformizado de funcionamento imposto pelo Estado, que condiciona o comportamento e a estrutura de cada instituição e *"limita a sua autonomia no desenvolvimento dos serviços prestados, assim como na sua capacidade de exercer de forma sustentável as suas funções económicas"* (Azevedo & Couto, 2012: 381).

Existem já alguns estudos (Ferreira, 2019; Parente, et al., 2014) em que as OES qualificam a sua relação com o Estado como díspar e desigual, na medida em que o *"Estado fomenta relações de dependência"* (Parente, et al., 2014: 347) e impõe burocracias excessivas às instituições,para além de que é o Estado quem determina as regras de funcionamento desta cooperação.

Outro estudo levado a cabo por Santos, Veiga, Cruz, Lopes, Ferreira (2015) destaca o descontentamento das IPSS relativamente ao que designam como falta de cooperação por parte

do Estado, o que dificulta as ações de negociação. Sobre esta questão, também o presidente da CNIS, após o Encontro Nacional de IPSS realizado em 2018 para debater a cooperação, anunciou que *"o espírito da cooperação e da parceria nem sempre está facilitado"* (Maia, 2018:3). Acrescenta ainda que a insatisfação das IPSS se acentua devido a dois fatores. Primeiro, os instrumentos fundamentais da política de cooperação, nomeadamente os Compromissos bienais ou os Protocolos são, da parte da CNIS, celebrados com boa-fé, mas nem sempre são respeitados pelo Estado. Segundo, o acompanhamento realizado pelos serviços da Segurança Social que, em princípio, deveria ser feito com uma postura de proximidade com as instituições, de forma colaborativa e pedagógica está, maioritariamente, transformado em ações fiscalizadoras e hostis.

Importa, também, no âmbito das relações de cooperação esclarecer o papel do Estado enquanto financiador das IPSS. Um estudo realizado por Mendes (2018) concluiu que o financiamento público concedido às IPSS, entre 2016 e 2018, diminuiu e a alternativa possível foi aumentar o valor cobrado aos utentes/clientes. Sendo que a comparticipação financeira do Estado representa apenas 40% dos rendimentos das IPSS, os recursos das IPSS resultam, principalmente, da sua produção, quer dizer, da venda de bens e serviços (as quais incluem as comparticipações dos utentes/clientes e seus familiares, de acordo com os seus rendimentos). Independentemente das IPSS continuarem a registar uma forte dependência do financiamento do Estado, também é evidente que é *"cada vez menos verdade que este setor é maioritariamente subsidiado pelo Estado"* (Martinho, 2016:342). Deste modo, uma maior autonomia económica das IPSS vem questionar a capacidade de negociação das IPSS no âmbito da cooperação com o Estado. Uma vez que o Estado pode formatar o setor da economia social, as OES também podem influenciar as políticas sociais do Estado (Selle, 2002).

Em suma, as IPSS, com fundamento constitucional e por delegação do Estado, tornaram-se num pilar insubstituível na implementação de políticas sociais (Oliveira, 2018: 11). Todavia, uma relação que, originalmente, seria de cooperação e parceria é classificada pelas IPSS como desigual.

Ainda sobre a relação entre o Estado e as IPSS, há que salientar que o estatuto geral das IPSS define as obrigações destas organizações para com o Estado. As IPSS devem considerar em que momentos da sua existência jurídica têm de pagar impostos, nomeadamente:

> *"a) Quando são constituídas, no que diz respeito, fundamentalmente, à tributação do património com que são instituídas; b) Ao longo da sua existência e enquanto desenvolvem a sua atividade, quer com a tributação do rendimento que obtêm e do património de que são titulares quer com a*

sua participação na tributação do consumo; c) Na qualidade de organizações destinatárias de donativos a título de mecenato." (Gonçalves, 2012: 35).

Por outro lado, as organizações com o estatuto de IPSS beneficiam do regime de regalias e benefícios fiscais das pessoas coletivas de utilidade pública (Marques, 2010). O regime fiscal aplicável a estas organizações constitui-se como um fator significativo para a sustentabilidade financeira das mesmas, numa lógica de financiamento e de angariação de recurso para as suas atividades (Gonçalves, 2012).

3. Problema de investigação e modelo analítico

Todas as investigações científicas partem de um problema para estudar, sendo que este "*(...) tem a importante função de focalizar a atenção do investigador para o fenómeno em análise, desempenhando o papel de guia na investigação"* (Coutinho, 2011: 45). A definição do problema de investigação é fundamental por várias razões: determina e focaliza a área de investigação, estrutura o projeto, circunscreve o estudo, orienta a revisão da literatura para a questão principal, constitui uma referência para a redação do estudo e indica os elementos que são precisos obter (idem).

No caso desta investigação que incide sobre o exercício da liderança e modos de governo nas IPSS, parte-se do seguinte problema: as IPSS, pela sua missão e valores, bem comopelo modelos de sustentabilidade económica que envolvem diversos stakeholders, entre eles o Estado, assentam em modos de governo associados ao exercício da liderança que colocam os seus dirigentes num lugar de grande centralidade, no que diz respeito à legitimidade destas organizações e no que toca ao seu funcionamento gestionário. Tanto os stakeholders como a sociedade em geral tendem a avaliar o desempenho organizacional e, consequentemente, as ações desenvolvidas pelos dirigentes sociais sobre a adequação das práticas gestionárias à missão da instituição. E espera-se que os seus comportamentos perante a instituição sejam moralmente aceites, de acordo com o sistema social de valores reconhecido (Suchman, 1995; Dart, 2004). A imagem que transmitem dos seus comportamentos, assim como das suas motivações como agentes voluntários alicerçam a sua reputação, tantas vezes escortinada publicamente.

Atendendo a que, pelas funções delegadas ao OA das IPSS através do ato eleitoral interno, é atribuído o papel de líder ao presidente do OA da instituição, o estudo que aqui se apresenta visa, justamente, a partir da perspetiva dos presidentes do OA, contribuir para um

debate nacional mais informado sobre as particularidades e condições do exercício de liderança e dos modos de governo das IPSS.

A pergunta central a que esta tese procura responder é – como é que os diferentes atributos e motivações dos dirigentes sociais e as condicionantes legais afetam os modos de governo e a prossecução da missão e valores das IPSS num quadro de legitimidade organizacional?

Delimitados os contornos do campo e objeto empírico de análise da investigação, é impreterível definir de forma clara as metas que se quer alcançar (Carmo & Ferreira 1998: 47).

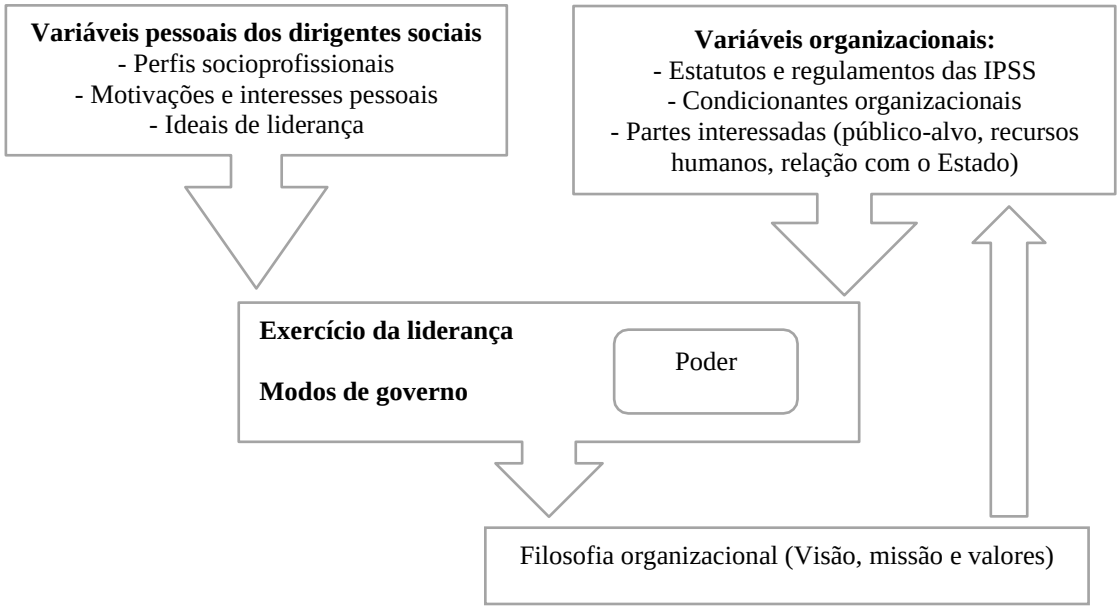
Com base num modelo hipotético-dedutivo, parte-se da revisão da literatura cuja estrutura assenta nas teorias de liderança e de governação, importadas e adaptadas do mundo empresarial às OES para analisar as IPSS enquanto organizações políticas, com o objetivo geral de perceber em que medida o exercício da liderança e consequentes modos de governo dependem de caraterísticas pessoais dos dirigentes e dos regulamentos legais das organizações, delimitando territorialmente o estudo às IPSS de Portugal continental.

Para alcançar este objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Definir os perfis sociodemográficos e profissionais dos dirigentes sociais.
2. Conhecer os atributos do que se considera ser a liderança ideal das IPSS.
3. Identificar as motivações que levam os dirigentes sociais a assumirem cargos nos órgãos sociais das IPSS.
4. Explorar a relação entre as motivações dos dirigentes e as caraterísticas da liderança ideal.
5. Caraterizar o exercício da liderança e a sua relação com os perfis sociodemográficos e profissionais.
6. Caraterizar os modos de governo nas IPSS e as suas condicionantes legais.
7. Analisar as condicionantes do exercício da liderança que afetam os modos de governo das IPSS.

Assente na questão de partida, nos objetivos e nas hipóteses que norteiam esta pesquisa que, por sua vez, são o reflexo da revisão bibliográfica e da experiência profissional vivida nas IPSS, apresenta-se e explica-se o modelo analítico desta investigação (figura 1).

Figura 1 - Modelo de análise teórico



Fonte: autora

O modelo utilizado tem em conta que a liderança e a governação são formas de exercício de poder, na medida em que, quer a liderança, quer o governo das IPSS, dependem das táticas políticas de poder utilizadas pelas pessoas que fazem parte da instituição, entre elas, os dirigentes sociais. A figura 1 visa auxiliar a compreensão da relação entre o exercício da liderança, ou seja, entre a capacidade que os dirigentes sociais têm de influenciar a gestão das IPSS através dos seus comportamentos, bem como decidir os modos de governo das IPSS, sendo que estes resultam da forma como o poder é exercido pelos dirigentes sociais.

A representação gráfica do modelo de análise permite observar diferentes variáveis a ter em conta neste estudo. Tal como o termo sugere, variável consiste em alguma coisa que varia. No âmbito da investigação científica as variáveis são as qualidades, as propriedades ou as caraterísticas de objetos, de pessoas ou de situações que são estudadas e podem ser classificadas, consoante o papel que possuem na investigação, como dependentes e independentes (Fortin, 2009).

Este estudo estabelece o exercício da liderança e os modos de governo como variáveis dependentes, na medida em que são os fatores que variam consoante "*o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente"* (Marconi & Lakatos, 2006:189). Ou seja, o exercício da liderança e os modos de governo são as variáveis dependentes que se pretendem compreender e que estão sujeitas às variáveis independentes de carácter pessoal e contextuais.

Numa primeira fase, o modelo analítico apresentado deve ser interpretado de cima para baixo, ou seja, um primeiro grupo de variáveis sociodemográficas e profissionais, consideradas variáveis independentes e um segundo grupo de variáveis organizacionais, igualmente consideradas como variáveis independentes influenciam e moldam os exercícios da liderança, culminando em diferentes modos de governo das instituições.

O primeiro grupo engloba os perfis sociodemográficos e profissionais dos dirigentes, as suas motivações e interesses pessoais e os ideais de liderança. Para se definir os perfis dos dirigentes sociais teve-se em conta as caraterísticas pessoais e profissionais que se subdividem em variáveis clássicas como o sexo, idade, habilitações, atividade profissional, situação atual e última na profissão. Teve-se, ainda, em consideração as motivações e interesses pessoais enquanto razões que determinam a decisão das pessoas em exercerem e manterem-se em cargos de liderança, sendo que estas podem incompatibilizar-se, ou não, com a missão da instituição. Fazem também parte deste grupo de variáveis as qualidades consideradas ideais para o desempenho exemplar das funções de presidente.

O segundo grupo de variáveis são as organizacionais e é composto pelos estatutos e regulamentos das IPSS, condicionantes organizacionais e partes interessadas.

O exercício da liderança está sujeito aos estatutos/regulamentos das IPSS como regras ou padrões de conduta impostos como elementos modeladores, condicionando a dinâmica das instituições.

Os constrangimentos, incompatibilidades e desafios constituem as condicionantes organizacionais entendidas como as dificuldades enfrentadas pelo exercício da liderança. Os constrangimentos consistem nas circunstâncias críticas que influenciam o exercício da liderança. E as incompatibilidades dizem respeito aos desencontros entre as expectativas e as necessidades dos trabalhadores e dos utentes/clientes e o cumprimento da missão das IPSS.

Estas condicionantes organizacionais são acentuadas pelos desafios à presidência das instituições enquanto dificuldades que podem ser ultrapassadas ou amenizadas, mas que ainda assim determinam a liderança das IPSS.

As partes interessadas que configuram variáveis organizacionais são o público-alvo, os recursos humanos e a relação com o Estado. A atuação das diferentes partes interessadas é motivada por diversos objetivos, nem sempre compatíveis com os objetivos da organização. Compete às organizações posicionarem-se de maneira a encontrar o equilíbrio que potencialize esta sua relação. O modelo uniformizado de financiamento e funcionamento imposto pelo

Estado condiciona o comportamento e a estrutura das IPSS, limita a autonomia das instituições no desenvolvimento dos serviços que prestam, bem como a sua capacidade financeira. Os recursos humanos são, também, parceiros nas IPSS e, como tal, fazem esforços, dedicam-se e comprometem-se com a instituição na expetativa de receber os retornos do seu investimento através de salários, incentivos, carreira profissional, etc. Por último, cada IPSS é responsável por promover o acesso de bens e serviços aos cidadãos mais vulneráveis e mais desprotegidos. O *"lucro"* destas instituições é medido pelo grau de satisfação dos utentes/clientes.

Numa segunda fase, o modelo analítico deve ser interpretado de baixo para cima. A filosofia organizacional surge nesta pesquisa como variável independente contextual, na medida em que compõe o fim último da organização onde se desenvolve a relação entre o exercício da liderança e os modos de governo. A filosofia organizacional baliza as variáveis organizacionais, no sentido em que delimita a ação das pessoas dentro de cada IPSS e particularmente dos dirigentes, enquanto líderes, que assumem a responsabilidade de cumprir e fazer cumprir a missão e os valores da instituição, para que sejam alcançados os objetivos definidos na sua génese e se construa a visão de futuro da organização num quadro legítimo.

Pretende-se que estas variáveis sejam os fatores explicativos da temática em análise para tentar dar resposta ao problema levantado. A interligação das referidas variáveis ajuda, ainda, a clarificar o grau de centralidade ou descentralização da autoridade nas IPSS, e o seu resultado tem consequências no funcionamento organizacional destas instituições e na comunidade que serve, em termos dos modos de governo.

Levando em conta a problematização teórica explanada nos primeiros dois capítulos da tese sobre os conceitos de liderança e governação, cuja esquematização de relações se lê no modelo analítico, considerando que uma hipótese se constitui como a previsão da resposta ao problema de investigação (Coutinho, 2011), foram formuladas um conjunto de hipóteses como repto para obter resposta à pergunta de partida e que serviram de base desta investigação.

As primeiras três hipóteses remetem para o âmbito das relações entre as variáveis sociodemográficas e profissionais que condicionam e o exercício da liderança e modos de governo:

Hipótese 1 - as IPSS são maioritariamente dirigidas por pessoas do sexo masculino, com mais de 65 anos, reformadas, com baixas habilitações literárias e cuja situação profissional condiciona a sua presença na instituição e molda o seu exercício de liderança.

Hipótese 2 - as motivações para serem dirigentes são desencadeadas pelas suas virtudes filantrópicas, mas também pela expetativa de obtenção de benefícios, contudo os valores altruístas sobrepõem-se aos valores materialistas.

Ao considerar que as variáveis organizacionais também condicionam o exercício de liderança e os modos de governo, surgem as seguintes hipóteses:

Hipótese 3 - o tempo de permanência no cargo é justificado com a falta de sucessores motivados, disponíveis e com conhecimento para o exercício das funções.

Hipótese 4 - a profissionalização das IPSS exige disponibilidade e qualificação profissional dos dirigentes.

No seguimento da vinculação do exercício da liderança aos modos de governo das IPSS formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5 - a gestão das IPSS assenta em modos de governo monocráticos, isto é, numa gestão centralizada na figura do presidente do OA que permanece na liderança por vários mandatos consecutivos e longos períodos de permanência na função.

4. Opções metodológicas do estudo

Esta investigação assume uma orientação predominantemente hipotético-dedutiva alicerçada numa abordagem extensiva, ainda que algumas temáticas tenham sido trabalhadas através de uma abordagem de caráter mais intensivo. Neste contexto, a triangulação de técnicas de recolha de informação, com o uso quer do inquérito por questionário, quer da entrevista, bem como da análise documental foram fundamentais para o entendimento necessário.

Considerando, primeiro, que nenhuma das duas perspetivas metodológicas, qualitativa e qualtitativa, "*é boa, no sentido de ser suficiente para a compreensão completa da realidade"* (Minayo & Sanches, 1993:239) e que as abordagens não são incompatíveis, deve-se vê-las como complementares para melhorar o entendimento do fenómeno em análise (Fonseca, 2008; Meirinho & Osório, 2010). Deste modo, optou-se pela realização de um estudo que podemos considerar misto, ou seja, por uma *"abordagem de investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa"* (Creswell, 2007:7) que permite resultados mais rigorosos, aprofundados e precisos (Creswell, 2007). As duas metodologias, apesar de terem naturezas diferentes, podem responder à mesma pergunta de partida (Serapioni, 2000), o que possibilita

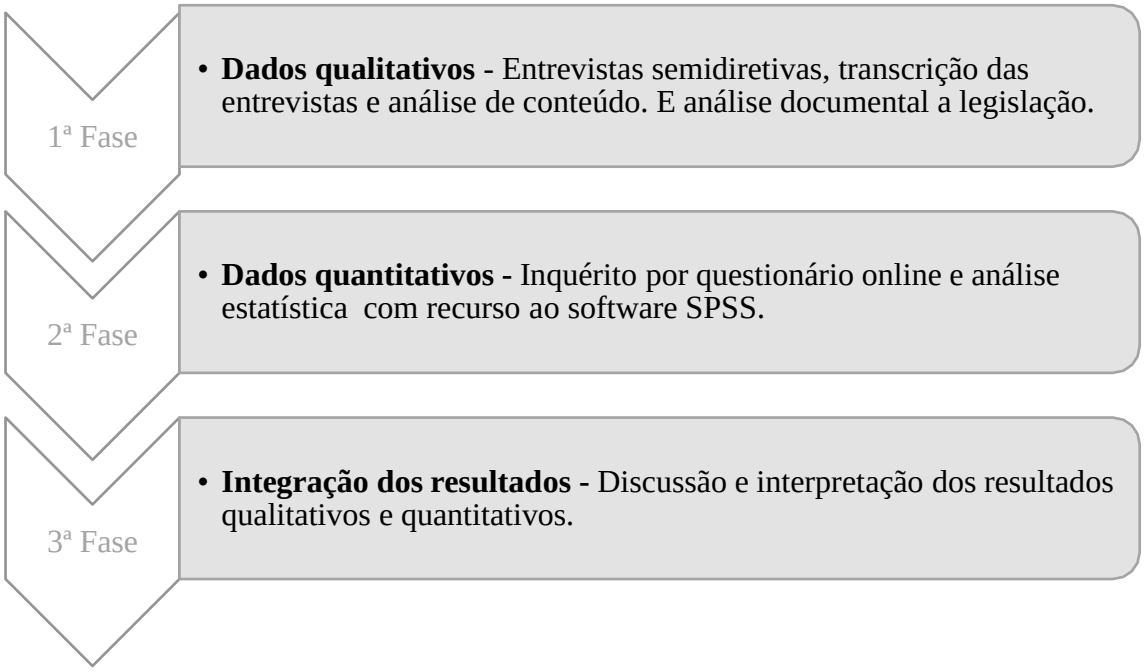
uma análise mais completa e abrangente do exercício da liderança e dos modos de governo das IPSS em Portugal.

Uma abordagem metodológica mista pressupõe a utilização de diferentes métodos, técnicas ou fontes de dados (triangulação). Segundo Denzin (1978) existem vários tipos de triangulação. O que interessa, para o presente estudo, reside na triangulação de técnicas de recolha de informação e de tratamento de dados. A abordagem de caráter qualitativo esteve bastante associada à fase inicial desta pesquisa, em que foi necessário recolher legislação acerca do estatuto e regulamentação das IPSS naquilo que são as condições de exercício do cargo de presidente, bem como para compreender as experiências vividas pelos dirigentes de topo. Tal implicou a recolha de fontes documentais e a aplicação de entrevistas semidiretivas. Depois recorreu-se ao uso do inquérito por questionário que abrangeu um grande número de inquiridos, traduzindo-se, assim, numa visão geral da realidade.

A análise documental sobre a legislação e estatuto geral das IPSS e a realização de entrevistas semidiretivas e inquéritos por questionários aos presidentes do OA das IPSS permitiu uma compreensão mais completa em relação ao mesmo fenómeno, ampliando a complexidade, a riqueza e o rigor da perceção da liderança e governação das IPSS (Denzin & Lincoln, 2000), favorecendo a validade interna e externa.

Quanto ao desenho da investigação, importa também dizer que se optou por um método misto sequencial explanatório (Creswell & Clark, 2013), constituído por três fases, sintetizado na figura seguinte:

Figura 2 - Delineamento da abordagem mista sequencial explanatória



Fonte: autora

Na primeira fase da pesquisa empírica aplicou-se uma entrevista semidiretiva a presidentes do OA de IPSS de cúpula e de nível intermédio, com o propósito da familiarização com o tema de estudo dada a sua sensibilidade, por um lado, e a lacuna teórica e empírica, por outro. Em paralelo, foi realizada uma análise documental de âmbito legislativo que serviu de complemento às técnicas de entrevista e questionário, permitindo realizar a aproximação ao campo e objeto empírico de análise. Estas informações foram determinantes para avançar para a fase seguinte. Nesta foi elaborado um inquérito, testado e aplicado online aos presidentes das IPSS filiadas na CNIS. Na terceira fase procedeu-se à integração, discussão e interpretação dos dados quantitativos e qualitativos.

4.1. Recolha e tratamento de dados: considerações técnicas

Dada a opção metodológica pelo método misto exploratório sequencial, a recolha de dados assentou no princípio do pluralismo metodológico. Este princípio tem por base o emprego de diferentes técnicas de recolha de dados, onde a triangulação de dados permite alcançar uma visão abrangente do fenómeno em estudo (Coutinho, 2011). Recorreu-se a três técnicas de recolha de dados: análise documental, entrevistas semidiretivas e inquérito por questionário.

A coleta dos dados aconteceu em diferentes fases: entre fevereiro e maio de 2020 foram realizadas as entrevistas semidiretivas e entre outubro de 2020 e janeiro de 2021 foram aplicados os inquéritos por questionário online. A análise documental foi realizada sempre que a fase da investigação o justificasse.

Antes de se avançar para a clarificação e operacionalização de cada uma destas técnicas na investigação, salientam-se que numa fase inicial, a presente tese foi planeada num momento anterior à pandemia provocada pelo covid-19. O seu desenvolvimento foi concretizado já num contexto de crise social, financeira e sobretudo de saúde pública, sem precedentes em Portugal e no mundo. A transformação da realidade do objeto empírico obrigou a um reajuste de âmbito metodológico. O cronograma da investigação sofreu alterações significativas, nomeadamente na fase da recolha dos dados empíricos, coincidente com o início do estado de emergência e consequente confinamento da população. Apenas quatro das entrevistas foram realizadas presencialmente, sendo que as restantes foram feitas através de videochamada. Também o inquérito por questionário foi aplicado aos presidentes do OA das IPSS, numa fase em que as instituições enfrentavam o complexo desafio de adaptar o seu funcionamento à nova realidade, sobretudo num momento em que, devido ao desconhecimento da atuação do vírus, as orientações oficiais eram imprecisas e mutáveis. O facto da maioria dos dados empíricos ter sido recolhida neste contexto reflete-se nos discursos dos dirigentes, obrigando a integrar nesta tese os efeitos da pandemia.

4.1.1. Entrevistas semidiretivas

A técnica de entrevista tem como intenção obter informações relativas às experiências vividas pelos indivíduos e perceber qual o significado que lhes atribuem (Seidman, 2006), ou seja, esta técnica é particularmente adequada para averiguar o entendimento que os sujeitos têm *"das próprias experiências"* (Quivy & Campenhoudt, 2005:193). Sendo que esta investigação visa contribuir para um debate nacional mais informado sobre a liderança e governo das IPSS a partir da perspetiva dos seus presidentes, esta técnica revelou-se a mais adequada para iniciar a investigação empírica e familiarização com o tema em estudo, ele próprio sensível e com parco tratamento empírico.

Dados os objetivos definidos para a investigação e considerando a diversidade em Portugal, a escolha das organizações para a realização das entrevistas semidiretivas teve como critério a incidência em organizações de cúpula e de nível intermédio, representantes ou ligadas

diretamente à atividade das IPSS, com a preocupação de incluir organizações das diferentes regiões do país.

As organizações de cúpula ou nível intermédio são a expressão organizada das instituições de base. A maioria dos seus presidentes também são membros dos órgãos sociais de uma ou mais instituições de base. Têm experiência como líderes e/ou dirigentes sociais e, por essa razão, possuem conhecimentos normativos e práticos sobre o exercício da liderança e sobre os modos de governo. Simultaneamente, dada a proximidade através das responsabilidades que assumem nas instituições com representatividade a nível nacional e distrital possuem, também, um conhecimento global das OES em geral e das IPSS emparticular. Os participantes neste estudo não são entendidos como casos únicos, mas sim como representantes de um grupo (Flick, 2005:92), quer dizer, das organizações de cúpula ou de nível intermédio, bem como das organizações de base.

Os sujeitos de análise do estudo foram contactados, através de correio eletrónico das entidades oficiais que representam e/ou por chamada telefónica. No total foram contactados vinte presidentes. Oito destes contactos, por motivos vários, não acederam ao pedido de participação e colaboração neste estudo. Foram entrevistados o presidente da Confederação Nacional da Instituições de Solidariedade, dez presidentes de Uniões das Instituições Particulares de Solidariedade Social, o presidente da Associação Nacional dos Dirigentes Sociais e o presidente da UNITATE - Associação de Desenvolvimento da Economia Social. A tabela que se segue sintetiza as principais caraterísticas dos referidos presidentes.

Tabela 5 - Caraterização dos dirigentes entrevistados

Tipo de organização							
Entrevista Nº	**Cúpula**	**Nível intermédio**	**Base**	**Idade**	**Sexo**	**Habilitações**	**Profissão (atual ou última)**
1	X			73	Mas.	Licenciatura	Ministro de culto
2	X		x	67	Mas.	Licenciatura	Gestor executivo, de empresas
3		x		80	Mas.	Ensino liceal (antigo 5º ano ou equivalente)	Diretor de produção e serviços especializados - Bancário
4		x	x	63	Mas.	Mestrado	Professor
5	X	x	x	29	Mas.	Doutoramento	Diretor geral e gestor executivo
6		x	x		Mas.	Doutoramento	Ministro de culto
7		x	x	56	Mas.	Licenciatura	Dirigente superior da Administração Pública
8		x	x	61	Fem.	Licenciatura	Especialista em assuntos jurídicos, sociais, artísticos e culturais - psicóloga

9	x	x	72	Mas.	Ensino liceal ou profissional	Representante o poder legislativo e de órgãos executivos
10	x	x	56	Mas.	Mestrado	Especialista m assuntos jurídicos, sociais, artísticos e culturais
11	x	x		Mas.	Ensino liceal (antigo 5º ano ou equivalente)	Direção intermédia da Administração Pública
12	x	x	55	Mas.	Licenciatura	Diretor geral e gestor executivo

Fonte: autora

De maneira a assegurar o anonimato dos entrevistados, optou-se por divulgar apenas excertos das entrevistas, tendo sido atribuído um número aleatório a cada um.

À exceção de um entrevistado, para além do cargo ocupado nas organizações de representação, todos assumem funções em mais do que uma IPSS, acumulando funções nos OA de várias organizações de base.

O guião da entrevista (anexo 2) foi constituído por 22 perguntas abertas, estando dividido em seis grandes blocos temáticos de acordo com os objetivos do estudo: i) liderança; ii) gestão voluntária e gestão profissional; iii) governo; iv) estatutos e regulamentos das IPSS; v) motivações dos dirigentes; vi) abuso de poder.

No decorrer das entrevistas, a principal preocupação consistiu em atingir os objetivos de forma natural, não existindo a preocupação em fazer as perguntas pela ordem estabelecida no guião. O guião da entrevista teve como função direcionar as perguntas para o tema em estudo e evitar temas irrelevantes (Flick, 2005:92).

Foram realizadas doze entrevistas nos momentos definidos com cada um dos participantes do estudo. Quatro das entrevistas foram realizadas presencialmente, nas instalações das instituições. As outras oito entrevistas, atendendo às restrições de circulação e ao necessário isolamento social devido à situação de estado de emergência nacional que Portugal atravessou, foram realizadas online através de videochamada.

No contacto preliminar de cada um dos entrevistados, os presidentes foram informados sobre os objetivos e âmbito de estudo, assim como sobre os procedimentos metodológicos. Todos os participantes foram informados do anonimato das entrevistas, garantindo que os dados seriam exclusivamente usados para fins académicos, autorizando a gravação.

As entrevistas tiveram a duração total de 829 minutos, com a duração média de 69 minutos e foram transcritas integralmente.

Tratando-se de uma abordagem exploratória sobre o exercício da liderança e modos de governo das IPSS, os depoimentos prestados pelos presidentes das IPSS ofereceram os dados suficientes para a formulação do inquérito, posteriormente aplicado aos presidentes das IPSS associadas da CNIS. Assumiu-se o critério de saturação dos dados para definir o término da recolha de dados da primeira etapa. Saturação é um termo idealizado por Glaser e Strauss (1967) para definir o momento do trabalho de campo em que a recolha de mais dados não acrescenta mais informação sobre o objeto de estudo, ou seja, o investigador consegue compreender a lógica interna do grupo ou coletividade em análise (Minayo, 2017).

Para tratar, analisar e interpretar os dados escolheu-se a técnica de análise de conteúdo, na medida em que *"a importância da análise de conteúdo para os estudos organizacionais é cada vez maior e tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas"* (Mozzato & Grzybovski, 2011:732).

Segundo Bardin (1977), uma referência clássica da literatura sobre esta técnica, a análise de conteúdo consiste num

> *(...) conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens* (1977:42).

Por sua vez Minayo (2004), outra autora de referência, afirma que a

> *(...) análise de conteúdo em termos gerais relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados. Articula a superfície dos textos descrita e analisada com os fatores que determinam suas caraterísticas: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem* (2004:203).

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que "*tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo"* (Guerra, 2006:62).

Uma das principais caraterísticas da análise de conteúdo é "*extrair um conhecimento que a simples leitura ou audição cumulativas não permitiria formar. (...) trata-se de redução de informação, segundo determinadas regras"* (Esteves, 2006:107).

Com o propósito de dar significado aos dados recolhidos, são vários os autores que, de forma semelhante, se pronunciam sobre a análise de conteúdo baseando-se em procedimentos

e em etapas, contudo Bardin é a autora mais citada (Mozzato & Grzybovski, 2011). Por essa razão, neste estudo optou-se por usar os procedimentos por ela mencionados.

Assim sendo, a técnica empregue nesta pesquisa para compreender os conteúdos das entrevistas foi a análise de conteúdo categorial que, no ponto de vista de Bardin (1977:37),

> *"consiste em classificar os diferentes elementos nas diversas gavetas segundo critérios suscetíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir uma certa ordem na confusão inicial. É evidente que tudo depende (...) daquilo que se procura ou que se espera encontrar."*

A primeira fase deste processo iniciou-se com a transcrição das entrevistas gravadas: *"os dados registados devem ser transcritos antes da análise"* (Fortin, 2009:249). Na transcrição respeitou-se, dentro do possível, as particularidades próprias do discurso oral, mantendo a máxima fidelidade do discurso dos participantes. Porém, foram corrigidos determinados aspetos próprios das falas orais, designadamente repetições redundantes de palavras ou a construção de frases incorretas no que toca à concordância em género e/ou número. As 12 entrevistas formaram o *corpus de análise*, quer dizer, *"o conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos"* (Bardin, 1977: 96).

Na segunda fase foi feita uma leitura aprofundada de todas as entrevistas, examinando as possibilidades de análise, tendo em conta os objetivos do estudo. No final da leitura, elaborou-se um quadro de categorização alicerçado no guião das entrevistas, nos objetivos definidos para o estudo e na revisão bibliográfica anteriormente realizada (anexo 2, tabela II).

Tendo em conta a ampla quantidade de dados obtidos, organizou-se a codificação dos mesmos que, na perspetiva de Bardin (1977), corresponde à transformação dos dados brutos do texto, através do recorte, da enumeração e da classificação:

> *"Tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados em bruto do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão; susceptível de esclarecer o analista acerca das caraterísticas do texto (...)"* (1977:129).

Este foi um processo exigente e demorado, que sofreu muitas alterações consoante as unidades de registo foram surgindo, ou seja, as categorias nasceram a priori inspiradas nos pontos do guião e foram sofrendo alterações, a posteriori, consoante foram surgindo dados novos.

Após a construção das categorias e subcategorias, deduziu-se os indicadores correspondentes à compreensão das unidades de registo, conforme consta na tabela III do anexo 2.

Para garantir a correta execução do processo, assegurou-se que as categorias e os indicadores fossem, tal como Bardin (1977) alega, mutuamente exclusivos, pertinentes e cobrissem a totalidade da informação recolhida, tendo, para isso, sido feitos alguns ajustes até assegurar que se compreendia o pensamento dos entrevistados sem ser necessário consultar as unidades de registo, sendo preciso apenas refletir sobre os indicadores e as categorias.

Considerando a proposta de Guerra (2006), de maneira a simplificar a análise de conteúdo destacou-se as unidades de registo que se considerou serem as mais relevantes para a pesquisa.

4.1.2. Inquérito por questionário

A segunda fase da pesquisa empírica carateriza-se por uma abordagem quantitativa através da realização de um questionário online (anexo 3) aos presidentes do OA das IPSS de Portugal continental filiadas na CNIS. Num método misto sequencial explanatório, o inquérito por questionário foi aplicado para confirmar ou infirmar os resultados qualitativos iniciais, de modo a auxiliar a sua interpretação e explicação (Creswell & Clark, 2013; Sampieri, Collado & Lucio, 2013).

O inquérito por questionário é um método muito usado para obter informações de maneira rápida e com custos baixos. *"Trata-se, portanto, de requerer informação a um grupo socialmente significativo de pessoas acerca dos problemas em estudo, para logo, mediante uma análise do tipo quantitativo ou qualitativo, retirar as conclusões que correspondem aos dados recolhidos."* (Vilelas, 2009:133). Para Moreira (2007:233) "*o questionário consiste num conjunto de perguntas estandardizadas de formação idêntica, lidas literalmente, seguindo-se sempre a mesma ordem ao entrevistar-se cada inquirido".*

Apesar do inquérito por questionário ser um instrumento de recolha de informação que permite, de forma relativamente rápida, obter um número significativo de dados, este instrumento também tem desvantagens, como a credibilidade limitada dos dados recolhidos, dado que o inquirido transmite apenas as informações que deseja, muitas vezes influenciado por questões de desejabilidade social (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Considerando a perspetiva de Ghiglione e Matalon (1997), o questionário foi concretizado em três etapas. A primeira diz respeito à preparação, contando que o tema já estava definido no âmbito das entrevistas realizadas, escolheu-se a população a inquirir e ainda a maneira de aplicar o questionário. A segunda fase consistiu na elaboração do questionário, ou seja, procedeu-se à definição da sua estrutura e das questões e inseriu-se as questões na plataforma online. A fase da aplicação é a última. Depois de garantir o anonimato, procedeu-se à versão teste que foi reformulada e enviada aos destinatários. Para clarificar este processo, a seguir descreve-se de forma mais detalhada cada uma das fases.

Em primeiro lugar, para obter informações fidedignas sobre a temática em estudo, em especial responder às questões já afloradas, impunha-se que os respondentes tivessem largo conhecimento da realidade das IPSS, em particular sobre liderança e governação.

Por essa razão, no presente estudo, fixou-se como população os 2879 presidentes do OA das IPSS associadas da CNIS no território continental dentre o universo dos presidentes do OA das 5622 IPSS registadas legalmente em Portugal[13].

Dado que a população definida é conhecida, finita, existe uma lista completa da mesma, assim como a listagem de endereços eletrónicos e todos os indivíduos da população tinham a mesma possibilidade de responder. Optou-se por lançar o inquérito à totalidade da população, obtendo-se a amostra respondente de 238 indivíduos.

O questionário foi estruturado em doze secções: 1) caraterização da IPSS, 2) caraterização do OA da instituição, 3) exercício do cargo de presidente do OA, 4) ser presidente de uma IPSS é, 5) caraterísticas de um bom presidente do OA, 6) motivações para o exercício do cargo, 7) gestão voluntária versus gestão profissional, 8) incompatibilidades nas IPSS, 9) desafios para o OA da instituição, 10) formação contínua dos dirigentes, 11) ética e conduta nas IPSS e 12) caraterização do/a respondente. É composto por cinquenta e três perguntas, duas perguntas abertas e as restantes fechadas, treze das quais são subdivididas em vários itens. As respostas às questões fechadas foram dadas com base em alguns escalonamentos, tais como: dicotómica, resposta múltipla, escala de likert (com uma série de 7 opções entre discordo totalmente e concordo totalmente) e escala de importância (com uma série de 7 opções entre nada importante e extremamente importante) (Ghiglione & Matalon, 1997; Hill & Hill, 1998).

[13] Conta Satélite 2019.

Este questionário de administração direta, foi inserido numa plataforma online, em virtude do baixo custo, facilidade e celeridade da opção. A disponibilização online é um instrumento facilitador do trabalho de investigação, visto que nos dias que correm a internet faz parte da vida de qualquer pessoa e, portanto, o acesso aos indivíduos é praticamente imediato. A obtenção dos dados é rápida e normalmente as respostas são mais completas comparando com os questionários aplicados pessoalmente, pois os indivíduos podem sentir-se mais inibidos (Vasconcelos & Guedes, 2007). Também a codificação direta e automática das respostas desvia-se de eventuais erros e atenua os custos. O software escolhido para a construção do questionário foi o Google Docs devido à facilidade e gratuidade de utilização desta ferramenta.

Por último, depois de garantir a confidencialidade e o anonimato através do preâmbulo do questionário, do qual também faz parte uma nota com o pedido de colaboração no preenchimento e o consentimento informado, a justificação da aplicação do instrumento e as organizações onde decorre a investigação, procedeu-se à testagem. No ponto de vista de Fortin (2009:253), o pré-teste *"(…) é de todo indispensável (…) permite corrigir ou modificar o questionário"*. O pré-teste foi realizado entre os dias 21 de setembro de 2020 e 9 de outubro de 2020, com a colaboração de onze presidentes de OA de IPSS para averiguar as dificuldadesde interpretação das questões, a clareza da linguagem, a adequação das escalas e também o aspeto gráfico. Mediante a análise das respostas e da opinião dos inquiridos, constatou-se a necessidade de alguns ajustes e reformulações, particularmente na reconstrução de algumas perguntas e na sua ordem e consequente numeração. Assim *"o pré-teste permite certezas onde antes só se dispunha de estimativas e dá, portanto, luz verde para a realização da pesquisa propriamente dita."* (Moreira, 1994:179).

Como já aqui foi dito, o questionário foi enviado pela CNIS à sua lista de associados através de email (anexo 3). Como desvantagem deste procedimento, aponta-se o facto de a investigadora perder o controlo dos emails enviados e estar dependente da boa vontade dos profissionais da organização cooperante. Acresce ainda que os endereços eletrónicos podem estar desatualizados ou não serem consultados e, por isso, não é possível garantir que chegaram a todos os indivíduos e, inclusive, que são os destinatários definidos na pesquisa a responder ao questionário. A considerar também a saturação dos indivíduos, que recebem frequentemente questionários para responder, o que pode diminuir a taxa de resposta nos inquéritos online.

O cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados, que entrou em vigor em 25 de maio de 2018, impossibilita a CNIS de divulgar a base dados das instituições suas

associadas, sendo a própria confederação a enviar os inquéritos para as instituições entre os dias 21 e 22 de outubro de 2020. No início de novembro, a partir do dia 6, a pedido da CNIS, o inquérito por questionário foi reenviado pelas Uniões distritais (associadas de nível intermédio) a todas as IPSS. Por último, o pedido de colaboração no estudo foi realizado através da newsletter semanal da CNIS – *Notícias à Sexta* publicada nos dias 20 de novembro e 18 e 25 de dezembro de 2020 (anexo 3).

Depois da aplicação dos questionários realizou-se o tratamento dos dados quantitativos com recurso ao software de análise estatística Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), com o objetivo de proceder à categorização nominal das variáveis qualitativas.

Numa primeira fase foi feita uma análise univariada dos dados. Através da estatística descritiva determinaram-se as frequências absolutas e percentuais, com o propósito da familiarização com as caraterísticas dos dirigentes inquiridos e com as suas tendências de respostas a cada uma das questões. No caso das respostas obtidas através da escala de likert, para a análise dos dados foi utilizado um raciocínio agregado, ou seja, pelo grau de concordância entende-se a agregação dos três níveis superiores da escala (5, 6 e 7) e pelo grau de discordância entende-se os três níveis inferiores da escala (1, 2 e 3) e o grau 4 indica uma posição neutra ou de indiferença.

Em seguida, com o objetivo de analisar as diferenças dos resultados obtidos nas variáveis dependentes causadas pelas variáveis independentes, foi feita uma análise multivariada dos dados através da análise fatorial. A função principal das várias técnicas de análise fatorial é reduzir uma quantidade grande de variáveis num número mais reduzido de fatores. Os fatores configuram as componentes latentes (constructos), gerando novas variáveis, num número inferior ao do conjunto de variáveis inicial, sem que se perca, de maneira significativa, a informação inicial (Hair, et al., 2005).

A análise fatorial consiste numa variedade de técnicas estatísticas relacionadas, desenhadas para converter os dados observados numa interpretação mais fácil. Nesta investigação destaca-se a correlação bivariada de Pearson. Esta técnica foi utilizada para correlacionar as variáveis, quando se verificava a normalidade (aplicando-se o Teorema do Limite Central, N>30, tendem naturalmente para a normalidade). As análises com base nesta técnica depreendem que um sinal negativo da correlação quer dizer que as variáveis variam em sentido contrário, ou seja, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável. E o sinal positivo da correlação indica que quando

uma variável aumenta a outra também aumenta (Pestana & Gageiro, 2000). Deste modo, quanto mais próximo o valor de r estiver de +1 ou -1, maior será a associação entre as variáveis. A proximidade a (±) 1 mostra uma associação muito forte, (±) 0.70 mostra uma forte correlação, entre (±) 0.30 a 0.7 mostra uma correlação moderada e de 0 a (±) 0.30 mostra uma fraca correlação (Fortin, 2009).

Posteriormente, com o objetivo de criar grupos aos quais está associado um determinado perfil sociodemográfico e profissional de dirigentes sociais procedeu-se a uma análise de clusters. Para tal, procedeu-se primeiro à aplicação do teste designado por TwoStep cluster, com o único objetivo de determinar o número ideal de clusters, e uma vez obtido esse número ideal, que no presente trabalho foi de 4, foi a ele aplicado o teste designado por K-Mean, para se determinar o valor dos centróides do cluster. Neste cluster, foram incluídas as seguintes variáveis: idade, sexo, escolaridade, outra atividade profissional fora da instituição, realizou formação técnico-profissional de apoio ao cargo, exerce ou exerceu um cargo num órgão de administração pública, sócio fundador e fundou outras instituições sociais.

Para terminar cada capítulo empírico procedeu-se a uma análise complementar de comparação de médias entre as variáveis do estudo e os perfis apuradas através da realização do cluster. Para tal foi utilizado o teste paramétrico ANOVA. Quando não se verificaram os pressupostos deste teste paramétrico foi realizado o teste Kruskal-Wallis, neste caso para comparar as medianas entre os perfis apurados. Complementou-se, ainda, o estudo com os cruzamentos/tabelas de contingência (frequências e respetivas percentagens) pelo qui-quadrado.

Quanto às perguntas abertas do questionário, procedeu-se à categorização e respetiva análise de conteúdo.

De modo a facilitar a análise dos dados obtidos através do inquérito por questionário, recorreu-se à sua apresentação visual através de tabelas e gráficos.

4.1.3. Análise documental

A análise documental *"utiliza o documento como objeto de estudo"* para identificar os dados nos documentos a partir da pergunta de investigação e das hipóteses do estudo (Júnior et al., 2021). Sá-Silva et al., (2009:5) definem análise documental como *"(...) um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de*

documentos dos mais variados tipos".

Esta técnica pode ser desenvolvida através de várias fontes, como documentos escritos, leis, fotos, vídeos, jornais, etc. (Júnior et al., 2021) e *"pode constituir-se numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos além de complementar as informações obtidas por outras técnicas de coleta"* (Lüdke & André, 2012:38).

Foi analisada a legislação nacional referente ao enquadramento da economia social e das IPSS, com o intuito de conhecer o contexto onde se desenvolve o exercício da liderança dos dirigentes sociais. Foram particularmente abordadas as alterações existentes entre o estatutogeral das IPSS determinado pelo decreto-lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro e a sua revisão global definida pelo decreto-lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, que condicionam o exercício da liderança nas IPSS.

Neste estudo, a análise documental surge como um complemento às técnicas de entrevista e questionário servindo, deste modo, *como "fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações"* (Souza, Kantorsky & Luís, 2011:223).

Assim sendo, foi analisada a seguinte legislação:

- Decreto-lei n.º 119/1983, de 25 de fevereiro - Aprova o estatuto geral das IPSS.
- Decreto-lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro - Procede à quinta alteração ao decreto-lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o estatuto geral das IPSS.
- Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro – Código do trabalho.
- Lei n.º 30/2013, de 8 de maio - Lei de bases da economia social portuguesa.
- Decreto-lei n.º 120/2015 de 1 de junho - Regulamenta a cooperação entre o Estado e as IPSS.

Assente nos moldes do rigor científico, nos próximos capítulos apresenta-se os dados empíricos obtidos através das entrevistas, inquéritos por questionário e análise documental, com base nas respetivas técnicas de análise de dados: análise estatística (descritiva e inferencial)e análise de conteúdo, em que se cruzam dados obtidos por meio dos dois grupos de presidentesdo OA das IPSS, os entrevistados e os inquiridos.

Ao confrontar os diferentes pontos de vista, pretende-se alcançar maior segurança e fiabilidade dos resultados da análise empírica, uma vez que a utilização de várias fontes e a sua

triangulação permite aumentar a riqueza e o rigor da compreensão do exercício da liderança e dos modos de governo das IPSS.

Antes de se avançar para a análise empírica, não haveria rigor se não se fizesse a devida ressalva de que a amostra não é representativa de todas as IPSS em Portugal, por conseguinte as atribuição de resultados estatisticamente significativos aos vários teste de hipóteses é meramente indicativa, dado que a amostra não tem as caraterísticas das amostras representativas

Esclarece-se que para expor a análise dos dados empíricos privilegiou-se a análise quantitativa da informação recolhida através do inquérito por questionário. Contudo, quanto a alguns destes dados, existem testemunhos que resultam das entrevistas que, quando se entender pertinente, serão analisados. Deste modo, está-se perante um estudo misto com uma abordagem hipotético-dedutiva mais forte, ainda que fundamentada com interpretações das narrativas das entrevistas e com a análise documental da legislação.

CAPÍTULO 4 - OS DIRIGENTES SOCIAIS: PERFIL, QUALIDADES E MOTIVAÇÕES

No centro da governação das IPSS estão os dirigentes sociais que compõem os órgãos sociais da instituição, dos quais se destaca o presidente do OA[14]. A importância do papel do referido presidente justifica-se pela posição no topo da hierarquia que lhe confere a autoridade máxima e lhe atribui o papel de líder, bem como pelas funções que assume, nomeadamente na definição da estratégia da instituição e na tomada de decisão.

Este capítulo é dedicado à identificação das caraterísticas sociodemográficas e profissionais que servirão de suporte para a definição dos perfis dos dirigentes sociais, assim como à caraterização das organizações a que presidem. Ainda neste capítulo é feita a identificação e classificação das motivações que levam os dirigentes a assumirem cargos nos órgãos sociais das IPSS.

1. Caraterização dos presidentes do órgão de administração e das instituições a que presidem

As IPSS são um reflexo da sociedade e na sua liderança é visível a predominância masculina, refletindo a difícil conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal das mulheres. Apesar de já se verificarem alterações, dos 238 presidentes dos OA inquiridos a maioria são homens (67,6%) (tabela 6). As OES comummente empregam uma larga percentagem de mulheres para desenvolverem as suas atividades, porém o mesmo não tem correspondência com cargos de gestão. Por outras palavras, existem poucas mulheres nos órgãos sociais das IPSS.

Fruto das mudanças da sociedade existem mais mulheres a assumirem cargos no OA nas IPSS. A prová-lo está o facto de há uma década não existirem mulheres a presidir as estruturas intermédias de CNIS (três Uniões Regionais e 18 Uniões Distritais) e atualmente existirem seis mulheres a liderarem Uniões Distritais. O peso histórico da tradição de uma liderança masculina e do papel subalterno da mulher na sociedade, associado ao facto de os

[14] Os presidentes do OA são também designados por dirigentes.

cargos maioritariamente serem exercidos em regime de voluntariado, são razões apontadas para o baixo número de mulheres nos OA das IPSS em particular (Oliveira, 2021).

Tabela 6 - Caraterização sociodemográfica dos presidentes do OA inquiridos

	N.	%
Sexo		
Masculino	161	67,6
Feminino	77	32,4
Total	238	100
Idade		
16-24 anos	1	0,4
25-39 anos	13	5,5
40-54 anos	71	29,8
55-69 anos	93	39,1
70 ou mais anos	58	24,4
Não responde	2	0,8
Total	238	100
Escolaridade		
1º ciclo (4ª classe ou equivalente)	8	3,4
2º ciclo (5º e 6º ano ou equivalente)	8	3,4
3º ciclo (7º, 8º e 9º ano ou equivalente)	8	3,4
Curso industrial/comercial/liceal (antigo 5º ano ou equivalente)	11	4,6
Ensino secundário (12º ano, 7º ano do liceu, serviço preparatório, complementares)	47	19,7
Ensino superior	155	65,1
Não responde	1	0,4
Total	238	100
Formação de apoio ao cargo de presidente do OA		
Sim	95	39,9
Não	142	59,7
Não responde	1	0,4
Total	238	100

Fonte: autora

Os inquiridos, como a tabela 6 mostra, têm na maioria (63,5%) uma idade igual ou superior a 55 anos. É significativo o número de presidentes do OA que têm 70 ou mais anos (24,4%), sendo escasso os que têm menos de 40 anos (5,9%). É substancial o peso dos inquiridos que estão reformados (42,9%). O discurso dos entrevistados vai, em parte, ao encontro desta realidade:

> *"A maioria dos dirigentes são pessoas reformadas ou perto disso, que já não têm grandes encargos familiares e que têm alguma disponibilidade de tempo" (E1).*

> *"(…) passam na instituição todos os dias, são pessoas dedicadas" (E10).*

Nestas caraterísticas reflete-se a experiência de vida e profissional detida, mas também é indicador de fadiga e alguma falta de flexibilidade, consequência dos anos acumulados de vida

e trabalho*:*

> *"Quem lá estava já tinha uma certa idade e percebeu que já estava a perder as forças, a vida já não permitia estar ao leme daquele barco (…)" (E6).*

> *"Estamos a falar de dirigentes muitas vezes cansados, cuja maior parte são pessoas reformadas, com experiência de vida, mas sem a elasticidade muito necessária (há alguns que têm), mas muitos estão cansados" (E1).*

No que respeita às habilitações literárias, podemos verificar que mais de metade possui ensino superior (65%), sendo igualmente relevante que quase 20% dos presidentes do OA frequentaram o ensino secundário.

Existem diferenças estatisticamente significativas entre os escalões etários e as habilitações, predominando o ensino superior mesmos nos escalões etários mais elevados (anexo 4, tabela IV).

Sendo assim, os inquiridos questionam a representação de que a maior parte dos dirigentes possui habilitações baixas e a experiência adquirida na prática, tal como foi narrado nas entrevistas:

> *"Sabemos que há muitas pessoas que não têm habilitações literárias (E10).*

> *"Infelizmente muitos até têm uma literacia muito baixa, alguns com a quarta classe mal tirada, mas espero que no futuro a coisa vá melhor, senão não sei qual é o fim" (E3).*

> *"(…) foram adquirindo conhecimentos com a prática ou através da sua profissão e não propriamente porque fizeram ou têm formação nas várias áreas de gestão" (E10).*

Há, no entanto, entrevistados que afirmam esta representação:

> *"não se ajusta à atual realidade (…) cada vez mais os dirigentes têm formação académica" (E2).*

Na ótica do contexto único e próprio de governo das IPSS, os dirigentes entrevistados sublinham a necessidade dos presidentes do OA possuírem conhecimentos em gestão e áreas complementares:

> *"Hoje em dia, quem vai gerir uma IPSS tem de ter um enorme conhecimento de gestão" (E7).*

> *"Do ponto de vista das respostas sociais também têm de saber como se deve celebrar um acordo de cooperação, ver como é que isso se materializa no serviço, têm de saber que serviço presta cada uma das respostas, tem de saber para que é que aquela resposta existe, para que é que ela serve, como é que ela se estrutura, quais são os procedimentos, têm de saber o que são processos individuais e como esses processos se estruturam" (E5).*

Todavia, o resultado do questionário demonstra que mais de metade dos inquiridos (60%) não realizou formação técnico-profissional de apoio ao exercício do cargo que ocupa. Das várias áreas temáticas de formação referidas pelos inquiridos, a mais comum é a gestão, nomeadamente a gestão em organizações sociais/IPSS, gestão da qualidade e gestão deboas práticas.

A tabela 7 ilustra a situação dos dirigentes inquiridos relativamente à atividade profissional, no ativo ou já reformado.

Profissionalmente, constata-se que a maioria dos inquiridos tem uma atividade profissional fora da instituição (58%) e trabalha por conta de outrem (58%), porém é significativo o número de dirigentes reformados (43%), sendo que na sua última profissão a maioria trabalhava por conta de outrem (32%).

Tabela 7 - Situação profissional atual ou última

	N.	**%**
Sem atividade profissional fora da instituição	100	42
Com atividade profissional fora da instituição	137	57,6
NR	1	0,4
Total	238	100
Atual		
Trabalhador por conta de outrem	75	31,5
Trabalhador por conta própria, com empregados	15	6.3
Trabalhador por conta própria, sem empregados	6	2,5
Trabalhador independente/recibos verdes)	13	5,5
Outra situação	100	42
NR	0	0
Total	238	100
Não está reformado	133	55,8
Está reformado	102	42,9
NR	3	1,3
Total	238	100
Reformado		
Trabalhador por conta de outrem	75	31,5
Trabalhador por conta própria, com empregados	15	6.3
Trabalhador por conta própria, sem empregados	6	2,5
Trabalhador independente/recibos verdes)	13	5,5
Outra situação	29	12,2
NR	100	42
Total	238	100

Fonte: autora

Apesar da diversidade de profissões, destaca-se entre os inquiridos a pertença ao grupo especialistas das profissões intelectuais e científicas, nomeadamente professores e sacerdotes,

seguido do grupo dirigentes, com destaque dos diretores/gestores, tanto na fase ativa da atividade profissional como já reformados (tabela 8).

Tabela 8 - Atividade profissional

No ativo – Atividade Profissional	N.	%
1. Dirigentes		
Diretor(a) / Gestor(a)	20	8,4
Militar	2	0,8
Empresário(a)	5	2,1
Construtor(a) Civil	1	0,4
Titular de cargo autárquico	1	0,4
2. Especialistas profissões intelectuais e científicas		
Professor(a)	12	5
Médico(a)	2	0,8
Enfermeiro(a)	3	1,3
Advogado(a)	5	2,1
Jurista	1	0,4
Agente dos Registos e do Notariado	2	0,8
Sociólogo(a)	1	0,4
Assistente social	3	1,2
Psicólogo(a)	7	2,9
Economista	1	0,4
Antropólogo(a)	1	0,4
Contabilista	3	1,3
Engenheiro(a)	8	3,4
Arquiteto(a)	1	0,4
Bancário(a)	1	0,4
Consultor	1	0,4
Sacerdote	17	7,1
Auditor(a)	1	0,4
3. Técnicos e profissionais de nível intermédio		
Animador(a) Sociocultural	1	0,4
Técnico de TIC	1	0,4
Agente de seguros	1	0,4
Educador(a) de Infância	1	0,4
Formador(a)	1	0,4
4. Pessoal administrativo e similares		
Administrativo(a)	2	0,8
5. Pessoal dos serviços e vendedores		
Técnico (a) Comercial	4	1,7
6. Operários industriais e da agricultura e pesca		
Agricultor	1	0,4
7. Operários, artífices e trabalhadores similares		
Carpinteiro(a)	1	0,4
Serralheiro(a) Civil	1	0,4
NR	125	53,1
Total	23	100

Reformado – Última profissão	N.	%
1. Dirigentes		
Diretor(a) / Gestor(a)	20	8,4
Empresário(a)	5	2,1
Comerciante	2	0,8
Militar	2	0,8
Construtor(a) Civil	2	0,8
Titular de cargo autárquico	2	0,8
2. Especialistas profissões intelectuais e científicas		
Professor(a)	22	9,2
Médico(a)	2	0,8
Enfermeiro(a)	2	0,8
Engenheiro(a)	1	0,4
Advogado(a)	1	0,4
Psicólogo(a)	1	0,4
Assistente Social	2	0,8
Contabilista	1	0,4
Bancário(a)	6	2,5
Sacerdote	4	1,7
Auditor(a)	1	0,4
Consultor	1	0,4
3. Técnicos e profissionais de nível intermédio		
Técnico de TIC	3	1,3
Agente de seguros	1	0,4
Agente de turismo	1	0,4
Agentes dos Serviços Proteção e Segurança	3	1,3
Técnico de refrigeração/ar condicionado	1	0,4
Técnico de urbanismo histórico	1	0,4
Inspetor de tração	1	0,4
4. Pessoal administrativo e similares		
Administrativo(a)	7	2,9
Educador(a) de Infância	1	0,4
5. Pessoal dos serviços e vendedores		
6. Operários industriais e da agricultura e pesca		
7. Operários, artífices e trabalhadores similares		
Canalizador	1	0,4
NR	14 1	59,8
Total	23 8	100

Fonte: autora

2. Retrato das IPSS lideradas

As IPSS são o contexto organizacional onde a liderança se exerce e nas quais atuam os dirigentes inquiridos. Interessa proceder à sua caraterização.

Tabela 9 - Caraterização das IPSS lideradas

	N.	%
Distribuição territorial		
Aveiro	16	6,7
Beja	5	2,1
Braga	20	8,4
Bragança	6	2,5
Castelo Branco	6	2,5
Coimbra	13	5,5
Évora	6	2,5
Faro	12	5,0
Guarda	7	2,9
Leiria	14	5,9
Lisboa	49	20,6
Portalegre	5	2,1
Porto	30	12,6
Santarém	14	6
Setúbal	12	5,0
Viana do Castelo	2	0,8
Vila Real	8	3,4
Viseu	10	4,2
NR	3	1,3
Total	238	100
Forma jurídica		
Associação de solidariedade social	157	66,0
Associação mutualista ou de socorros mútuos	2	0,8
Cáritas diocesana e paroquial	3	1,3
Centro social paroquial	32	13,4
Cooperativa de solidariedade social	15	6,3
Fundação de solidariedade social	17	7,1
Irmandade da Misericórdia	3	1,3
Outra	9	3,8
Total	238	100
Antiguidade da instituição		
Até 5 anos	4	1,7
De 6 a 10 anos	8	3,4
De 11 a 15 anos	13	5,5
De 16 a 20 anos	18	7,6
De 21 a 25 anos	37	15,5
De 26 a 30 anos	37	15,5
31 ou mais anos	116	48,7
NR	5	2,1
Total	238	100
População alvo		
Crianças e jovens	124	27
Crianças e jovens com deficiência	21	4.6
Crianças e jovens em situação de perigo	22	4,8
Pessoas idosas	150	32,7
Pessoas adultas com deficiência	35	7,6
Pessoas com doença mental ou psiquiátrica	14	3
Sem abrigo	8	1,7

Família e comunidade	50	10,9
Pessoas com VIH/ SIDA	1	0,2
Toxicodependentes	6	1,6
Vítimas de violência doméstica	7	1,6
Outra	21	4,6
Total	459[15]	100
Número de populações alvo por instituição		
1	123	51,8
2	64	26,9
3	30	12,6
4	11	4,6
5 ou mais	10	4,1
Total	238	100
Acordo de cooperação com ISS		
Não	18	7,6
Sim	220	92,4
Total	238	100
Satisfação com o acordo de cooperação		
Muito insatisfeito	15	6,3
Ligeiramente insatisfeito	20	8,4
Moderadamente insatisfeito	31	13,0
Indiferente	67	28,3
Satisfeito	58	24,4
Muito satisfeito	27	11,3
Extremamente satisfeito	12	5,0
Não responde	8	3,3
Total	238	100

Fonte: autora

A tabela 9 permite concluir que os dirigentes inquiridos pertencem a IPSS de todos os distritos de Portugal continental, sendo Lisboa (21%) e Porto (13%) os distritos mais representados, seguidos por Braga (8%) e (7%) Aveiro.

Quanto à forma jurídica, mostra uma prevalência das associações de solidariedade social (66%) seguida dos centros sociais paroquiais (13%), das fundações de solidariedade social e das cooperativas de solidariedade social (7%).

A larga maioria das IPSS que dirigem possui acordos de cooperação com o ISS (92%). Pode-se dizer que os níveis de satisfação com os acordos são variáveis. Todavia apresentam uma tendência favorável (28%) ou para a indiferença (28%).

Os dirigentes gerem na sua maioria instituições maduras, uma parte muito significativa tem mais de 25 anos de existência (64%). É relevante ainda que 23% possuam entre 16 a 25 anos. Rondam os 5% as IPSS com menos de 11 anos. A comprovada antiguidade das IPSS revela existência de experiência e conhecimento quanto às práticas de funcionamento e à sua

[15] O total ultrapassa as 238 instituições inquiridas na medida em que as instituições podem dar resposta a mais do que uma população-alvo.

área de atuação.

O maior número de instituições tem como população-alvo as pessoas idosas, seguido das crianças e jovens (36%) e da família e comunidade em geral (10%). A maior parte das instituições desenvolve a sua atividade apenas para uma população alvo (51%), seguindo-se duas populações alvo (27%). Regista-se também que 4% apoiam 5 ou mais populações diferentes. No máximo existe uma instituição que serve 11 populações-alvo diferentes.

A análise das variáveis através de frequências absolutas e percentuais permitiu fazer a caraterização sociodemográfica e profissional dos dirigentes sociais e caraterizar as organizações que presidem. No entanto, para identificar eventuais associações de variáveis e para determinar os perfis dos dirigentes utilizou-se uma análise de clusters.

Na tabela 10, cada cluster corresponde a um perfil de dirigentes e estão indicados por colunas com os números de 1 a 4. Chama-se a atenção que os valores identificados, na primeira linham, correspondem à representação percentual e ao número de indivíduos que engloba cada perfil relativamente ao total da amostra. Os restantes valores devem ser interpretados como a percentagem de importância em cada perfil.

Tabela 10 - Perfil dos dirigentes sociais

	Perfil 1 28,2% (66)	**Perfil 2 27,8% (65)**	**Perfil 3 26,9% (63)**	**Perfil 4 17,1% (40)**
Idade	55-69 anos (95,5%)	**70 ou mais anos (91%)**	40-54 anos (65,1%)	40-54 anos (47,5%)
Sexo	Masculino (77,3%)	Masculino (80,0%)	Masculino (85,7%)	**Feminino (100%)**
Outra atividade profissional fora da instituição	Sim (65,2%)	**Não (84,6%)**	Sim (100%)	**Não (55%)**
Sócio fundador	Não (56,1%)	**Sim (52,3%)**	Não (98,4%)	Não 97,5%)
Exerce ou exerceu um cargo num órgão de administração pública	**Sim (62,1%)**	Não (76.9%)	Não (89,9%)	Não (90%)
Escolaridade	Ensino superior (45,5%)	Ensino superior (60%)	Ensino superior (77,8%)	Ensino superior (92,5%)
Fundou outras instituições sociais	Não (86,4%)	Não (69,2%)	Não (100%)	Não 90%)
Realizou formação técnico-profissional de apoio ao cargo	Não (68,2%)	**Sim (50,8%)**	Não (77,8%)	**Sim (67,5%)**

Legenda: % - percentagem de importância Fonte: autora

Das caraterísticas dos quatro perfis de dirigentes sociais identificados destaca-se o seguinte:

- **O perfil 1 (28,2%)** - com cargo na administração pública, é formado por homens, entre os 55 e 69 anos, com outra atividade profissional fora da instituição e que exercem ou já exerceram um cargo na administração pública - **Liderança masculina em idade ativa em exercício parcial na IPSS e com um cargo na administração publica.**

- **O perfil 2 (27,8%)** - constituído por reformados e onde estão concentrados os homens, com 70 ou mais anos, sócios fundadores que realizam formação técnico-profissional de apoio ao cargo (esta caraterística pode ser eventualmente explicada pela idade, por não terem uma atividade profissional fora da instituição, tendo assim mais disponibilidade de tempo para frequentarem formações) - **Liderança fundadora, masculina, madura e dedicada a tempo inteiro (reformado).**

- **O perfil 3 (26,9%)** - com atividade profissional fora da instituição, destaca os homens entre os 40 e 54 anos (faixa etária mais baixa do que os anteriores perfis) e que têm uma atividade profissional fora da instituição - **Liderança masculina, em idade ativa e em exercício parcial.**

- **O perfil 4 (17,1%)** - mulheres, designa-se assim porque é composto apenas por mulheres, entre os 40 e 54 anos, sem atividade profissional fora da instituição, o que justifica a eventual disponibilidade para a realização de formação de apoio ao cargo - **Liderança feminina, em idade ativa e dedicada a tempo inteiro.**

Os dirigentes sociais dos quatro perfis têm em comum duas caraterísticas, possuem o ensino superior e, sendo ou não um fundador da IPSS que lideram, não fundaram outras instituições sociais.

3. Sentidos idealizados sobre a liderança das IPSS

3.1. Ideal de liderança

Clarificar o significado que o cargo tem para os seus dirigentes foi o que se procurou fazer ao questionar sobre o que é que os próprios julgam ser *"um presidente do OA"* e quais são as qualidades expectáveis que um presidente do OA deve possuir.

A análise fatorial realizada ao conjunto de variáveis da pergunta 22 do inquérito, representada na tabela 11, determinou duas componentes sobre os sentidos atribuídos à liderança ideal das IPSS: sentido tendencialmente emocional e sentido tendencialmente gestionário.

Tabela 11 - Análise fatorial do sentido atribuído à liderança ideal das IPSS[16]

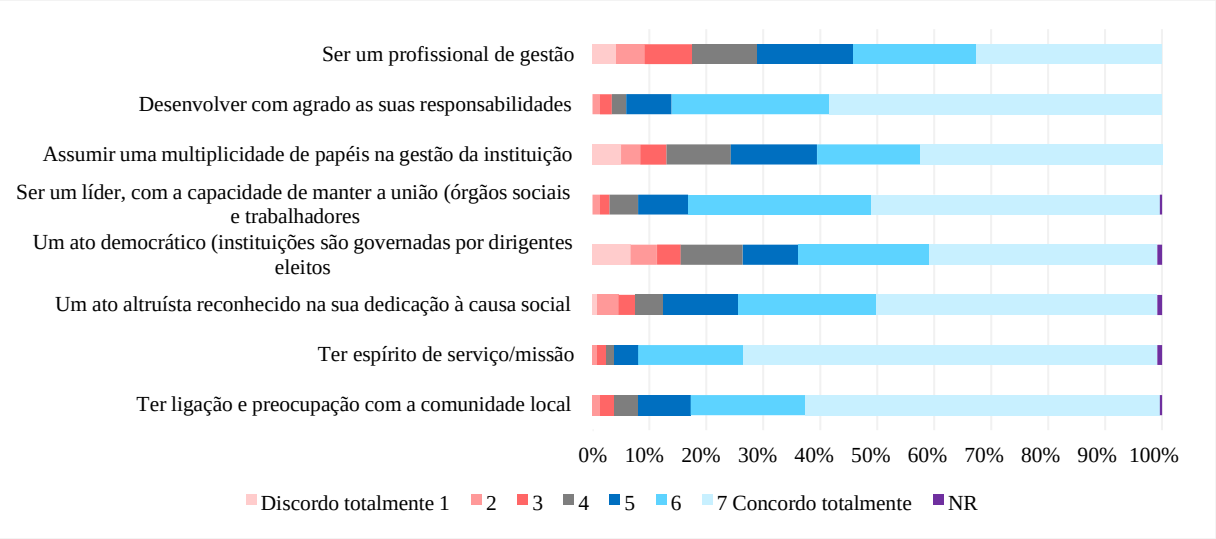
	Componentes	
	1 Sentido tendencionalmente emocional	**2 Sentido tendencionalmente gestionário**
Ter espírito de serviço/missão	,863	
Ter ligação e preocupação com a comunidade local	,821	
Desenvolver com agrado as suas responsabilidades	,736	
Ser um líder, com a capacidade de manter a união (órgãos sociais e trabalhadores)	,704	
Assumir uma multiplicidade de papéis na gestão da instituição		,799
Ser um profissional de gestão		,675
Um ato democrático – IPSS são governadas por dirigentes eleitos		,597
Um ato altruísta reconhecido na sua dedicação à causa social		,473

Fonte: autora

A figura 3 sistematiza os dados referentes à avaliação dos inquiridos sobre o sentido atribuído à liderança ideal de uma IPSS, auxiliando a análise das duas componentes identificadas.

[16] Na análise fatorial das componentes principais obteve-se um KMO 0,835 > 0,700 considerado bom, cumprindo-se o pressuposto de correlação entre as variáveis.

Figura 3 - O sentido atribuído à liderança ideal das IPSS



Fonte: autora

No geral, o grau de discordância é pouco significativo. Verifica-se uma forte tendência de os inquiridos identificarem o sentido atribuído à liderança ideal com "*ter ligação e preocupação com a comunidade local"* e com "*ter espírito de serviço/missão".*

Salienta-se o facto de o "*ato altruísta reconhecido na sua dedicação à causa social"* ser mais valorizado do que um "*ato democrático"*. Esta informação confirma os dados previamente recolhidos nas entrevistas, como se tentará expor a seguir.

As representações que encontram maior unanimidade é a de "*ter espírito de serviço/missão",* com a concordância de 95% dos inquiridos, seguida por "*ter ligação e preocupação com a comunidade local",* com a concordância de 92%, cujas narrativas se expressão da seguinte forma:

> *"O presidente é aquela pessoa que com gosto e dedicação serve as pessoas e cuida delas de modo profissional através dos serviços prestados pela instituição" (E6).*
>
> *"Não podemos nunca esquecer o propósito que temos que é servir os utentes" (E5).*
>
> *"Sou muito bairrista e quero o melhor para a minha comunidade e portante também é uma forma de eu conseguir realizar alguma coisa em prol da comunidade da qual faço parte" (E9).*

A maioria dos dirigentes considera que é presidente de uma IPSS quem "*desenvolve com agrado as suas responsabilidades"* (94%), decorrendo deste atributo igualmente a "*capacidade de manter os membros do OA unidos"* (92%), sentidos frequentemente associados na narrativa dos entrevistados:

"Quem se envolve na coordenação ou governação obviamente que faz pelo gosto, por isso ser presidente é ter amor à causa" (E6).

"Ninguém pode presidir a qualquer entidade seja ela uma IPSS ou não se não gostar daquilo que se faz. (…) ser presidente é, ao mesmo tempo, um prazer e uma responsabilidade forte que tem entre mãos" (E5).

"Tem de ser uma pessoa que saiba liderar, uma pessoa que não sabe ser líder não consegue manter uma direção unida" (E3).

"O presidente é a cabeça do grupo. (…) É a pessoa que lidera, orienta e traça o caminho do grupo, no fundo é o motor da própria equipa, mas também é fundamental que o presidente se sinta apoiado" (E4).

Estes tipos de representação remetem para o sentido de liderança de forte pendor emocional por oposição à tónica no pendor gestionário, componente onde ganha destaque a ideia de que ser presidente de uma IPSS é "*um ato democrático"* (73%):

"É uma democracia em funcionamento (…) o contexto associativo é altamente democrático, altamente dinâmico, liberdade total, cada sócio tem um voto numa lógica democrática" (E5).

"Os dirigentes que se predispõem, independentemente do seu posicionamento político e partidário, a assumir a liderança das IPSS estão a contribuir de uma forma decisiva para implementar uma das principais estruturas da coesão social e da democracia social" (E2).

A este polo da liderança associa-se igualmente a capacidade de agregar uma *"multiplicidade de papéis"* (76%) ao dever de *"ser um profissional de gestão"* (71%), evidenciando o conceito de isomorfismo nas IPSS, quer dizer:

"Ser presidente de uma IPSS é efetivamente a mesma coisa que ser presidente de uma empresa normal" (E10).

"Reunindo uma multiplicidade de papéis numa só personagem" (E4).

Vários são os dirigentes que admitem que o sentido tendencionalmente gestionário da liderança ideal de uma instituição de natureza social é um "*ato altruísta reconhecido na sua dedicação à causa social"*, com a concordância de 87% dos inquiridos.

"São motivados por um altruísmo puro, vão para as organizações de peito aberto, querem é ajudar, são pessoas de bem que querem dedicar-se à causa social" (E5).

"Estas instituições estão ao serviço dos mais carenciados e por isso os dirigentes que estão na sua frente são motivados por valores altruístas" (E1).

Deste modo, trata-se de um tipo de liderança que, mesmo quando representada por um pendor gestionário mais forte, nunca negligencia fatores de carácter emocional. A qualificação

e competência técnica do líder é fundamental para a sustentabilidade da IPSS (Isboli & Tatto, 2016), todavia a liderança é um processo emocional (Pina e Cunha, et al., 2015). A sobrevivência destas instituições também está dependente da consciência dos seus líderes em assumirem a concretização da missão da IPSS, disseminando e seguindo os valores orientadores da instituição (Andrade & Franco, 2007).

Considera-se seguidamente a correlação entre as variáveis do *sentido atribuído à liderança ideal* e as suas componentes (tabela 12):

Tabela 12 - Correlação bivariada de Pearson entre as variáveis sentido atribuído à liderança ideal e às suas componentes

		Componentes	
		Sentido tendencionalmente emocional	**Sentido tendencionalmente gestionário**
Sentido atribuído à liderança ideal	Correlação de Pearson	,827**	,908**
	sig.	,000	,000
	N	238	238
**. Correlação significativa a 0.01			

Fonte: autora

Concluiu-se que existe uma correlação forte, positiva e significativa (r=0,908, R~1 | sig.= 0, p-value <0,01) entre o sentido atribuído à liderança ideal e o sentido tendencionalmente gestionário. A componente sentido tendencionalmente gestionário é a que mais contribui para o sentido atribuído à liderança ideal.

3.2. Qualidades do líder das IPSS

No ato de descortinar as qualidades expectáveis de um presidente do OA, enquanto líder da IPSS, as qualidades emergidas na coleta dos dados nas entrevistas veio a ser corroborada no inquérito.

Através de uma análise fatorial das qualidades do líder (tabela 13), com a rotação das componentes principais, obtiveram-se duas componentes: as qualidades próprias da filantropia e as qualidades gestionárias. As qualidades próprias da filantropia onde se incluem atributos pessoais de envolvimento social - *"possuir sensibilidade social", "ter espírito de serviço/missão", "ser dedicado", "ser resiliente", e "ser uma pessoa presente*" - remetem para um conjunto de competências de carácter comportamental e relacional (Cruz, País & Parente, 2014. Apesarde esta componente acentuar as qualidades de teor emocional de dedicação à causa social não

descura completamente outras caraterísticas de carácter gestionário, como *"ser rigoroso e transparente" e "ter a capacidade de liderar".*

Todavia o inverso não é verdade, os dirigentes que apontam para qualidades gestionárias não se preocupam com as qualidades filantrópicas. As qualidades de cariz gestionário remetem para competências ao nível do saber fazer gestionário e aí se agregam os atributos de carácter técnico: "*ter um conhecimento técnico transversal das várias áreas", "ter competência para gerir recursos", "ser vanguardista" e "saber mobilizar profissionais para sustentar as tomadas de decisão".*

Em suma, enquanto o filantropo não exclui competências técnicas de liderança, os dirigentes que privilegiam as qualidades gestionárias não enunciam qualidades filantrópicas. No entanto, tanto as qualidades de cariz filantrópico como as de cariz gestionário são entendidas como atributos desejáveis de um presidente do OA.

Tabela 13 - Análise fatorial das qualidades do líder das IPSS[17]

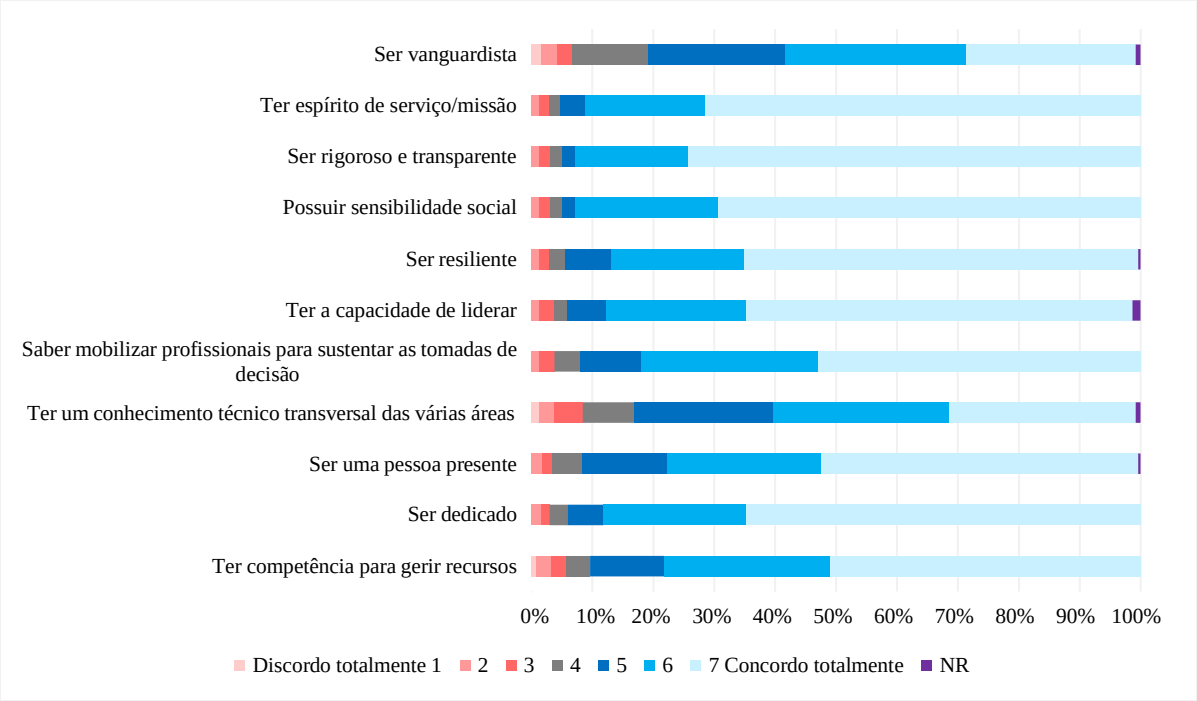
	Componentes	
	1 Qualidades filantrópicas	**2 Qualidades gestionárias**
Possuir sensibilidade social	,882	
Ser rigoroso e transparente	,881	
Ter espírito de serviço/missão	,876	
Ser dedicado	,791	
Ser resiliente	,732	
Ter a capacidade de liderar	,689	
Ser uma pessoa presente	,571	
Ter um conhecimento técnico transversal das várias áreas		,873
Ter competência para gerir recursos		,716
Ser vanguardista		,680
Saber mobilizar profissionais para sustentar as tomadas de decisão		,667

Fonte: autora

A figura 4 discrimina a frequência das qualidades do líder. Com a exceção de ter um conhecimento técnico transversal e de ser vanguardistas, todas as outras qualidades assumem um elevado grau de concordância.

[17] Na análise fatorial das componentes principais, obteve-se um KMO de 0,928>0,700 considerado elevado, cumprindo-se o pressuposto de correlação entre as variáveis.

Figura 4 - Qualidades do líder das IPSS



Fonte: autora

O presidente do OA é um cidadão voluntarioso, no sentido em que desenvolve as suas responsabilidades articuladas com o espírito de serviço/missão em prol do bem comum, sendo esta uma das qualidades que mais se evidencia, com a concordância de 95% dos inquiridos:

> *"Estar ao serviço das pessoas que a instituição serve é a característica base" (E4).*

> "*Acima de tudo deve ser empenhado. É fundamental um presidente pensar que está naquele cargo não para se servir, mas para servir os outros, para desenvolver o máximo que puder as respostas, para apoiar os que mais precisam"* (…) *"isto nem sempre é assim" (E8).*

Com o mesmo grau de concordância dos inquiridos (95%), existem outras duas qualidades que apontam para o perfil de filantropia - *"possuir sensibilidade social"* e *"ser rigoroso e transparente"* - na gestão dos escassos recursos da instituição:

> *"Tem de ser uma pessoa muito sensível para as questões sociais porque estas instituições não são empresas, são serviços públicos de interesse para a comunidade" (E1).*

> *"É importante serem pessoas muito rigorosas, honestas, sérias" (E1).*

Sem sensibilidade social não é possível participar no desenvolvimento e na melhoria da qualidade de vida dos utentes/clientes da instituição, em particular, e dos membros da comunidade local, no geral:

"Acima de tudo tem de ter o sentido de responsabilidade e a sensibilidade quanto aos problemas das pessoas, depois tem de juntar isto à gestão da instituição" (E11).

A maioria dos inquiridos considera que o presidente do OA abdica, comummente, da sua vida pessoal e familiar para se dedicar à causa social e ao sucesso da instituição (94%)

"Implica a disponibilidade de muito tempo da vida que seria dedicado à família ou ao lazer" (E7).

"Deve ser uma pessoa dedicada e que se entregue à causa, porque quando se é presidente e não se liga nenhuma à instituição, mais cedo ou mais tarde vai existir problemas. (…) Tenho conhecido muitas realidades de IPSS e quando surgiram problemas muitas vezes foi esse - a desvinculação do quotidiano da instituição" (E6).

A capacidade de resiliência, no sentido de enquanto dirigente social reagir de forma positiva e se adaptar às condições adversas que caraterizam o setor social, é outra das qualidades valorizadas num presidente do OA (94%):

"Nas IPSS nada é fácil, nunca acontece à primeira, por isso, é preciso ter uma capacidade de resiliência e persistência incrível. Quem não tiver esta capacidade não deve estar neste setor" (E8).

A capacidade de liderança de um presidente voluntário é aqui enunciada por 93% dos inquiridos, muitas vezes acompanhada de um espírito de colaboração e relacionamento, marcado pela confiança:

"É importante que o grupo sinta e reconheça que o presidente é o líder, que é a pessoa em que podem confiar" (E11).

"Os presidentes das IPSS têm de ter o espírito de se abrir e trabalhar com os outros" (E4).

"Não pode ser um individuo individualista, mas sim que trabalhe em equipa com os outros membros dos órgãos sociais. Portante é um homem que é um verdadeiro timoneiro de uma equipa em que todos remam para o mesmo lado" (E3).

Por último, o conhecimento da realidade interna da instituição bem como do seu contexto externo implica a presença no quotidiano da instituição. "*Ser presente"* é identificado pelos dirigentes entrevistados como fundamental para a tomada de decisão, com a concordância de 91% dos inquiridos:

" *Todos os dirigentes de qualquer instituição para decidirem bem têm de conhecer a realidade das instituições e isso implica presença no quotidiano da instituição" (E5).*

A falta de presença dos dirigentes nas instituições é referida por alguns dos entrevistados como uma fonte de problemas:

"Se não tem uma direção presente, mais cedo ou mais tarde existem falhas (…) para isso é preciso que lá esteja alguém a definir as regras e a manter a coesão na organização" (E10).

"Penso que nestas instituições existe muita falta de organização muitas vezes porque os dirigentes não estão presentes. Portanto é preciso ter capacidade de organização, de gestão e presença" (E9).

Passando para a análise das qualidades de cariz gestionário, saber mobilizar profissionais, ou seja, fundamentar as decisões no trabalho de uma equipa multidisciplinar é referido por 93% dos inquiridos:

"Um presidente para fazer um bom trabalho tem de ter várias vertentes, mas não quer dizer que tenha de ter um conhecimento aprofundado de tudo, tem de ter à volta dele pessoas que o apoiem nesta e naquela área, mas depois ele é que toma a decisão" (E9).

Esta qualidade vai precisamente ao encontro de uma das recomendações de um estudo promovido pela CNIS (Sousa, et al., 2012), no sentido dos órgãos sociais das IPSS se apoiarem em profissionais especializados, nomeadamente com experiência em gestão.

Ser capaz de gerir recursos, com a concordância de 90% dos inquiridos, é outra das qualidades enumeradas nesta componente gestionária da liderança. Nas palavras de E1 um bom presidente deve:

"*Ter capacidade de gerir recursos humanos e financeiros que são muitíssimo escassos" (E1).*

A responsabilidade assumida pelo presidente do OA obriga-o a ser um bom gestor de recursos humanos:

"Tem de saber conversar com os trabalhadores da instituição, perceber quais são as suas necessidades, ter sentido de responsabilidade e respeito pelos trabalhadores" (E3), quer dizer, *"tem de ser um bom condutor de pessoas"* (E9).

Tal implica a habilidade e sensatez para mobilizar profissionais com conhecimentos em áreas específicas e diversificadas para sustentar as tomadas de decisão a favor do melhor desempenho organizacional (com a concordância de 92% dos inquiridos):

"É preciso o presidente rodear-se de pessoas com conhecimento em várias áreas" (E3).

"Tem de ter o bom senso, a arte e o engenho de saber que há coisas que ele não sabe. Mas se souber atrair a si os quadros que são precisos, desde a diretora técnica com capacidade, à assistente social com competência, ele só tem de saber dirigir, não tem que saber fazer" (E2).

E também conseguir obter recursos financeiros através da angariação e diversificação de fontes de receita:

"(…) Recorrer a outras fontes de financiamento, seja ao mecenato ou eventualmente à prestação de serviços que traga alguma receita para as instituições" (E1).

Deter um conhecimento técnico transversal, não obrigatoriamente aprofundado, das várias áreas de gestão organizacional de uma IPSS, embora seja uma qualidade menos valorizada comparando com as anteriores qualidades identificadas, com a concordância de 82% dos inquiridos, contribui igualmente para o sucesso da governação da instituição:

> *"Os conhecimentos têm de ser um pouco na transversal, conhecimento em recursos humanos e em gestão financeira e outros atos de gestão normal. Se não tiver estes conhecimentos pode gerir uma IPSS, mas de forma limitada"* (E7).

Por último, possuir um espírito jovem com visão enquanto agente de mudança numa lógica vanguardista, ou seja, com o seu conhecimento e experiência conjetura o futuro da instituição a médio e a longo prazo, com a concordância de 80% dos inquiridos:

> *"Em primeiro lugar tem de ser jovem no sentido de dominar a realidade e tem de ter também alguma experiência" (E7).*

Através da Correlação bivariada de Pearson entre as componentes de qualidades e as variáveis que as compõem (anexo 4, tabela V), foi possível identificar as variáveis que mais se evidenciam.

A correlação entre as duas componentes de qualidades do líder das IPSS foi forte, positiva e significativa (r=0,762, R~1, | sig.= 0, p-value=0 > 0,01).

Para as qualidades da componente filantrópica, a variável que mais contribui é *"ser dedicado"* (R=0,912, R~1, p-value=0,000<0,01), seguindo-se a variável *"ser rigoroso e transparente"* (R=0,906, R~1, p-value=0,000<0,01).

Para as qualidades da componente gestionária, as variáveis que mais contribuem são *"saber mobilizar profissionais para sustentar as tomadas de decisão"* (R=0,842, R~1, p-value=0,000<0,01) e depois *"ter conhecimento técnico transversal das várias áreas"* (R=0,837, R~1, p-value=0,000<0,01).

4. O exercício de cargos de dirigente: regulamentações e motivações

Uma das diferenças significativas das IPSS é integrarem mão de obra voluntária, nomeadamente dos seus dirigentes, o que se traduz em práticas distintas de liderança e de modo de governo, quando comparado com os setores privado ou público. Justamente porque o voluntariado é uma peça fundamental na liderança e na governação destas instituições, analisa-se a seguir as recentes alterações no enquadramento legal das IPSS a partir da análise

documental, para depois explorar as motivações e desmotivações para o exercício do cargo de dirigente.

4.1. As alterações no enquadramento legal das Instituições Particulares de Solidariedade social: repercussões no exercício da liderança

Depois de mais de 30 anos, o decreto-lei n.º 119/1983 publicado em 25 de fevereiro de 1983, que aprovou o estatuto geral das IPSS e definiu o seu regime jurídico, é alterado pela quinta vez pelo decreto-lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro[18]. Este ponto trata das alterações introduzidas por este último decreto-lei naquilo que se considera ser os aspetos com repercussões no exercício da liderança e modos de governos das IPSS.

O decreto-lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, que prevalece sobre os estatutos das IPSS, veio reformular algumas das disposições do decreto-lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro e introduzir outras, nomeadamente: redefine o conceito de IPSS, evidenciando a atuação das instituições com base nos princípios definidos para a economia social, com a entretanto criada Lei de bases da economia social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio); separa claramente os fins principais e os instrumentais das instituições; introduz normas que possibilitem um realcontrolo dos membros do OA e conselho fiscal; introduz a limitação dos mandatos dos presidentes das instituições ou cargos equiparados, a três mandatos consecutivos, e clarifica asregras no que que toca à autonomia financeira e orçamental, assim como para o seu equilíbrio técnico e financeiro.

Tendo em conta que este estudo pretende perceber em que medida o exercício da liderança e consequentes modos de governo dependem de caraterísticas pessoais dos dirigentes e dos regulamentos legais das organizações, os próximos parágrafos são dedicados ao Estatuto das IPSS e às principais alterações introduzidas pelo decreto-lei n.º 172-A, de 14 de novembro, especialmente no que toca diretamente ao OA e aos restantes órgãos sociais, tendo como suporte o anterior Estatuto, o Estatuto vigente e o trabalho de análise e sistematização legislativarealizado pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) [19] sobre este assunto.

[18] A Lei n.º 76/2015, de 28 de julho, procedeu à primeira alteração ao decreto -lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, e à sexta alteração ao estatuto geral das IPSS. Porque esta alteração nã o tem implicações na temática em estudo não será analisada.

[19] Acedido em 05.03.2020 em https://www.cases.pt/wp- content/uploads/Regime das IPSS Alteraes_2014.pdf

Vejamos do ponto de vista comparativo as principais alterações. No que diz respeito à composição dos órgãos sociais, o Estatuto revogado consentia a composição destes órgãos por associados, fundadores ou pessoas por eles designados, já o Estatuto vigente define que o OA e o conselho fiscal não podem ser compostos maioritariamente por trabalhadores da instituição, e o cargo de presidente do órgão de fiscalização não pode ser assumido por trabalhadores da instituição (art.º 15 do decreto-lei n.º 172-A/2014).

Quanto ao OA, são esclarecidas as suas competências com o intuito de garantir a organização e o funcionamento dos serviços e dos equipamentos, particularmente com a elaboração de regulamentos internos e a organização contabilística de acordo com a legislação vigente (alínea c) do n.º 1 do art.º 13 do decreto-lei n.º 172-A/2014), obrigando as instituições a reforçar a transparência relativamente às atividades que realizam e aos recursos que utilizam (Bandeira et al., 2020).

O novo estatuto prevê que as funções de representação possam ser concedidas a outro órgão ou a um dos seus membros, podendo o OA delegar poderes de representação e administração no âmbito de determinados atos ou determinadas categorias de atos em um dos seus membros, em profissionais qualificados ao serviço da instituição ou em mandatários (n.º 2 e n.º 3 do art.º 13 do decreto-lei n.º 172-A/2014), abrindo caminho para modos de governo mais participados.

No que se refere às condições de exercício do mandato, no exercício dos cargos dos órgãos sociais impera a regra do voluntariado e a gratuitidade. Contudo e apesar da legislação anterior não o impedir, a realidade é que as alterações introduzidas pelo novo decreto permitem explicitamente que um ou mais membros do OA possam ser remunerados, desde que os próprios estatutos da instituição o permitam. E quanto a esta matéria existem outras regras a cumprir: a remuneração não pode ser superior a quatro vezes o valor do Indexante de Apoios Sociais (IAS) e não existe a possibilidade de remuneração dos membros do OA sempre que se observe, por via de auditoria determinada pelo membro do governo responsável pela área da segurança social, que a instituição apresenta cumulativamente dois dos seguintes rácios: solvabilidade inferior a 50 %; endividamento global superior a 150 %; autonomia financeira inferior a 25 %; rendibilidade líquida da atividade negativa, nos três últimos anos económicos (n.º 2 e n.º 3 do art.º 18 do decreto-lei n.º 172-A/2014). Esta alteração ao Estatuto das IPSS permite integrar dirigentes sociais a tempo inteiro e como profissionais remunerados.

Ainda que, na legislação anterior, a limitação de mandatos para qualquer elemento do OA estivesse definida, sendo possível a realização de dois mandatos consecutivos com três anos cada, existia a possibilidade de ultrapassar este limite porque a legislação o consentia. O estatuto vigente é mais esclarecedor e taxativo, na medida em que a duração dos mandatos dosórgãos sociais é de quatro anos. O presidente do OA, e unicamente o presidente do OA ou cargo equiparado, apenas pode ser eleito para três mandatos consecutivos, anulando-se a condição anterior que dava poderes à assembleia geral para deliberar no sentido da (in) conveniência ou impossibilidade de substituir um ou vários dos membros dos órgãos sociais a eleger. A introdução de limites à renovação de mandatos sucessivos do presidente do OA implica obrigatoriamente a renovação dos membros deste órgão.

O novo diploma esclarece as responsabilidades dos membros do OA das IPSS, mencionando as responsabilidades definidas nos art.º 164 e 165 do Código Civil, salvaguardando as responsabilidades estabelecidas nos estatutos de cada instituição. Ou seja, os membros do OA não podem abster-se de votar nas deliberações assumidas em reuniões em que estiveram presentes e são responsáveis pelos prejuízos delas decorrentes, exceto se manifestarem a sua discordância (art.º 164 do Código Civil). A instituição responde civilmente pelos atos ou omissões dos seus representantes, agentes ou mandatários nos mesmos termos em que os comitentes respondem pelos atos ou omissões dos seus comissários (art.º 165 do Código Civil). Este complemento ao Estatuto das IPSS vem impor maior responsabilização e profissionalismo na gestão das instituições.

4.2. As motivações para a liderança

Com o intuito de clarificar e aumentar o conhecimento sobre os dirigentes das IPSS, aprofundou-se a análise empírica sobre as motivações que levam os dirigentes a assumirem cargos nos órgãos sociais. Nas entrevistas são apontadas motivações consideradas positivas e motivações consideradas negativas.

De acordo com a análise fatorial realizada (tabela 14), as motivações que levam os dirigentes sociais a assumirem os cargos dividem-se em três componentes: as motivações com base em jogos de poder, consideradas tendencialmente negativas pelos dirigentes entrevistados, que incluem as categorias "*prestígio social"; "oportunidade profissional"; "exercício de autoridade"; "interesses pessoais" e "motivações políticas"*; as motivações ancoradas nas virtudes dos dirigentes, consideradas tendencialmente positivas pelos dirigentes entrevistados,

das quais fazem parte as categorias: "*gosto pelo voluntariado"; "altruísmo" e "envelhecer ativamente"* e as motivações religiosas que se autojustificam pelo "*amor ao próximo* ou *bem comum".*

Tabela 14 - Análise fatorial das motivações para ser dirigente[20]

	Componentes		
	Motivações com base em jogos de poder	**Motivações com base em virtudes dos dirigentes**	**Motivações Religiosas**
Prestígio social	,838		
Oportunidade profissional	,815		
Exercício de autoridade	,788		
Interesses pessoais	,754		
Motivações políticas	,679		
Gosto pelo voluntariado		,861	
Altruísmo		,841	
Envelhecer ativamente		,470	
Motivações religiosas			,965

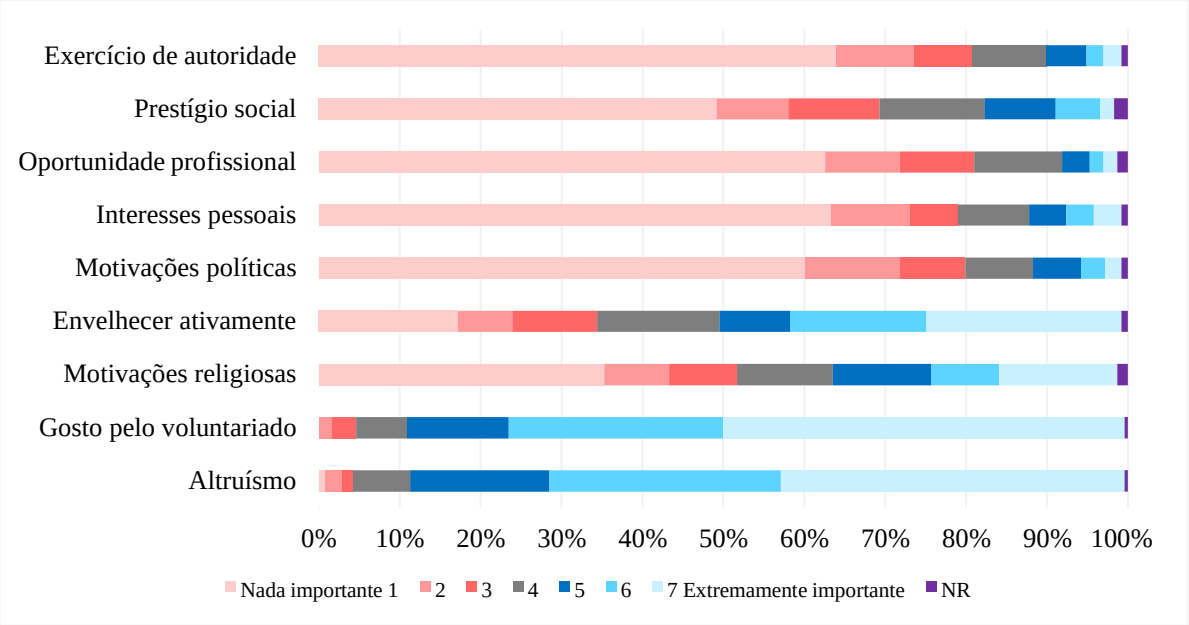
Fonte: autora

Os presidentes entrevistados, quando são questionados sobre as suas motivações para o exercício atual, desviam as suas respostas para as motivações dos dirigentes de forma geral. Tal atitude pode ser justificada pelo facto de quem pretende ter poder ser visto com conotação pejorativa (Cunha, et al., 2017). Relembrando as palavras de Robbins (2009:155) *"Quem tem poder nega-o; quem o pretende, procura não o demonstrar; quem é bom a obtê-lo,faz segredo da forma como o obtém".*

Da mesma maneira, no inquérito dos dirigentes, as motivações associadas de alguma forma a jogos de poder são esmagadoramente consideradas como nada importantes enquanto, grosso modo, as motivações associadas a virtudes são consideradas como extremamente importantes (figura 5).

[20] Na análise fatorial das componentes principais obteve-se um KMO de 0,779 > 0,700 considerado moderado e aceitável, cumprindo-se o pressuposto da realização da análise fatorial.

Figura 5 - Motivações para ser dirigente



Fonte: autora

Apesar de, no entendimento dos dirigentes entrevistados, as razões de índole tendencialmente negativas serem o oposto do que se espera do comportamento dos dirigentes sociais, não existe dúvidas quanto à sua existência:

> *"Não vou dizer que para alguns não cheire um bocadinho como um agrado, não sejamos «anjolas»" (E7).*
>
> *"Como tudo na vida, há gente que se serve das instituições, claramente, não podemos esconder o sol com a peneira. Não tenho dúvidas, há pessoas que se servem das instituições para fins pessoais, fins políticos ou económicos" (E4).*
>
> *"Há outros que se dedicam às instituições porque tem mais a ver com o seu negócio e a sua família, ou até por questões políticas" (E11).*

Continuando o exercício de triangulação dos dados da entrevista e do inquérito, analisa-se de seguida as singularidades das motivações referidas.

Começando pelas motivações associadas à detenção de poder, tanto os interesses pessoais, com a discordância de 79% dos inquiridos, como a oportunidade profissional, com a discordância de 81% dos inquiridos, são motivações identificadas nos discursos dos presidentes entrevistados para aceitarem responsabilidades inerentes a cargos nos órgãos sociais das IPSS. Porém, defendem que as IPSS não devem ser um espaço de promoção pessoal e profissional para os dirigentes sociais, com a seguir se comprova:

"As instituições não devem existir para a promoção pessoal dos dirigentes, devem existir para prestar um serviço público" (E2).

"É sempre mau quando outros interesses pessoais se sobrepõem aos interesses da instituição" (E5).

E reconhecem que a ocupação de cargos nas IPSS é uma habilidade encontrada por alguns dirigentes sociais para se promoverem e ascenderem pessoal e profissionalmente:

"Não podemos ser inocentes nesta análise, também existem alguns que veem as instituições como um patamar para alcançar alguma relevância social" (E6).

Às vezes existem instituições que se confrontam com pessoas que não se preocupam com os mais carenciados, mas com a sua carreira. Não é usual, mas pode acontecer" (E1).

Um dos interesses pessoais colocado à frente dos interesses das instituições é de natureza familiar:

"Outros porque querem empregos para os filhos, e nas IPSS, mesmo que as coisas não estejam muito bem, arranja-se sempre um lugar" (E7).

A imparcialidade e transparência na governação das instituições é reforçada com alterações no que concerne ao funcionamento dos órgãos de administração e fiscalização, nomeadamente no que respeita à nulidade do voto de um membro de qualquer um destes órgãos acerca de um assunto que lhe diga diretamente respeito e no qual possa ter interesse, assim como o seu cônjuge, pessoa com quem viva em condições análogas às dos cônjuges e respetivos ascendentes e descendentes e qualquer parente ou afim em linha reta ou no 2.º grau da linha colateral (n.º 5 do art.º 17 do decreto-lei n.º 172-A/2014).

Tais comportamentos interferem com a missão da instituição:

"Acontece, mais vezes do que o desejado, existir confusão entre os interesses pessoais e a missão da instituição. Os dirigentes não podem confundir a missão da instituição com os interesses pessoais ou outros, isso não está à partida previsto na génese das instituições" (E8).

Ainda que reconheçam a inconveniência deste tipo de motivação, valorizam e alertam para a necessidade de uma postura dedicada à instituição:

"Desde que o façam com dedicação também não vejo que seja assim um problema tão grave" (E6).

"Mas é bom que o façam também com dedicação" (E7).

De acordo com os testemunhos seguintes, outra das motivações para assumir o cargo de dirigente social é fundamentado pelo desejo de alcançar e/ou manter um cargo ativo de âmbito político e que totaliza a discordância de 80% dos inquiridos:

"Também existem interesses políticos, entram para as instituições para se servir destas como trampolins para alcançarem outros lugares do seu interesse" (E4).

"Outros que já foram políticos e querem manter-se em algum lado com poder" (E7).

"Mas não quer dizer que não sejam pessoas que querem fazer o bem, têm é outra motivação" (E10).

E11 continua esta linha de raciocínio e dá um exemplo:

"Um dos vice-presidentes desta instituição foi para vereador da câmara municipal. Nessa altura tivemos uma conversa e ele saiu porque não concordo com esta situação, das duas, uma: ou se está na política ou se está no setor social, quando se está nos dois lados mais cedo ou mais tarde existe mistura de interesses".

Acontece, ainda, que por vezes a motivação política não está ligada apenas a uma pessoa, mas a um grupo de pessoas com a mesma sensibilidade política:

"Sendo isto um palco apetecível de jogos políticos, também se formam grupos de determinadas cores políticas para detonar o outro grupo para poderem ir para a instituição, isto também funciona assim" (E4).

Os jogos políticos também interferem com a missão das IPSS:

"Às vezes basta o cargo de diretor dos centros distritais da Segurança Social mudar de cor política que lá vai uma ajuda para as IPSS da cor (…) *as associações não estão partidarizadas, mas sentem o seu partido" (E2).*

Ocupar um lugar de destaque nos órgãos sociais de uma IPSS garante estatuto, prestígio e reconhecimento social, com a discordância de 69% dos inquiridos, constituindo esta condição uma motivação:

"Alguns procuram mesmo é o estatuto, querem mesmo é receber uma medalha, ou ter uma rua ou uma sala com o seu nome ou coisa do género (E3).

"Há pessoas que se interessam por isto e acham que pertencer é bom e que lhe dá estatuto social, acaba por haver esse tipo de motivações, se calhar motivações mais negativas" (E5).

Nas palavras de alguns dos dirigentes entrevistados, as Santas Casas da Misericórdia, em particular, são IPSS que promovem o estatuto social dos seus dirigentes, uma vez que estes cultivam um bom relacionamento com o poder local e criam e mantêm um grande número de postos de trabalho:

"Porque ser provedor de uma Misericórdia dá um estatuto enorme porque gere um conjunto de coisas à volta dele. Normalmente as Misericórdias têm um grande número de trabalhadores e também uma relação muito estreita com as câmaras municipais, ou seja, estão bem relacionadas com o poder político local" (E7).

A valorização atribuída ao estatuto alcançado com o exercício da responsabilidade de dirigente tende a ser maior quando as IPSS estão inseridas em pequenas localidades:

> *"É que numa terra, especialmente em meios pequenos, um indivíduo ser dirigente dá-lhe estatuto social" (E3).*

Ainda que um dirigente tenha como motivação o reconhecimento e o prestígio social, tal não significa falta de responsabilidade no exercício das suas funções:

> *"É verdade que estar à frente de uma instituição dá poder e estatuto na sua comunidade, mas isto não é compaginável com o facto de não se saber o que deve ser feito, ter o espírito de estar sempre a aprender e ser consciente do seu papel na instituição" (E4).*

Seguem-se os testemunhos dos dirigentes relativos à componente de motivações com base em virtudes dos dirigentes. Os dirigentes centram os seus comportamentos no bem-estar dos outros e movem-se pelo altruísmo e pelos valores da solidariedade, com a concordância de 88% dos inquiridos:

> *"Nós, os dirigentes, somos dados a ajudar, está no nosso ADN sermos solidários" (E12).*
>
> *"Tendo em conta as dificuldades, só mesmo por gosto é que as pessoas se dedicam a estas instituições" (E9).*
>
> *"São motivadas por um altruísmo puro, vão para as organizações de peito aberto, querem é ajudar, são pessoas de bem que se dedicam à causa social" (E5).*

São pessoas que pretendem estimular o seu espírito cívico com a prática do voluntariado, com a concordância de 89% dos inquiridos:

> *"Existe a dificuldade de encontrar pessoas que, por mero voluntariado, integrem as instituições, mas ainda as há, aquelas que têm gosto e carinho por esta causa. São pessoas que apenas querem dar alguma coisa à sociedade, são simplesmente voluntários" (E6).*

Os mais velhos são, ainda, motivados pela oportunidade de envelhecerem ativamente, com a concordância de 50% dos inquiridos, mantendo o convívio e a oportunidade de continuar a realizar-se pessoalmente:

> *"Ser presidente é uma forma de me realizar também. Já não vou para novo, mas continuo a ter um certo orgulho quando consigo alcançar um objetivo (E9).*
>
> *Há muita gente que se mantém para ter uma velhice ativa. Muitos que andam por aqui sentem-se úteis, eu por mim falo." (E3).*

Por último analisa-se a componente de motivações religiosas. As crenças religiosas, com a concordância de 35% dos inquiridos, associadas à solidariedade também incentivam a

participação cívica nas IPSS:

> "A *questão da religião poderá ser uma motivação, uma motivação que poderá impulsionar mais aquelas pessoas a dedicarem-se às instituições, mas não é de todo uma condição" (E5).*

Apesar de as crenças religiosas não constituírem uma premissa, E9 assume:

> *"Para mim é uma forma de cumprir a minha missão como católico".*

A génese e evolução das IPSS estão fortemente marcadas e relacionadas com a igreja católica:

> *"A própria história das instituições cruza-se com a história da igreja" (E6).*
>
> *"É uma relação histórica, começando pelas Misericórdias que foram as primeiras no país. Somos um país com muitas raízes católicas, as primeiras instituições nasceram no seio da igreja" (E7).*

Daí os valores e missão de muitas das IPSS e os que nela trabalham inspiram-se na doutrina e valores cristãos:

> *"Penso que tem a ver com o facto da missão da igreja estar muito ligada à missão das instituições, ou seja, fazer o bem ao próximo" (E6).*
>
> *"(...) como as pessoas religiosas, seja qual for a religião, tendencialmente têm um maior envolvimento comunitário e maior envolvimento com a causa social poderá ser um fator contributivo para o número de pessoas religiosas que compõem os corpos gerentes de instituições" (E5).*

O número de IPSS ligado à igreja católica é expressivo no total das IPSS em Portugal:

> *"Tanto as Misericórdias como os centros paroquiais representam um número muito significativo no todo das IPSS e estas instituições estão ligadas à igreja" (E2).*
>
> *"Também existem muitas instituições cujas raízes são eclesiásticas, logo estão ligadas à igreja" (E6),*

o que não significa que todos os membros dos corpos sociais das IPSS de cariz religiosos tenham motivações religiosas como E11 testemunha:

> *"A instituição a que presido tem raízes católicas, mas os membros da direção nem sempre estão ligados à igreja. Quando fizemos recentemente obras na instituição, havia quem queria acabar com a capela, mas por respeito às nossas origens mandou o bom senso que se mantivesse esse símbolo."*

De modo geral, os dados empíricos revelam que as motivações ancoradas nas virtudes dos dirigentes são mais valorizadas pelos dirigentes sociais, deixando para segundo plano a classe de motivações com base em jogos de poder. Contudo, sublinha-se, tal como Cunha, et al., (2017:XV) que *"o poder é necessário para fazer coisas, melhorar o mundo e*

mobilizar recursos e pessoas em prol de fins meritórios (…) se se quer fazer o bem em grande escala, importa ter poder."

4.3. A dificuldade em assumir a liderança do OA

Com base na avaliação das motivações para ser dirigente, surge a oportunidade de explorar o polo oposto, ou seja, as razões que levam à falta de adesão dos sócios para assumirem responsabilidades de dirigentes que, pelo elevado número de menções, entende-se como relevante explorar. Segundo E10:

> *"Há cerca de trinta anos, pela forma como estava o país, toda a gente queria ser dirigente de uma IPSS, hoje tendo em conta todas as dificuldades pelas quais as instituições passam (…) cada vez é mais difícil ser dirigente"* e acrescenta ainda *"isto levará ao fecho de muitas IPSS"*.

O escrutínio em praça pública alavancado pelos meios de comunicação social como testemunha E1, aliado ao excesso de burocracia, às exigências dos normativos legais e aos recursos escassos são apontados como os principais motivos do desinteresse dos sócios para participarem ativamente como dirigentes na vida das IPSS:

> "*A população até se poderia interessar, mas não estão para se sujeitar a este escrutínio permanente, há uma certa desmotivação. (…). Existem é casos em que estão ansiosos de deixar porque se sentem maltratados especialmente pela comunicação social*" (*E1*).
>
> *"As exigências burocráticas levam à desmotivação dos dirigentes e o crescimento das respostas sociais torna-se mais difícil" (E1).*
>
> *"Temos um setor parco em recursos humanos, as coimas e as inspeções também são um entrave, hoje por força dos novos estatutos os presidentes podem ser constituídos arguidos" (E10).*

Se existem motivações para alguns cidadãos assumirem o desafio de ser dirigentes sociais, outros sentem-se desmotivados e, por essa razão, necessitam de incentivos. É, também, com essa intenção que a Associação Nacional de Dirigentes Sociais propõe o Estatuto de Dirigente Social[21], como parte de uma solução para incentivar os cidadãos na participação associativa, nomeadamente através de isenções fiscais, dispensa de horas de serviço, com faltas justificadas e sem perda de contagem de tempo de serviço e, ainda, o direito a um seguro de acidentes pessoais em deslocações no território nacional.

[21]Consultado em https://dirigentesocial.pt/?s=estatuto em 20.07.2021

5. Perfis sociodemográficos e profissionais, ideais de liderança e motivações dos líderes

Voltando ao tema central deste capítulo, que consiste em identificar as caraterísticas dos dirigentes sociais e perceber as suas motivações para assumirem cargos nos órgãos sociais, tendo por base a correlação entre as motivações dos dirigentes para assumirem cargos nos órgãos sociais, o sentido atribuído à liderança ideal e às qualidades do líder (tabela 15) conclui-se:

Tabela 15 - Correlação bivariada de Pearson entre as motivações para ser dirigente, o sentido atribuído à liderança ideal e as qualidades do líder

			Componentes		
			1 Motivações com base em jogos de poder	**2 Motivações com base em virtudes dos dirigentes**	**3 Motivações Religiosas**
Sentido atribuído à liderança ideal	1 Sentido tendencionalmente emocional	Correlação de Pearson	-,066	**,481****	,093
		sig.	,308	,000	,156
		N	238	237	235
	2 Sentido de teor gestionário	Correlação de Pearson	**,142***	**,492****	-,048
		sig.	,028	,000	,465
		N	238	237	235
Qualidades do presidente	1 Qualidades filantrópicas	Correlação de Pearson	**-,133***	**,463****	,059
		sig.	,041	,000	,366
		N	238	237	235
	2 Qualidades gestionárias	Correlação de Pearson	,017	**,503****	,031
		sig.	,789	,000	,640
		N	238	237	235

**. Correlação significativa a 0.01; *. Correlação significativa a 0.05.

Fonte: autora

As motivações com base em jogos de poder estão mais relacionadas com o sentido atribuído à liderança ideal de teor gestionário (R=0,142, R~1, | sig.=0,028, p-value=0,028<0,05). Indicativo de que os dirigentes que exercem o cargo com interesses pessoais, procurando uma oportunidade profissional e/ou política, o prestígio social ou o exercício de autoridade valorizam a capacidade de gestão que, por sua vez, exige conhecimento/formação, caraterísticas apontadas ao processo da profissionalização das IPSS. Confirma-se que os comportamentos assentes em jogos de poder não são necessariamente negativos (Zanzi & O´Neill, 2001). No entendimento de Cunha, et al., (2017:XV) *"o poder é necessário para fazer coisas, melhorar o mundo e mobilizar recursos e pessoas emprol de fins meritórios".*

Quanto mais acentuadas são as qualidades filantrópicas do líder, menos interesse têm os jogos de poder (R=- 0,133; R~-1, |sig.=0,041, p-value=0,041<0,05). Esta conclusão insinua que os dirigentes que assumem as suas funções enquanto líderes focam-se no espírito de missão das IPSS, alicerçados em valores como o rigor e a transparência, deixando os seus próprios interesses de lado.

As motivações com base em virtudes dos dirigentes estão relacionadas com as duas componentes do sentido atribuído à liderança ideal: sentido tendencionalmente emocional (R=0,481, R~1, |Sig.=0, p-value=0,000<0,01) e o sentido tendencionalmente gestionário (R=0,492, R~1, |sig.=0, p-value=0,000<0,01). E também com as duas componentes das qualidades dos presidentes: qualidades de âmbito filantrópico (R=0,463, R~1, |sig. =0, p-value=0,000<0,01) e gestionário (R=0,503; R~1, |Sig.=0, p-value=0,000<0,01).33. Este apuramento parece evidenciar que as motivações de cunho altruísta, onde se insere a ação voluntária dos dirigentes, que oferecem o seu tempo e conhecimento sem remuneração, não estão completamente dissociadas de competências gestionárias para alcançar objetivos pessoais.

As motivações religiosas não apresentam relações com as outras variáveis. Este resultado parece indicar que um grupo de dirigentes opta por contribuir para uma causa social, desprovido de atributos filantrópicos e gestionários, sugerindo a procura do bem comum assente no crescimento espiritual.

A tabela 16[22] sintetiza as principais conclusões do estudo sobre o perfil, qualidades e motivações dos dirigentes sociais, permitindo fazer uma leitura comparativa entre os quatros perfis de liderança.

[22] Os dados apresentados na tabela correspondem à média de valores das respostas às questões com base em escalonamentos de resposta múltipla, utilizando a escala de likert. Nesta escala foi utilizado um raciocínio agregado, ou seja, pelo grau de concordância entende-se a agregação dos três níveis superiores da escala (5, 6 e 7) e pelo grau de discordância entende-se os três níveis inferiores da escala (1, 2 e 3) e o grau 4 indica uma posição neutra ou de indiferença.

Tabela 16 - Síntese: perfil, qualidades e motivações dos dirigentes sociais

			Perfil 1 28,2% (66)	**Perfil 2 27,8% (65)**	**Perfil 3 26,9% (63)**	**Perfil 4 17,1% (40)**
Liderança	Ideias de liderança	Sentido tendencialmente emocional	Tendência concordante Média = 6.2 (14,3%)	Tendência concordante Média = 6,3 14,55%	Tendência concordante Média = 6,5 14,10%	Tendência concordante Média = 6.4 14,31%
		Sentido tendencialmente gestionário	Tendência concordante Média =5,4 (12,6%)	Tendência concordante Média =5,4 (12,3%)	Tendência concordante Média =5,6 (12,5%)	Tendência concordante Média =5,6 (12,5%)
	Qualidades de liderança	Qualidades filantrópicas	Tendência concordante Média =6,30 (14,55%)	Tendência concordante Média =6,49 (14,86%)	Tendência concordante Média=6,46 (14,05%)	Tendência concordante Média =6,51 (14,61%)
		Qualidades gestionárias	Tendência concordante Média =5,80 (13,39%)	Tendência concordante Média = 5,87 (13,46%)	Tendência concordante Média =5,82 (12,67%)	Tendência concordante Média =5,90 (13,24%)
	Motivações	Com base em jogos de poder	Tendência desconcordante Média =1,88 (4,34%)	Tendência desconcordante Média =1,99 (4,56%)	Tendência desconcordante Média =2,28 (4,87%)	Tendência desconcordante Média =2,11 (4,73%)
		Com base nas virtudes dos dirigentes	Tendência concordante Média =5,35 (12,34%)	Tendência concordante Média =5,10 (11,68%)	Tendência concordante Média =5,73 (12,46%)	Tendência concordante Média =5,68 **(12,73%)**
		Religiosas	Tendência desconcordante Média =3,33 (7,69%)	Tendência desconcordante Média =3,42 (7,85%)	Tendência desconcordante Média =3,76 (8,17%)	Tendência desconcordante Média =3,07 (6,89%)

Legenda: % - percentagem de importância Fonte: autora

Para uma amostra de 238 (n=238), realizou-se uma análise de variância pelos quatro perfis em relação às variáveis dos ideais de liderança: *"sentido tendencialmente emocional"* e *"sentido tendencialmente gestionário"*; qualidades da liderança: "*qualidades filantrópicas*" e *"qualidades gestionárias"* e motivações para ser dirigente: "*com base em jogos de poder", "com base nas virtudes dos dirigentes"* e *"religiosas"*. Contudo, como o pressuposto da homogeneidade das variâncias da ANOVA (médias) não foi cumprido numa das variáveis dos ideais de liderança – *"sentido tendencialmente emocional"* ($p<0,05$, indicador de diferenças na homogeneidade) (anexo 4, tabela VI) - foi realizado o teste não paramétrico equivalente – Kruskal-Wallis (mediana), que obteve diferenças estatisticamente significativas na variável das motivações com base em virtudes dos dirigentes (anexo 4, VII). Complementou-se, ainda, o estudo com os cruzamentos/tabelas de contingência (frequências e respetivas percentagens) pelo qui-quadrado (anexo 4, tabela VIII).

CAPÍTULO 5 - CONDICIONANTES DO EXERCÍCIO DE LIDERANÇA

É irrefutável a importância do papel económico e social das IPSS em Portugal. Porém é reduzida a informação acerca das condicionantes do exercício de liderança dos dirigentes sociais, atores responsáveis pelo rumo destas instituições, representados, no quadro teórico desta tese, pelo presidente da instituição[23]. No sentido de colmatar algumas das lacunas empíricas, procura-se neste capítulo diagnosticar os fatores condicionantes do exercício da sua liderança, entendidos como as dificuldades enfrentadas pelo exercício da liderança.

Decorrente da fundamentação teórica e da análise categorial das entrevistas, foram diagnosticadas várias dificuldades enfrentadas pelo exercício da liderança designadas por condicionantes e agrupadas em duas componentes: os constrangimentos e as incompatibilidades. Os constrangimentos correspondem às circunstâncias críticas que influenciam o exercício da liderança. E as incompatibilidades consistem nos desencontros entre as expectativas e as necessidades dos trabalhadores e dos utentes/clientes e o cumprimento da missão das IPSS.

As condicionantes organizacionais são acentuadas pelos desafios à presidência das instituições enquanto adversidades que podem ser ultrapassadas ou amenizadas, mas que ainda assim influenciam a liderança das IPSS.

Antes de se avançar na análise triangulada da informação, sublinha-se que, na sequência da análise dos dados das entrevistas, foi percetível que as assimetrias do contexto económico e social dos diferentes distritos do país levaram a que a maior parte dos sujeitos de análise entrevistados acautelassem o seu discurso, dizendo muitas vezes que se referiam à realidade do seu distrito, aquela que conheciam. Apenas alguns, mais experientes ou mais audazes, transportam o seu conhecimento para a realidade nacional, como se pode ler nos seguintes depoimentos:

> *"Isto varia muito em função do contexto, de IPSS para IPSS (…). Vou retratar o que se passa no meu distrito" (E8).*
>
> *"Não tenho dúvidas que as coisas aqui funcionam assim, a nível nacional não sei" (E7).*
>
> *"Não acontece só aqui no interior do país, mas porque é da natureza humana, acontece também por exemplo nas grandes cidades" (E5).*

[23] Dirigente que ocupa as funções de presidente do OA.

"Acontece aqui há de acontecer pelo resto do país" (E6).

Como líderes de organizações de proximidade, a sua referência ao contexto territorial é enquadradora do exercício efetivo da liderança e dos modos de governo.

1. Constrangimentos no exercício da liderança

De acordo com a análise fatorial realizada (tabela 17) os constrangimentos enfrentados pelo OA agregam-se em quatro componentes:

A primeira componente - financiamento público deficitário - inclui as variáveis "*o apoio do Estado é insuficiente", "a dependência financeira dos acordos de cooperação"* e *"o financiamento público para apenas algumas regiões do país é um entrave para a igualdade de oportunidades das IPSS"*.

Da segunda componente – competências desajustadas - fazem parte as varáveis "*existem dirigentes que não possuem conhecimentos adequados às funções que exercem", "existem dirigentes que desconhecem a realidade da instituição", "existem dirigentes que não têm disponibilidade para estar na instituição com assiduidade e regularidade", "os sócios não estão disponíveis para o exercício de funções de dirigentes e "o facto de os dirigentes serem legalmente responsáveis e poderem ser judicialmente penalizados pelas suas decisões desencoraja os sócios a assumir funções nas IPSS".*

A terceira componente - reputação negativa dos dirigentes - inclui as variáveis*: "a comunicação social prejudica a imagem dos dirigentes sociais", "a desvalorização do trabalho desenvolvido pelos dirigentes", "os dirigentes enfrentam o estigma do aproveitamento dos recursos das IPSS a seu favor"* e *"algumas incompatibilidades na partilha de ideias entre os dirigentes e os trabalhadores"*.

E a última componente – controlo e regulação pública excessiva - abrange as variáveis: *"as ações de fiscalização do ISS são pouco pedagógicas", "as ações de fiscalização do ISS são abusivas" e "a burocracia excessiva dificulta o quotidiano da instituição".*

Tabela 17 - Análise fatorial dos constrangimentos enfrentados pelo OA[24]

	Componentes			
	Financiamento público deficitário	Competências desajustadas	Reputação negativa dos dirigentes	Controle e reputação pública excessiva
O apoio do Estado é insuficiente	,806			
Dependência financeira dos acordos de cooperação	,698			
O financiamento público para apenas algumas regiões do país é um entrave para a igualdade de oportunidades das IPSS	,656			
Existem dirigentes que não possuem conhecimentos adequados às funções que exercem		,869		
Existem dirigentes que desconhecem a realidade da Instituição		,836		
Existem dirigentes que não têm disponibilidade para estar na instituição com assiduidade e regularidade		,649		
Os sócios não estão disponíveis para o exercício de funções de dirigentes		,569		
O facto de os dirigentes serem legalmente responsáveis e poderem ser judicialmente penalizados pelas suas decisões desencoraja os sócios a assumir funções nas IPSS		,546		
A comunicação social prejudica a imagem dos dirigentes sociais			,835	
Desvalorização do trabalho desenvolvido pelos dirigentes			,768	
Os dirigentes enfrentam o estigma do aproveitamento dos recursos das IPSS a seu favor			,666	
As ações de fiscalização do ISS são pouco pedagógicas				,862
As ações de fiscalização do ISS são abusivas				,819
A burocracia excessiva dificulta o quotidiano da instituição				,595

Fonte: autora

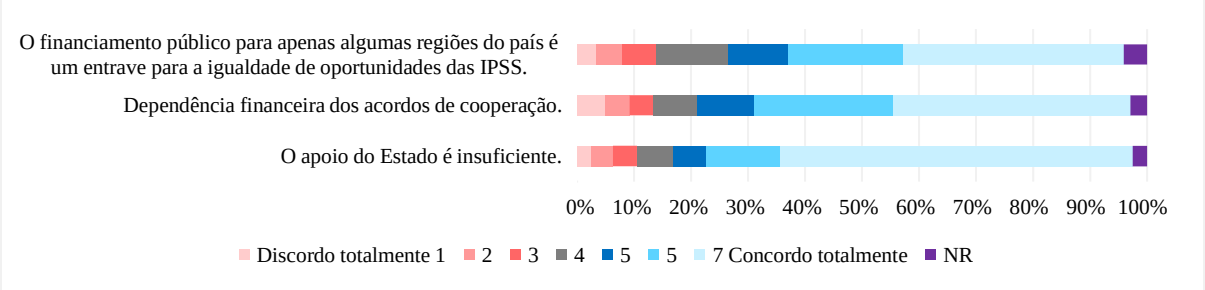
A seguir discute-se, de forma mais detalhada, os constrangimentos que se colocam ao exercício da liderança num contexto fortemente marcado por mudanças aos níveis económico e social, com consequências legais e políticas, resultado da situação pandémica provocada pelo COVID-19.

A conjuntura que o país enfrenta é uma razão para a deterioração das condições de vida de muitos cidadãos. A ausência de rendimentos devido à perda de postos de trabalho gera uma grande incerteza social. Cada vez mais, e enquanto estruturas auxiliares do Estado, as IPSS são reconhecidas pelo seu relevante papel nas respostas dadas para enfrentar estas e outras adversidades sociais vividas no país. O comprometimento entre as IPSS e o Estado é

[24] Na análise fatorial das componentes principais obteve-se um KMO de 0,875 > 0,700 considerado elevado, cumprindo-se o pressuposto da realização da análise fatorial.

materializado através de acordos de cooperação, traduzidos principalmente em apoios financeiros, com o propósito de prestar serviços adequados às necessidades dos cidadãos. É neste quadro, e próximo da total sintonia entre os dados das entrevistas e os dados do inquérito, que surgem alguns dos constrangimentos no exercício da liderança. Na figura 6 estão representados os constrangimentos relativos ao financiamento público.

Figura 6 - Financiamento público deficitário



Fonte: autora

Na ótica dos presidentes do OA entrevistados, com a concordância de 76% dos inquiridos, o papel assumido pelas IPSS para colmatar as lacunas da sociedade civil que o Estado não consegue suprimir deveria resultar numa relação de interdependência e de parceria e não numa relação de dependência financeira das IPSS como acontece:

"A troco de uns subsídios cria-se uma relação de dependência e de interesses" (E4).

De acordo com a correlação bivariada de Pearson[25] (anexo 5, tabela IX) para o constrangimento relativo ao financiamento público deficitário, a variável que mais contribui é *"o apoio do Estado é insuficiente"* (R=0,810, R~1, p-value=0,000<0,01).

Do ponto de vista legal, a relação de cooperação entre as IPSS e o Estado, regulamentada pelo decreto-lei n.º 120/2015 de 30 de junho, é pautada por um conjunto de deveres e obrigações por parte das instituições. De forma resumida, as instituições responsabilizam-se pelo bom e adequado funcionamento dos serviços e dos equipamentos sociais e comprometem-se a dar informações ao ISS acerca dos serviços que prestam. Têm, ainda, como dever colaborar nas ações de fiscalização. O Estado compromete-se com o apoio financeiro e técnico e assume o direito de regulamentar e fiscalizar o bom funcionamento das IPSS. Na prática, com a concordância de 81% dos inquiridos, os líderes das IPSS reclamam por apoio e por uma relação mais horizontal:

[25] Entre as componentes dos constrangimentos ao exercício da liderança e as variáveis que as compõem.

> *"Tendo estrutura constitucional, estatuto de IPSS, as instituições deveriam ser muito mais bem tratadas pelo Estado" (E2).*

> *"A Constituição da República diz lá que compete ao Estado cooperar e fiscalizar, se o apoio é só o dinheiro que liberta, é pouco. A fiscalização existe, o apoio não sei muito bem onde é que ele anda" (E12).*

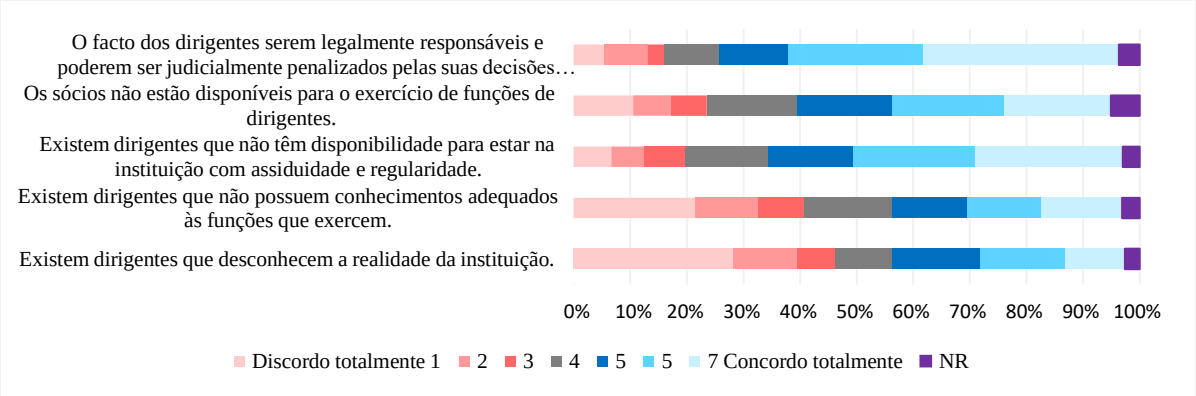
Os resultados obtidos vão de encontro ao anunciado por outros estudos, em que as organizações inquiridas caraterizam a relação de cooperação entre o Estado e as IPSS como sendo desigual e na qual o *"Estado fomenta relações de dependência"* (Guerra & Santos, 2014: 347). Segundo este mesmo estudo, o Estado, enquanto financiador, exerce controlo sobre as IPSS dificultando a tomada de decisão destas, acrescentando constrangimentos no exercício de liderança das IPSS. Também no estudo de Santos, et al. (2015) é evidenciada a insatisfação das IPSS nomeadamente quanto à falta de cooperação do Estado, sendo salientadas dificuldadesna defesa dos interesses das IPSS mediante o Estado. Já em plena crise, aberta pela pandemia do Covid-19, as declarações do presidente da CNIS, Pe. Lino Maia (2020), demonstram a contínua e acentuada dependência das IPSS do Estado: *"é fundamental o ajuste das comparticipações pelo custo real das respostas".* Um estudo mais recente subordinado ao tema *"Impacto da pandemia de COVID-19 nas IPSS e seus utentes em Portugal"* (CNIS, 2021) revela que a crise pandémica acentuou a fragilidade e dependência financeira das IPSS devido, muito em parte, à diminuição das receitas e ao aumento dos custos.

Por último, a abertura de concursos para o financiamento das instituições em apenas algumas regiões do país, referido por um dirigente entrevistado, colhe um elevado grau de concordância (69% dos inquiridos), como um entrave para a igualdade de oportunidades entre as IPSS:

> *"(…) era de facto um aviso fabuloso. Eu não quero criticar as comissões da coordenação, o que as instituições precisam é destes incentivos, mas infelizmente não calha a todos. A questão é esta, porque é que só foi para o norte?" (E2).*

Também as competências desajustadas ao exercício da liderança são alvo de uma análise mais pormenorizada. Nas entrevistas, as competências desajustadas integram a indisponibilidade para o cargo, a responsabilidade inerente ao exercício do mesmo e, ainda, a indisponibilidade e a ausência de conhecimentos por parte de alguns dirigentes sociais. Este apuramento não é totalmente convergente com os dados do inquérito, uma vez que não existe uma tendência significativa nas respostas, como se pode verificar na figura 7.

Figura 7 - Competências desajustadas



Fonte: autora

Segundo a correlação bivariada de Pearson[26](anexo 5, tabela IX) para os constrangimentos relativos às competências desajustadas, as variáveis que mais contribuem são *"existem dirigentes que desconhecem a realidade da instituição"* (R=0,829, R~1, p-value=0,000<0,01) e *"existem dirigentes que não possuem conhecimentos adequados às funções que exercem"* (R=0,844, R~1, p-value=0,000<0,01).

Menos de metade dos dirigentes inquiridos (41%) concorda que existem dirigentes que desconhecem a realidade da instituição. Os entrevistados, por sua vez, definem claramente que os dirigentes são maioritariamente voluntários e uma grande parte tem uma atividade profissional, o que lhes dificulta o exercício eficaz da liderança da instituição.

O exercício da profissão impossibilita a dedicação a tempo inteiro à instituição, sendo o trabalho de dirigente exercido a tempo parcial. Por esta razão, na tomada de decisões confrontam-se com o desconhecimento da realidade da instituição, ainda que sem consciência desta lacuna. A título de exemplo E5 afirma:

> *"Os maiores obstáculos de uma direção, apesar de eu achar que as direções não dão conta disso, é exatamente o facto de não conhecerem a realidade da instituição e, portanto, muitas das decisões serem tomadas com base em perceções simples e não com base no conhecimento da realidade".*

Com a concordância de 41% dos inquiridos, nem sempre os dirigentes estão preparados ou possuem conhecimentos suficientes e adequados às suas funções:

> "*Muitas vezes fazem asneiras porque não sabem o que é uma IPSS e como funciona" (E3).*
>
> *"O problema do voluntariado é que, muitas vezes, as pessoas não têm preparação para exercer a função atribuída" (E8).*

[26] Entre as componentes dos constrangimentos ao exercício da liderança e as variáveis que as compõem.

A (in)disponibilidade de tempo para assumir as responsabilidades e os desafios próprios do exercício de funções de dirigentes sociais é alvo de um maior consenso entre os dados da entrevista e os dados do inquérito. Aproximadamente 63% dos inquiridos confirmam que os dirigentes não têm disponibilidade para estar na instituição com assiduidade e regularidade. Os dirigentes entrevistados analisam a (in)disponibilidade sob dois pontos de vista. Primeiro, nem sempre os membros do OA têm disponibilidade para estar permanentemente na instituição, com a assiduidade e regularidade desejada, para a concretização de uma gestão profissional:

> *"Um dos obstáculos tem a ver com o facto de as instituições terem de dar respostas a inúmeros problemas e solicitações, organizar ou reorganizar as dinâmicas da instituição para dar respostas em tempo útil e nem sempre a direção tem disponibilidade para estar permanentemente na instituição, com a assiduidade e regularidade desejada para a concretização de uma gestão profissional" (E4).*

> *"Muitas vezes, nem aparecem nas reuniões da direção" (E3).*

Segundo, com a concordância de mais de metade dos inquiridos (56%), face à crescente complexidade da sua gestão, as IPSS são confrontadas com a indisponibilidade dos sócios para assumirem as responsabilidades e os desafios próprios do exercício de funções dos dirigentes sociais:

> *"O problema dos dirigentes que são voluntários é que (…) umas vezes estão disponíveis, outras vezes não estão, e nem sempre querem ter responsabilidades" (E8).*

E10 enfrenta este constrangimento e dá o seu testemunho pessoal:

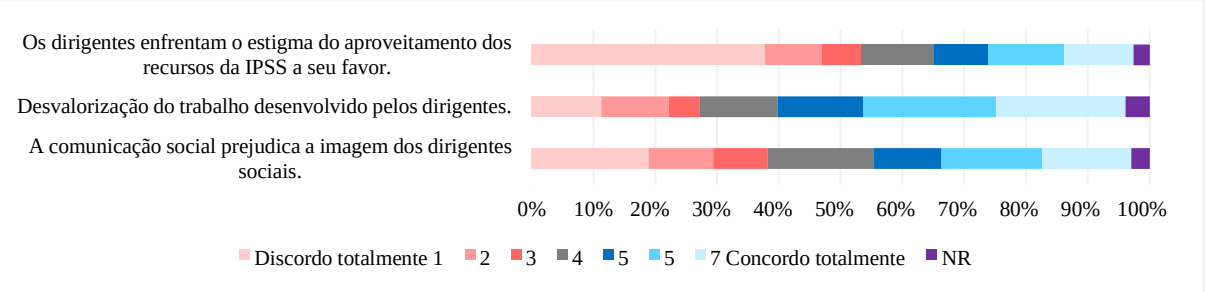
> *"Já estou nesta instituição há trinta anos, nem sempre como presidente da instituição, já pus o meu lugar de conselho administrativo à disposição e não houve ninguém disponível, porque segundo algumas pessoas não é fácil gerir uma instituição daquelas com mais de oitenta trabalhadores."*

Uma razão apontada pelos dirigentes entrevistados para a indisponibilidade dos sócios em assumirem cargos de dirigentes, com a concordância de 71% dos inquiridos, prende-se com o facto de estes serem legalmente responsáveis e poderem ser judicialmente penalizados pelas suas decisões, desmobilizando os membros que filantropicamente poderiam candidatar-se:

> "*Se as coisas correm mal na instituição por algum motivo, a responsabilidade civil e criminal cai em cima dos dirigentes, o que não é fácil. Por isso digo que o Estado cria mecanismos que não são facilitadores desta função de ser dirigente" (E4).*

A seguir analisam-se os constrangimentos relativos à reputação negativa dos dirigentes sociais, conforme representa a figura 8.

Figura 8 - Reputação negativa dos dirigentes



Fonte: autora

Em conformidade com a correlação bivariada de Pearson[27] (anexo 5, tabela IX) para os constrangimentos relativos à reputação negativa dos dirigentes, a variável que mais contribui é *"a comunicação social prejudica a imagem dos dirigentes sociais"* (R=0,817, R~1, p-value=0,000<0,01).

Outros constrangimentos ao exercício da liderança identificados pelos entrevistados prendem-se com a reputação negativa dos dirigentes. A má reputação fragiliza a imagem do dirigente e, consequentemente, desvaloriza o seu trabalho. Os dirigentes enfrentam o estigma generalizado do aproveitamento dos recursos das IPSS a seu favor:

> *"Depois temos de ultrapassar, o que é difícil, um estigma que existe quanto aos dirigentes das IPSS (E7).*
>
> *"Muitas vezes instala-se, injustamente, a apreciação de que estão ali a ganhar o pão deles" (E1).*
>
> *"Inicialmente éramos bem vistos na sociedade civil, nos pós 25 abril, o Estado surge como cooperante e apoiante das instituições. Agora de repente parece que somos todo uma camada de malfeitores e o nosso trabalho é completamente desvalorizado" (E12).*

Comparando o resultado dos testemunhos da entrevista com os dados do inquérito, 54% dos dirigentes inquiridos não concordam que exista um clima de estigmatização generalizado dos dirigentes sociais, decorrente do aproveitamento dos recursos das IPSS a seu favor, indo ao encontro da declaração do presidente da CNIS, Pe. Lino Maia, a propósito de um caso de má gestão de uma IPSS mediatizado na comunicação social: *"de um modo geral, toda a gente reconhece a importância destas instituições, o seu valor, a sua dedicação e a sua importância"* (Solidariedade, 2018:16).

Ainda que 38% discordem totalmente, 42% dos inquiridos concordam com os dirigentes entrevistados quando referem que a comunicação social prejudica a imagem dos dirigentes

[27] Entre as componentes dos constrangimentos ao exercício da liderança e as variáveis que as compõem.

sociais. Em conformidade com a correlação bivariada de Pearson[28] (anexo 5, tabela IX) para os constrangimentos relativo à reputação negativa dos dirigentes, a variável que mais contribui é *"a comunicação social prejudica a imagem dos dirigentes sociais"* (R=0,817, R~1, p-value=0,000<0,01).

A desvalorização do trabalho desenvolvido pelos dirigentes é apontada por 56% dos inquiridos que concordam genericamente com os entrevistados. Isto quer dizer que a má gestão de casos particulares de IPSS divulgados pelos órgãos de comunicação social assume um elevado relevo com conotações negativas, denegrindo, segundo os dirigentes, injustamente a imagem das IPSS e dos seus líderes. Subsiste a impressão de desvalorização do importante trabalho desenvolvido pelos dirigentes sociais nas instituições:

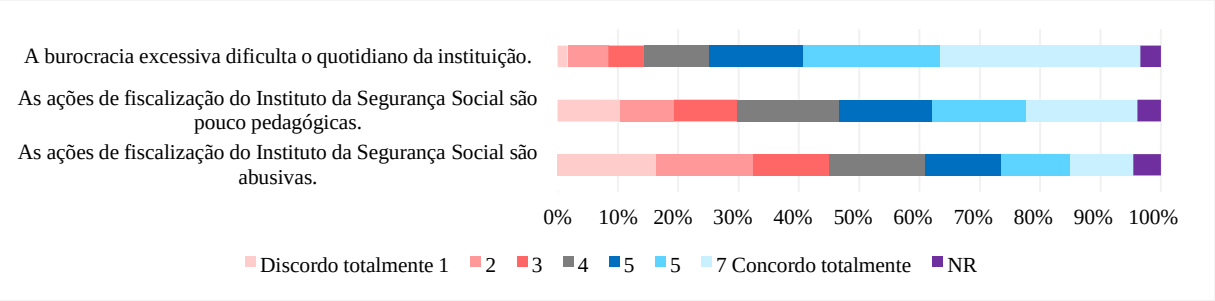
> *"Outra dificuldade são os meios de comunicação social que não perdoam ao explorarem casos particulares" (E2).*
>
> *"Os dirigentes são mal tratados, a comunicação social anda à procura e a explorar casos" (E1).*
>
> *"A comunicação social só traz para a rua aquilo que de mal se faz, misturam a árvore com a floresta, não vejo a comunicação social falar do bem que se faz" (E3).*

O presidente da CNIS também se pronuncia sobre as notícias acerca de irregularidades no setor social. Falando concretamente de um caso mediático: *"foi talvez excessivamente explorado e isso teve alguns efeitos (…) teve algum impacto no setor",* mas faz notar *"o possível deslumbramento de um ou outro dirigente, no caso uma só, não é de modo nenhum a imagem da generalidade dos dirigentes, da generalidade das pessoas envolvidas nestas instituições"* (Solidariedade, 2018:16).

A figura 9 representa os constrangimentos no âmbito do controlo e regulação excessiva das instituições.

[28] Entre as componentes dos constrangimentos ao exercício da liderança e as variáveis que as compõem.

Figura 9 - Controlo e regulação pública excessiva



Fonte: autora

Em conformidade com a correlação bivariada de Pearson[29] (anexo 5, tabela IX) para o constrangimento relativo ao controlo e regulação pública excessiva, a variável que mais contribui é *"as ações de fiscalização do ISS são pouco pedagógicas."* (R=0,819, R~1, p-value=0,000<0,01). As ações de fiscalização às IPSS realizadas pelo ISS, que à partida deveriam de ser realizadas em defesa do bem-estar dos utentes/clientes e com base no conhecimento da realidade das instituições, são encaradas pelos dirigentes entrevistados como abusivas (com a concordância de 34% dos inquiridos) e pouco pedagógicas (com a concordância de 50% dos inquiridos):

> *"O conflito vem das exigências vindas de fora, do serviço de fiscalização que não conhece, nem está interessado em conhecer a realidade e as necessidades dos utentes" (E1).*

> *"O Estado às vezes exorbita as suas funções porque cria mecanismos de fiscalização difíceis. Por vezes andamos ao sabor dos técnicos da Segurança Social que vêm verificar, acompanhar as instituições, que dizem que as coisas têm de ser feitas de determinada maneira, criam dificuldades à gestão da instituição e, por consequência, criam dificuldades aos dirigentes, trabalhadores e aos utentes" (E3).*

Tendo em conta que as inspeções realizadas são consideradas insuficientes e muito burocráticas, os dirigentes, entrevistados e inquiridos, propõem a introdução de novas cláusulas na legislação, no sentido de regulamentar/aumentar o número de fiscalizações e a qualidade das fiscalizações, ou seja, é sugerida uma postura menos burocrática e mais ativa e formativa da parte das fiscalizações com um controlo efetivo das irregularidades das IPSS:

> *"Preocupam-se muitas vezes com questões muito burocráticas e de preenchimento de formulários, mas com pouca proximidade às instituições" (Q171).*

> *"As inspeções deveriam atuar com uma postura mais preventiva e não tanto punitiva" (E10).*

[29] Entre as componentes dos constrangimentos ao exercício da liderança e as variáveis que as compõem.

"Haver pessoas que fiscalizem, não se pode deixar uma instituição à balda" (E3).

"Dever-se-ia olhar mais além do que uma cheklist" (E1).

"As instituições precisam de ser acompanhadas, mas também é preciso haver formação" (E1).

Por último destaca-se a burocracia excessiva, com a concordância de 71% dos inquiridos. A burocracia é apontada como uma dificuldade do quotidiano das instituições, constituindo-se numa forma concreta de obstaculizar o normal funcionamento das IPSS, na medida em que retira a já pouca disponibilidade dos dirigentes, cria dificuldades na gestão das instituições, aumenta os gastos financeiros e os custos com o quadro de pessoal necessário para lidar com os processos burocráticos:

"O grande problema que os dirigentes enfrentam é a burocracia, as exigências públicas exageradas que não têm muitas vezes em consideração a satisfação dos utentes, têm em atenção regras feitas num gabinete por pessoas que não conhecem o mundo das instituições" (E1).

"Retira disponibilidade aos dirigentes, gasta-se dinheiro e criam-se dificuldades na gestão das instituições, acrescentando uma carga negativa aos voluntários" (E4).

Também Parente, et al. (2014), no seu estudo *Empreendedorismo Social em Portugal* aponta o excesso de burocracia imposta pelo Estado às instituições, vinculando o excesso de burocracia ao desequilíbrio na relação de cooperação, uma vez que o Estado fixa unilateralmente as normas de funcionamento da cooperação, sem recurso a práticas de participação das organizações na definição das referidas normas. Muitas destas normas são importadas de sistemas de gestão da qualidade de outros setores de atividade, questionando-se se são as mais adequadas. Por exemplo, a introdução da palavra cliente para designar o utente, avançando com a ideia de negócio.

A correlação bivariada de Pearson[30] (anexo 5, tabela IX) destaca a correlação forte (r=0,605, R~1) entre os constrangimentos relativos ao financiamento público deficitário e os constrangimentos relativos ao controlo e regulação pública excessiva, sendo que ambas as componentes refletem a relação desigual entre o Estado e as IPSS, acentuada pela dependência financeira e a falta de cooperação por parte do Estado. A correlação entre as quatro componentes dos constrangimentos ao exercício da liderança é positiva e significativa (p-value=0 > 0,01).

[30] Entre as componentes dos constrangimentos ao exercício da liderança e as variáveis que as compõem.

2. Incompatibilidades no exercício da liderança

As incompatibilidades no exercício da liderança diagnosticadas caraterizam-se pelos desencontros entre as expectativas e as necessidades dos utentes/clientes e o cumprimento da missão das IPSS.

A generalidade dos dirigentes entrevistados não ignora a existência das referidas incompatibilidades, mas está convicta de que são casos excecionais:

> *"Penso que não é frequente acontecer, mas é verdade que às vezes se potencia" (E6).*
>
> *"Quando se fala em dirigentes que se apropriam das instituições, fala-se de situações pontuais" (E1).*

E reconhecem que esses casos excecionais prejudicam a imagem das IPSS:

> *"Claro que é muito mau que haja um caso, não deveria existir caso nenhum" (E1).*

Apesar do reconhecimento da existência de incompatibilidades no exercício da liderança, com a concordância de apenas 26% dos inquiridos, há um grupo de presidentes entrevistados que as desvaloriza:

> *"Em relação ao interesse pessoal na perspetiva de favorecer este ou aquele, eu penso que essas coisas não devem ser muito valorizadas. Não é difícil perceber que há em todo o lado conflito de interesses, não é só nas IPSS" (E12).*

Preferem reconhecer a dedicação dos dirigentes às IPSS, falando em compatibilidades e individualizando a responsabilidade de cada dirigente em cumprir os estatutos e a legislação vigente:

> *"Quem vai para uma IPSS perde muito do seu tempo, há uma exigência diária, um compromisso acima de tudo e, portanto, eu acho que pode ser compatível os interesses das instituições com os .interesses pessoais das pessoas" (E10).*
>
> *"Não há uma incompatibilidade entre a instituição e o dirigente, há uma absorção do dirigente, particularmente do presidente, uma absorção necessária e exigente" (E1).*
>
> *"Quanto ao próprio conflito entre os interesses pessoais dos dirigentes e os interesses da própria instituição, penso que a legislação ajuda a perceber onde é que pode haver conflitos. A legislação define muito bem, no caso de existir um interesse, qual é a postura que o dirigente deve ter. Desde que se cumpra com a legislação, não há conflito de interesses" (E12).*

Ainda assim, não deixa de ser pertinente a interpretação dos dados apurados sobre as incompatibilidades no exercício da liderança. Partindo da análise fatorial (tabela 18), as incompatibilidades no exercício da liderança dividem-se em duas componentes.

Tabela 18 - Análise fatorial das incompatibilidades no exercício da liderança[31]

	Componentes	
	Conflitos de interesses entre dirigentes e trabalhadores e/ou utentes/ clientes	**Uso abusivo do poder em benefício próprio**
A tabela salarial fixa valores remuneratórios muito baixos	,790	
Os baixos salários são justificados com os recursos financeiros escassos das instituições	,769	
As disparidades salariais entre profissionais (ex: as educadoras e os outros técnicos superiores) deteriora as relações de trabalho	,707	
Os valores das mensalidades são objeto de discórdia entre IPSS e famílias	,606	
A acumulação de funções técnicas com um cargo no OA resulta em conflitos de interesse pessoal	,485	
A gestão das IPSS assenta em interesses políticos criando conflitos entre a ideologia partidária e a missão das IPSS	,474	
A promoção de negócio próprio acontece frequentemente nas IPSS		,770
As relações de parentesco e/ou amizade existentes impedem a imparcialidade e concertação nas relações laborais		,748
As IPSS podem constituir-se como um espaço de promoção política.		,720
É frequente existir relações de parentesco entre membros dos órgãos sociais e os trabalhadores		,654
Existem incompatibilidades entre os interesses pessoais e os interesses das IPSS		,597

Fonte: autora

A primeira componente - conflitos de interesses entre dirigentes e trabalhadores e/ou utentes/clientes inclui as variáveis: "*a tabela salarial fixa valores remuneratórios muito baixos", "os baixos salários são justificados com os recursos financeiros escassos das instituições", "as disparidades salariais entre profissionais deteriora as relações de trabalho", "os valores das mensalidades são objeto de discórdia entre IPSS e famílias", "a acumulação de funções técnicas com um cargo na direção resulta em conflitos de interesse pessoal" e "quando a gestão das IPSS assenta em interesses políticos surgem conflitos entre a ideologia partidária e a missão das IPSS"*.

A segunda componente - uso abusivo do poder em benefício próprio inclui as variáveis: "*a promoção de negócio próprio acontece frequentemente nas IPSS", "as relações de parentesco e/ou amizade existentes impedem a imparcialidade e concertação nas relações laborais", "as IPSS podem constituir-se como um espaço de promoção política", "é frequente existir relações de parentesco entre membros dos órgãos sociais e os trabalhadores"* e *"existem*

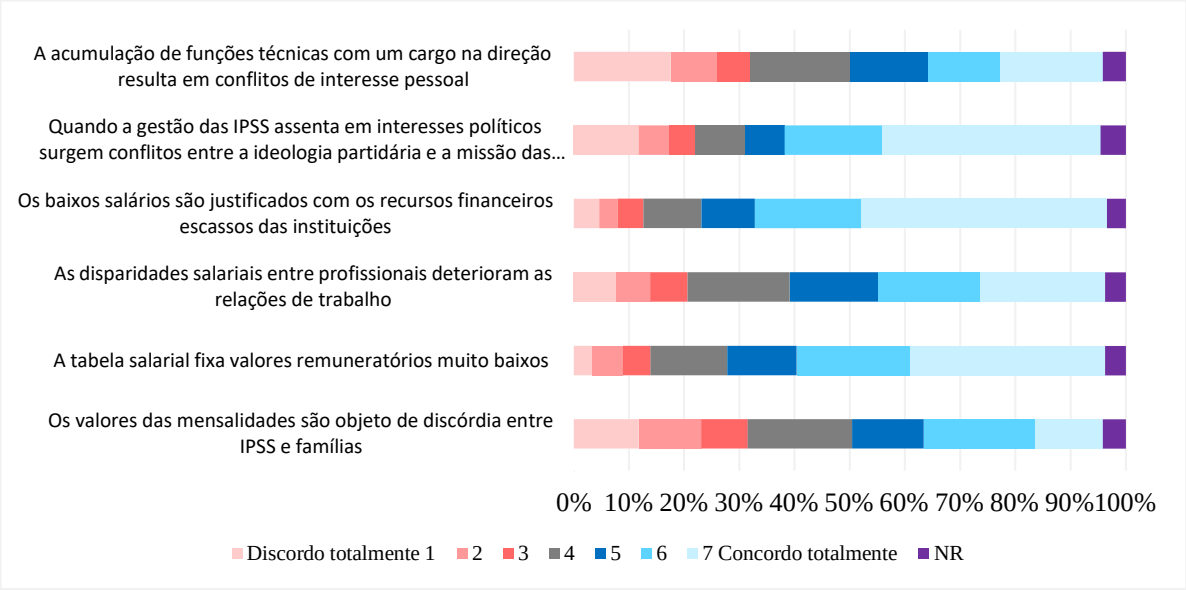
[31] Na análise fatorial das componentes principais obteve-se um KMO de 0,871 > 0,700 considerado bom, cumprindo-se o pressuposto da realização da análise fatorial.

incompatibilidades entre os interesses pessoais e os interesses das IPSS".

A componente - conflitos de interesses entre dirigentes e trabalhadores e/ou utentes/clientes carateriza-se, principalmente, pelas discórdias entre as práticas inerentes ao governo das IPSS e os interesses dos utentes/clientes e trabalhadores. Os dados obtidos através das entrevistas foram corroborados pelos dados do inquérito, como demonstra a figura 10. Todavia, os conflitos de interesses identificados são apontados, pelos dirigentes entrevistados, como normais na gestão das instituições:

> *"Este tipo de conflito é normal, temos é de saber gerir os conflitos sabendo salvaguardar os interesses da instituição e as expetativas dos funcionários e dos clientes da instituição" (E12).*

Figura 10 - Conflitos de interesses entre dirigentes e trabalhadores e/ou utentes/clientes



Fonte: autora

De acordo com a correlação bivariada de Pearson[32] (anexo 5, tabela X) para a componente *"conflitos de interesses entre dirigentes e trabalhadores e/ou utentes/clientes"*, a variável que mais contribui *é "a tabela salarial fixa valores remuneratórios muito baixos"* (R=0,759, R~1, p-value=0,000<0,01), seguida da variável *"os valores das mensalidades são objeto de discórdia entre IPSS e famílias"* (R=0,711, R~1, p-value=0,000<0,01).

[32] Entre as componentes das incompatibilidades e as variáveis que as compõem.

As IPSS regulam as suas relações laborais alicerçadas num contrato coletivo, isto é, na convenção celebrada entre as associações sindicais e a CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade. Atualmente estão em vigor:

- Contrato Coletivo de Trabalho celebrado entre a CNIS e a FEPCES/FENPROF, publicado no Boletim do Trabalho e Emprego (BTE) nº 11,de 22 de março de 2009;
- Contrato Coletivo de Trabalho celebrado entre a CNIS e a FNSTFPS, publicado no BTE nº 31, de 22 de agosto de 2015;
- Contrato Coletivo de Trabalho celebrado entre a CNIS e a FNE (UGT), publicado no BTE, nº 25, de 8 de julho de 2016;

sendo que as tabelas remuneratórias mínimas, nos últimos anos, têm sido atualizadas anualmente e são iguais em todos estes contratos coletivos de trabalho.

A tabela salarial mínima com valores muito baixos é referida pelos dirigentes entrevistados como um conflito de interesses, com a concordância de 68% dos inquiridos:

> *"Sabemos que ganham mal, a maior parte ganha o ordenado mínimo nacional" (E3).*
>
> *"Uma ajudante de ação direta com quinze anos de casa neste momento ganha quinze euros acima do ordenado mínimo nacional, alguém não anda a fazer bem o trabalho neste país" (E12).*

Os salários dos trabalhadores das IPSS tornam-se ainda mais insuficientes, quando são comparados com os salários auferidos pela função pública:

> *"(…) os técnicos, com a exceção das educadoras, comparando com a função pública ganham muito mal" (E3).*

Com a reserva dos trabalhadores com funções docentes (professores e educadores de infância) que possuem uma tabela remuneratória própria (Tabela B)[33], os trabalhadores com outras funções usufruem de um salário, na sua maioria, abaixo da média estabelecido noutra tabela remuneratória (Tabela A). Esta tabela divide-se em 18 níveis. Nos cinco primeiros níveis, o salário está acima do salário médio, mas corresponde a uma pequena parte dos trabalhadores.

[33] Ainda assim os valores remuneratórios são mais baixos comparados com os do setor público ou até mesmo de outras organizações do setor da economia social.

Os últimos oito níveis, nos quais se incluem a grande parte dos trabalhadores, têm um salário igual ou pouco mais alto do salário mínimo nacional.

Analisando a tabela remuneratória de 2021 (Tabela A), ainda em vigor em 2022, o nível I (mais elevado), onde se incluem os diretores de serviços, os diretores de serviços clínicos e os secretários-gerais, tem um salário ilíquido de 1.244,00 € e o nível XVIII (mais baixo) do qual fazem parte os trabalhadores auxiliares de serviços gerais até 5 anos de serviço, usufruem do salário mínimo nacional - 705,00€. No nível X, onde se incluem as funções de cozinheiro chefe, escriturário principal ou secretário, o salário é de 735,00 €, o que significa que a diferença para o nível mais baixo é, apenas, de 30,00 €. Só o nível VI, que engloba os contabilistas/técnicos oficiais de contas, com o salário de 935,00 €, é que se aproxima dos valores do salário médio nacional.

Nos últimos anos, o aumento do salário mínimo tem incorporado os salários dos 5 ou 6 níveis mais baixos [34]- uma ajudante de ação direta de 1.ª, que tem pelo menos 10 anos de carreira, fica a usufruir um salário igual ao de uma ajudante de ação direta de 3.ª, eventualmente recém-contratada.

Apesar do contrato coletivo de trabalho ser aplicado nas relações laborais entre IPSS filiadas na CNIS e os colaboradores filiados nos sindicatos outorgantes, as portarias de extensão publicadas posteriormente ao contrato coletivo de trabalho vão estendendo as convenções a todas as relações individuais de trabalho na generalidade das IPSS.

Retomando a análise dos dados empíricos, 57% dos inquiridos concordam que as disparidades salariais entre profissionais são motivo para sentimento de injustiça que deteriora as relações de trabalho nas IPSS.

Os baixos salários são justificados pelos recursos financeiros escassos das instituições, com a concordância de 74% dos inquiridos:

> *"As IPSS pagam mal aos seus trabalhadores, porque os acordos de cooperação são insuficientes. Há alguns anos atrás, o Estado comparticipava com 60% dos custos com os utentes, que corresponde mais ou menos ao custo dos trabalhadores. Eu lembro dos trabalhadores das IPSS ganharem mais ou menos o mesmo que se ganhava na função pública" (E3).*

O valor das mensalidades aplicado aos utentes/clientes surge também como um conflito de interesses, com a concordância de 45% dos inquiridos. O cálculo das mensalidades de cada

[34] Acontece entre os meses de janeiro, em que entra em vigor o salário mínimo nacional e julho, data em que normalmente entram em vigor as revisões salariais negociadas entre a CNIS e as associações sindicais.

utente/cliente que utiliza serviços e os equipamentos sociais é definido de acordo com as disposições legais e consoante os rendimentos per capita do agregado familiar. Apesar das determinações legais:

> *"Alguns pagam menos do que deviam, outros pagam mais e alguns nem pagam nada. Por conseguinte surgem questões de dificuldades de conversações entre ambas as partes "(E3).*

> *"Todos os familiares querem pagar pouco, este tipo de conflito é normal" (E12).*

A acumulação de funções técnicas com um cargo no OA também é apontada como uma divergência no exercício da liderança, com a concordância de 46% dos inquiridos. A direção técnica das IPSS é assegurada por um técnico com formação superior em Ciências Sociais e do Comportamento, Saúde ou Serviços Sociais e, idealmente, trabalha e mantém uma estreita relação de cumplicidade e confiança com o OA da IPSS:

> *"Muitas vezes nas reuniões (…) vejo o dirigente e ao lado a diretora técnica, eu acho isso excelente, é o "dirigir" que é a função do lado do diretor técnico e é o "gerir" que é a função do dirigente. Quando vejo estas duas pessoas numa reunião só posso concluir que a direção tem uma gestão e presença ativa na instituição com o apoio de uma equipa técnica" (E12).*

Porém, embora esta seja considerada a situação ideal nem sempre acontece, verificando-se algumas hostilidades, tal como sublinha E5:

> *"Uma série de diretores técnicos começam a fazer contas a ver quando é que o presidente se vai embora. Chegarmos a isto significa que essa pessoa já devia de ter saído há muito tempo".*

A relação profissional entre diretores técnicos e o presidente do OA e/ou outros dirigentes pode tornar-se menos idónea em situações em que: i) o (a) diretor (a) técnica assume simultaneamente funções no OA ou ii) quando não tem experiência suficiente ou não tem formação em gestão, como se pode constatar nos depoimentos seguintes, respetivamente:

> "*Se uma diretora técnica fizer parte da direção de uma instituição, temos o caldo entornado, a diretora técnica manda mais que o dirigente, não tenho dúvidas nenhumas" (E2).*

> *"A Segurança Social que nos impõe que as diretoras técnicas sejam assistentes sociais está a cometer uma lacuna muito grande, porque não têm formação de gestão" (E9).*

Embora a acumulação da função enquanto trabalhador da instituição, particularmente de direção técnica, com um cargo no OA não seja legalmente incompatível, os dirigentes tendem a expressar-se negativamente:

> *"Muitos dos problemas que existiram nas instituições tinham a ver com diretores técnicos que exerciam simultaneamente funções de presidente da direção" (E11).*

> *"Quando os funcionários prestam serviço e também assumem o nobre dever de ser dirigentes, não tenho dúvidas que há confusões e colisão de interesses" (E2).*

Por último, à semelhança dos dirigentes entrevistados, 64% dos inquiridos são da opinião de que, quando a gestão das IPSS assenta em interesses políticos, é provável que surjam conflitos entre a ideologia partidária e a missão das IPSS:

> *"Quem está a frente de uma instituição tem de ser isento em algumas coisas, nomeadamente a nível religioso e a nível político. A gestão deve ser apartidária, mas nem sempre é, o que pode prejudicar e contaminar as instituições. Conhecemos casos no país em que isto acontece. Estas situações podem prejudicar a missão da instituição" (E8).*

> *"Se eu desempenhar funções em comissões políticas concelhias ou distritais, garantidamente que eu não vou conseguir separar interesses do partido político que represento (...), eventuais interesses pessoais de candidatura à presidência da câmara ou junta de freguesia ou qualquer órgão autárquico e vou misturar isso com a realidade da instituição" (E5).*

O art.º 15-A do decreto-lei n.º 172-A/2014 determina que nenhum membro do OA pode ser simultaneamente titular de órgão de fiscalização e/ou da mesa da assembleia geral, contudo não refere como incompatibilidade exercer, em simultâneo, cargos em órgãos sociais de outras IPSS e cargos políticos. Tal facto é assinalado pelos dirigentes como uma lacuna e, por essa razão, é apontado como uma fonte de conflito no exercício da liderança e como um aspeto a melhorar na legislação vigente:

> *"Ainda há muito a fazer, há situações que se não foram intencionais no início, como contratar um filho ou sobrinho para trabalhar na instituição ou convidar para a Direção um amigo do partido, com o passar do tempo passaram a ser" (E6).*

> *"Órgãos sociais das IPSS vedados a políticos partidárias e de obediências" (Q 60).*

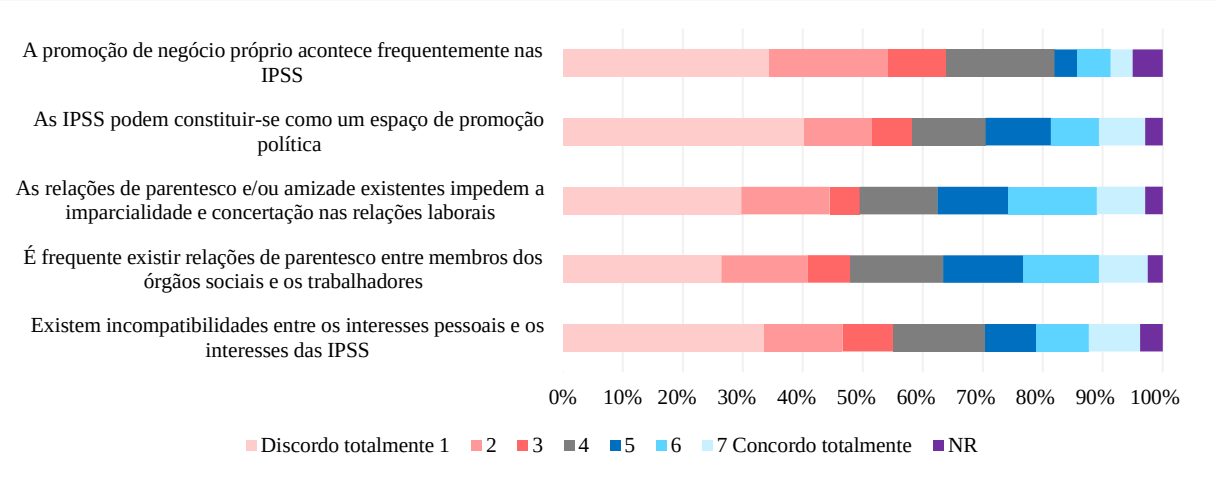
A componente uso abusivo do poder em benefício próprio alicerça-se no privilégio dos interesses pessoais do dirigente em detrimento do cumprimento da missão das IPSS. Feito o cruzamento dos dados das entrevistas e dos inquéritos, a principal conclusão aponta para a desvalorização da existência desta incompatibilidade. Conforme se pode verificar na figura 11, os dados do inquérito revelam a discordância ou uma tendência para a fraca concordância com as variáveis da componente identificadas nas entrevistas. Menos de um terço dos inquiridos (28%) reconhece a existência do uso abusivo do poder em benefício próprio.

Conforme a correlação bivariada de Pearson[35] (anexo 5, tabela X) para a componente uso abusivo do poder em benefício próprio, a variável que mais contribui é *"as relações de*

[35] Entre as componentes das incompatibilidades e as variáveis que as compõem.

parentesco e/ou amizade existentes impedem a imparcialidade e concertação nas relações laborais" (R=0,761, R~1, p-value=0,000<0,01), seguida da variável *"a promoção de negócio próprio acontece frequentemente nas IPSS"* (R=0,745, R~1, p-value=0,000<0,01).

Figura 11 - Desencontro dos interesses pessoais e o cumprimento da missão



Fonte: autora

Quanto às relações de parentesco entre membros dos órgãos sociais e os trabalhadores das instituições, nas entrevistas reconhece-se a existência e o conhecimento público das relações familiares nas IPSS, facto que detém a concordância de apenas 34% dos inquiridos:

> *"Há situações em que o corpo dos trabalhadores são grupos de duas ou três famílias" (E11).*
>
> *"A diretora técnica é filha do presidente, a diretora geral é filha do outro dirigente, a esposa ou o sobrinho trabalha também na instituição e anda uma boa parte da família a ganhar o seu ordenado na instituição" (E7).*
>
> *"Não queria adiantar-me muito sobre isso, mas efetivamente há. E a comunicação social já falou, está lá o pai, a mãe, o filho e o gato" (E3).*

Este conflito de interesses é encarado de diferentes formas. Um primeiro grupo de dirigentes entrevistados justifica a existência destas situações, afirmando que, em muitos casos, as IPSS são a maior entidade empregadora a nível local, vendo com naturalidade a existência de relações familiares no interior das IPSS:

> *"Quantas são as instituições que são a maior empregadora da comunidade onde se inserem, em que trabalha lá uma mãe, uma filha e uma prima?" (E12).*
>
> *"Sendo a única entidade empregadora acabam-se por juntar famílias. Pode haver casos, pontuais, mas normalmente é uma necessidade local que acontece" (E1).*

Outro grupo de dirigentes entrevistados, defende que se deveriam desenvolver mecanismos transparentes que permitam aos familiares dos membros dos órgãos sociais participarem no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores em igualdade de oportunidades com os outros candidatos, de maneira a não ficarem profissionalmente prejudicados devido à sua condição de parentesco:

> *"Se existirem trabalhadores familiares dos dirigentes tem de haver bom senso. (...). Se a seleção for clara, transparente e organizada não vejo problema, senão também podemos perder elementos válidos. Não podemos ir ao extremo de beneficiar porque é um familiar ou prejudicar porque é um familiar (...)" (E8).*

> *"É claro que pode ficar no ar uma certa ideia de promiscuidade, mas desde que a contratação seja feita de forma transparente, o que para mim deve estar em causa é o profissionalismo e não a relação familiar" (E12).*

Finalmente um terceiro grupo de dirigentes entrevistados, com a concordância de apenas 35% dos inquiridos, não considera saudável a existência de relações de parentesco nas IPSS, porque impede a total imparcialidade e concertação nas relações laborais:

> *"Fazer da instituição a segunda casa daquela família não pode ser. Não posso ter a esposa membro da direção e o marido o encarregado geral, isto é impossível, porque vai provocar um conflito de interesses. Outro exemplo é ter o marido membro da direção e a mulher cozinheira, não há uma relação de responsabilidade porque cada vez que houver uma decisão sobre a senhora, a pessoa abstém-se, não se pronuncia. (...) Portanto tudo o que sejam interesses de outras estruturas, outras pessoas, de natureza pessoal, que se sobreponham aos interesses da instituição ou que haja margem para se sobrepor não deve ser admissível" (E5).*

> *"Eu pessoalmente não concordo porque o presidente numa situação destas nunca é uma pessoa livre, principalmente de pensamento, o que pode prejudicar as decisões mais sensatas" (E11).*

Um dos exemplos apontados é o favorecimento salarial:

> *"E mais, os familiares dos dirigentes que estão nesses lugares ganham muito, muito acima da média e os outros colaboradores ganham no limite. Os filhos dos dirigentes estão no topo e ganham muito dinheiro" (E7).*

Sublinha-se que o estatuto geral das IPSS identifica situações de conflito de interesses, impedindo os membros dos órgãos de votar em assuntos que diretamente lhes digam respeito (n.º5 do art.º17 do decreto-lei n.º172-A/2014) ou nos quais sejam interessados os respetivos cônjuges ou pessoas com quem vivam em condições análogas às dos cônjuges, ascendentes, descendentes ou qualquer parente ou afim em linha reta ou no 2.º grau da linha colateral. Todavia, esta norma não impede a contratação de familiares por parte da IPSS:

"Eu conheço uma instituição onde toda a família está lá. (…). Os estatutos já fazem referência a algumas situações familiares. Possivelmente poderiam ser feitas algumas melhorias nesse sentido (E6)".

Em prol da transparência da governação das IPSS, tanto os dirigentes entrevistados como os inquiridos[36] sugerem o desenvolvimento de matéria sobre o impedimento da contratação ou da eleição de familiares para o quadro de pessoal da instituição ou para membros dos órgãos sociais:

"Seguramente que mudaria a imposição de um regulamento interno que obrigasse a não colocar na instituição familiares dos dirigentes. Se quero ser dirigente não posso lá pôr a minha filha. Se quero que a minha filha vá para lá, então saio de lá eu. Se nós temos de abdicar de alguma coisa para que exista transparência, então abdicamos" (E7).

"Impedimento de familiares nos diferentes corpos sociais e de familiares da Direção nos quadros da instituição" (Q25).

A honestidade e o princípio da transparência, que devem caraterizar a ética dos dirigentes sociais, indicam o dever da não contratação de bens e serviços, em nome da instituição, da qual possa resultar lucro direto ou indireto para os próprios dirigentes, seus familiares ou amigos. Com a fraca concordância de 13% dos inquiridos, a promoção e benefício de negócio próprio por via da instituição é entendido como um conflito entre os interesses pessoais dos dirigentes e o cumprimento da missão das IPSS, o que acontece frequentemente:

"Isso é um dos maiores problemas que nós temos nas IPSS (…) alguns dirigentes serem detentores de uma empresa que fornece a IPSS. Isto devia ser expressamente proibido" (E7).

"Podem existir situações dessas, aliás por algumas situações que conheço há de certeza (E11);

"Dou um exemplo: um empreiteiro que está ligado a uma IPSS pode fazer disso uma forma de fundo de maneio, e aí há um aproveitamento direto das IPSS" (E6).

"Ainda recentemente apareceram aqui no concelho situações em que os dirigentes tinham ligações de empresas familiares às próprias instituições, e, nesse caso, há dolo e podem prejudicar a instituição" (E10).

Ainda assim, dos dados do inquérito surge como proposta de melhoria das condições de governo das IPSS a existência de fiscalização efetiva para fazer cumprir o disposto no art.º 21-B do decreto-lei n.º172-A/2014 relativo aos impedimentos, particularmente no que respeita à não contratação direta ou indireta de bens e serviços de membros do OA com a instituição e a impossibilidade destes exercerem atividades conflituantes com a atividade da instituição:

[36] A partir da questão aberta do inquérito nº39.

"Proibir desenvolver atividades/negócios que coincidam com as várias áreas das IPSS" (Q 19).

Outro desencontro de interesses identificado no exercício da liderança é a promoção política. Presume-se que os dirigentes sociais sejam pessoas voluntariosas, disponíveis e dedicadas à instituição e cujas ações assentem numa lógica altruísta e não façam uso dos cargos que assumem nas OES para terem influência ou se promoverem politicamente:

> *"Não sei se será frequente, não tenho esse conhecimento, mas sei que existe" (E4), "neste momento um dos trampolins com mais sucesso para chegarem a lugares políticos são as instituições de solidariedade" (E2).*
>
> *"Até é referido que o provedor da misericórdia, ou era presidente da câmara, ou vai a caminho da câmara" (E6).*

A promoção política no seio das IPSS, principalmente em períodos eleitorais nacionais, também é condenada pelos entrevistados, com a concordância de 27% dos inquiridos:

> *"Na altura das eleições os partidos vão às instituições, (...) estão disponíveis para receberem os deles a todos os momentos e a todas as horas. Eu tenho dito: se receberem uns têm de receber todos, senão criam uma situação muito grave. Agora, está-se a dar o contrário, (...) dizem-me assim: agora aqui já não entra ninguém, e eu também não sei se isso é o melhor. Não entra ninguém porquê? Porque já lá estão os dirigentes que são de um partido e estão exatamente a usar a economia social e principalmente o bem-fazer das instituições como trampolim de natureza político partidária" (E2).*

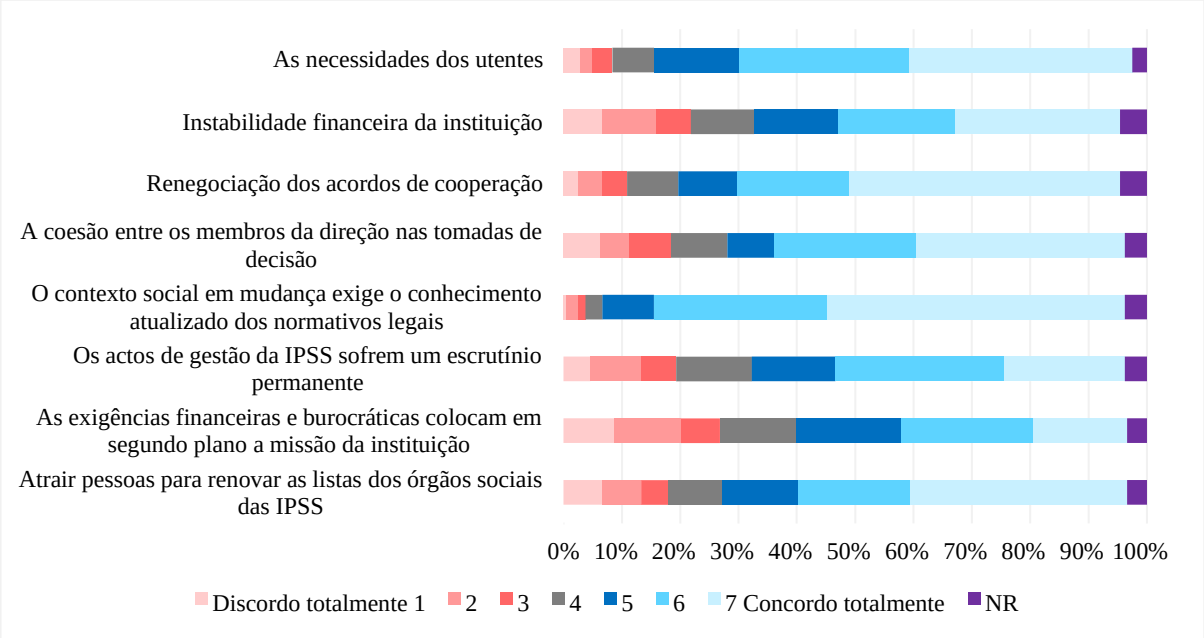
3. Desafios à presidência das Instituições Particulares de Solidariedade Social

Os desafios caraterizam-se pelas dificuldades enfrentadas no exercício da liderança mas que podem ser ultrapassadas e o seu impacto amenizado ou extinto.

A análise fatorial às variáveis relativas aos desafios à presidência das IPSS agrega-as todas numa componente, pelo que se passará a analisar os referidos desafios tendo como base a triangulação dos dados do inquérito e das entrevistas.

Os dados do inquérito são tendencionalmente concordantes com os dados das entrevistas. A perceção dos inquiridos relativamente aos desafios do exercício da liderança está registada na figura 12. O contexto social em mudança que exige o conhecimento atualizado dos normativos legais e as necessidades dos utentes/clientes são os maiores desafios enfrentados pela liderança das IPSS.

Figura 12 - Desafios à presidência das IPSS



Fonte: autora

Com a concordância de 70% dos inquiridos, a dificuldade em captar pessoas para renovar as listas dos órgãos sociais das IPSS é, para os presidentes entrevistados, um dos maiores e atuais desafios destas instituições:

> *"Agora o que neste momento se nota é uma certa dificuldade na renovação das direções até porque a renovação passa muitas vezes por pessoas da mesma idade, reformadas, mas também desencantadas" (E1).*

> *"Esta questão passa por outra: até que ponto há pessoas que querem ser presidentes de IPSS? De acordo com o grau de exigência cada vez maior, com cada vez mais exposição pública e com o maltrato a que o dirigente está sujeito, eu não sei se alguém quer ser dirigente" (E12).*

Tal justifica-se pela instabilidade e insegurança financeira das instituições, assim como reserva em assumir responsabilidades nos cargos:

> *"Hoje ser dirigente é uma tarefa difícil devido a um conjunto de medidas, requisitos e responsabilidades legais que se calhar muita gente não quer assumir. Por isso, podemos vir a ter aqui alguma crise por falta de pessoas que queiram assumir essa responsabilidade" (E12).*

Convidar amigos ou conhecidos para integrar os órgãos sociais revela-se uma prática, frequente, mas, muitas vezes, mal conseguida, tal como testemunha E2:

> *"Pedi a um amigo, daqueles muito próximos, para integrar a direção de uma destas instituições. Depois de muita batalha disse-me: - Mete-me lá em 15º lugar. E eu respondi-lhe: - Esse lugar não tenho, mas meto-te no último em 5º. Passados uns dias da tomada de posso perguntei-lhe: - Porque*

é que queria ser o 15º? Respondeu-me: - É que se houver problemas financeiros, eu sou o último a pagar. E então aí expliquei-lhe: – Olha que não, pagamos todos por igual! Isto é revelador daquilo que as pessoas sentem quando são convidadas para fazerem parte dos órgãos sociais. A situação social e financeira é o grande handicap das instituições para encontrar soluções".

Estando os órgãos sociais constituídos, um outro desafio, com a concordância de 68% dos inquiridos, passa pela coesão entre os membros do OA para que unidos consigam alcançar os objetivos traçados:

"Em princípio é o presidente que escolhe o seu grupo de trabalho no pressuposto e na convicção de que está a escolher as pessoas certas e válidas para o projeto traçado. Ao longo do tempo, às vezes, verifica-se que essas pessoas nem sempre são válidas, demonstram fragilidades e não se comprometem com espírito de serviço e de missão" (E4).

"Existem às vezes alguns problemas em saber como pôr a funcionar como órgão, como corpo e, portanto, é também um desafio com que as direções se deparam" (E5).

Com concordância de 90% dos inquiridos, um grupo de dirigentes entrevistados afirma que o contexto social onde atuam as IPSS, em permanente mudança, desafia os dirigentes sociais para a exigente tarefa do conhecimento e atualização permanente dos normativos legais essenciais às boas práticas:

"Preciso cumprir como uma série de requisitos legais, em constante atualização" (E12).

"Temos de ter a capacidade e a disponibilidade para aprender e aprender implica estar atualizado e estar atualizado implica fazer formação" (E4).

"Este é um desafio muito exigente nos dias de hoje… conhecer e estar dentro de tudo o que a lei nos obriga" (E6).

Para 64% dos dirigentes inquiridos os atos de gestão das IPSS sofrem um escrutínio permanente. Tomar decisões sensatas e transparentes é um desafio diário de qualquer dirigente social para responder a este escrutínio, não apenas dos órgãos de comunicação social, mas também dos membros da comunidade local que em função dos acontecimentos e muitas vezes sem conhecimento de causa criticam:

"Servir a comunidade é sujeitar-se a um escrutínio muitas vezes injusto e acabam por sentir que não vale a pena que é contraproducente estar a servir uma comunidade, não tanto a comunidade em geral, mas a comunicação social ou organismos, acabam por tratar mal os dirigentes e, portanto, estes acabam por se afastar" (E1).

"Às vezes há situações de muita injustiça para com as pessoas que dirigem as IPSS" (E10).

"Outro desafio para um presidente que disponibiliza muito do seu tempo e da sua vida para estar ali a gerir a IPSS tem a ver com o manter a moral elevada, porque o mais frequente é ouvir coisas

como: andas para ali para te encheres, andas a meter ao bolso. Este é um desafio muito complicado" (E7).

O tema da sustentabilidade financeira das instituições foi um desafio amplamente abordado pelos dirigentes entrevistados. Neste âmbito sublinha-se a existência de vários indicadores, tais como a instabilidade financeira da instituição e as exigências financeiras e burocráticas que colocam em segundo plano a missão da instituição (ambas com a concordância de 63% dos inquiridos) e, também, a renegociação dos acordos de cooperação, com a concordância de 76% dos inquiridos.

São muitas as IPSS que enfrentam dificuldades e instabilidade financeira:

"Sabemos que há cerca de 29% de instituições que estão falidas. Todos os anos eu tenho as contas das instituições, 40% têm constantemente resultados negativos, como é que podem ter um futuro?" (E3).

"Hoje o grande desafio de qualquer presidente de IPSS é liderar e manter a sustentabilidade da IPSS, reconheço que é difícil, mas consegue-se se houver uma boa gestão" (E7).

Reconhecendo a difícil tarefa que é manter a sustentabilidade das IPSS, o OA tem de manter atitudes firmes na análise do contexto atual e futuro da instituição:

"Este desafio obriga, às vezes, a ter nervos de aço, para se poder tomar algumas decisões que não sejam meramente emotivas, porque estamos a lidar com pessoas, ter uma racionalidade que é capaz de ser ponderada" (E6).

"Passa pela capacidade de perceber como é que a instituição está agora, como é que vai estar daqui a dez anos, o que é se pretende no meio em que se está inserido" (E8).

E, ainda, agilizar a diversificação das fontes de financiamento:

"Recorrer a outras fontes de financiamento, seja ao mecenato ou eventualmente à prestação de serviços que tragam alguma receita para as instituições" (E1).

O atual contexto económico e social do país, de grande incerteza e instabilidade, aumenta o desafio da sustentabilidade financeira:

"Em termos de sustentabilidade, sublinho que o nosso setor já estava em crise e com a situação do covid vai passar por uma situação de crise ainda maior" (E10).

As dificuldades financeiras reportam à comparticipação financeira do Estado. Nesse sentido, a renegociação em alta dos acordos de cooperação é apontada como uma tarefa tanto desafiante como importante para a saúde financeira das IPSS:

"O Estado comparticipa com menos dinheiro do que deveria comparticipar" (E3).

"Um grande desafio é o melhoramento dos acordos de cooperação com uma aproximação real aos custos. Tem de haver um fator de correção em função do acordo possível estabelecido em sede de negociação, mas tem que haver um acordo, com fator de correção, caso a caso" (E2).

Outro desafio apontado ao exercício da liderança passa pela preocupação com o cumprimento da missão das IPSS:

"Os desafios passam muito por aquilo que o presidente ambiciona para a sua instituição, ou seja, qual é a sua missão, quais são os valores que realmente aquela direção prioriza para aquela instituição" (E8).

No atual contexto de intervenção das IPSS o desvirtuamento da missão resulta da:

i) sensibilidade social dos dirigentes, tornando-se a satisfação das necessidades dos utentes um desafio permanente, com a concordância de 82% dos inquiridos

"A tal sensibilidade social é muitíssimo importante até para não desviar daquilo que é a matriz e missão destas instituições. Porque há dificuldades financeiras, há ou poderia haver a tentação para atender os que podem pagar e estas instituições são para aqueles que mais precisam" (E1).

ii) falta de transparência na medida em que

"Acontece, muitas vezes, existir confusão entre os interesses pessoais e a missão da instituição. Os dirigentes não podem confundir a missão da instituição com os interesses pessoais ou outros, isso não está à partida previsto na génese das instituições" (E8).

"Os interesses pessoais desviam a missão das instituições garantidamente" (E7).

Um último desafio consiste na formação contínua, técnica/profissional como suporte do exercício do cargo de dirigente social. A formação é um instrumento utilizado pelas organizações para a aquisição de competências. Segundo Lisboa et al. (2013: 311), a formação "*visa dotar as pessoas de novos conhecimentos ou competências que proporcionem uma mudança de comportamento com objetivos definidos pela organização".* A relevante importância das OES na prestação de serviços, criação de emprego e riqueza, assim como a permanente mudança do contexto social e legal (Meneses, 2012) exige dos dirigentes sociais um conjunto de competências para governar as suas instituições (Monteiro & Antunes, 2014).

Globalmente, os dirigentes entrevistados referem a importância crucial do investimento na formação especializada dos dirigentes, enquanto membros ativos no governo das IPSS e independentemente da sua condição de voluntários ou não:

"Também para quem faz voluntariado, a formação é uma condição necessária (...) sobretudo na área da gestão. (...) Para ser um bom dirigente eu defendo que é absolutamente crucial que se tenha a capacidade de fazer formação sempre que se tenha essa possibilidade, sobretudo nas áreas que

nos tocam diretamente (E4).

A experiência dos presidentes entrevistados revela que para liderar uma IPSS é fundamental possuir determinado tipo de conhecimentos:

> *"Não é exigível que um dirigente tenha conhecimento e cursos superiores destas áreas todas mas, no mínimo, tem de estar atualizado e ter algum conhecimento" (E4).*

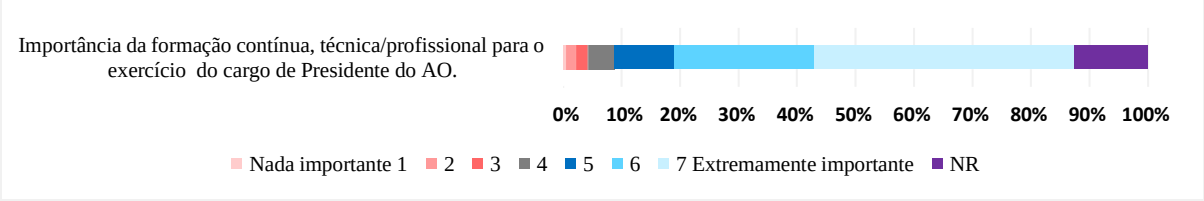
> *"Não se pode mandar num diretor técnico se não souber o trabalho que ele faz, não se pode decidir sobre uma coisa qualquer com base naquilo que me vêm dizer ao ouvido, se calhar quem está a falar ao ouvido não gosta daquela pessoa e está a condicionar a decisão e não se pode deixar isso acontecer"(E5).*

As constantes alterações da realidade organizacional reforçam a necessidade de formação contínua dos dirigentes sociais:

> *"Também é certo que vamos evoluindo, aquilo que era exido há dez anos atrás não tem nada a ver com aquilo que é exigido hoje, a realidade é diferente" (E12).*

A maioria dos inquiridos (79%) concorda com a importância da formação contínua técnica/profissional para o apoio ao exercício do cargo de presidente, (figura 13). Todavia, segundo os resultados do questionário, conforme já se demonstrou no capítulo 5 (tabela 6), mais de metade dos inquiridos (59,7%) nunca realizou formação técnica/profissional de apoio ao exercício do cargo que ocupa.

Figura 13 - Importância da formação para o exercício do cargo de presidente



Fonte: autora

Este cenário constitui uma oportunidade para refletir sobre a formação contínua dos dirigentes sociais. O código do trabalho vigente (Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro) no seu art.º 131º define a formação contínua como um direito dos trabalhadores e um dever das entidades patronais. Os vários instrumentos de Regulação Coletiva do Trabalho das IPSS[37] apontam que

[37] 1 – CCT celebrado entre a CNIS e a FEPCES/FENPROF, publicado no Boletim do Trabalho e Emprego (BTE) nº 11, de 22 de março de 2009.
2 – CCT celebrado entre a CNIS e a FNSTFPS, publicado no BTE nº 31, de 22 de agosto de 2015.
3 – CCT celebrado entre a CNIS e a FNE (UGT), publicado no BTE, nº 25, de 8 de julho de 2016.

um dos objetivos da formação profissional é *"promover a formação contínua dos trabalhadores, enquanto instrumento para a valorização e atualização profissional e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições".* Relativamente à formação contínua dos dirigentes, desconhece-se, até à data, qualquer documento normativo sobre este assunto.

4. A manutenção nos cargos dirigentes: razões e justificações

Os dados empíricos analisados demonstram que são várias as dificuldades que o presidente do OA enfrenta no exercício da sua liderança, ainda mais acentuadas pelo atual contexto de incerteza económica e social que o país atravessa, resultado da pandemia provocada pelo covid-19. Face às dificuldades torna-se pertinente averiguar as razões pelas quais os dirigentes sociais se mantêm nos cargos.

De acordo com a análise fatorial realizada (tabela 19), as razões para os dirigentes se manterem nos cargos agregam-se em três componentes.

A primeira componente, experiência em causas sociais, inclui as variáveis: "*a minha experiência é benéfica e garantia de estabilidade para a instituição", "faço o elo de ligação entre a direção transata" e "a direção em exercício e o envolvimento pessoal e a sensibilidade que sinto para as causas sociais".*

A segunda componente, ausência de sucessão, inclui as variáveis: "*sinto que já deveria ter saído da instituição", "não existem sócios disponíveis para renovar os elementos dos órgãos sociais", "foi-me pedido para me recandidatar e manter-me na governação da instituição" e "o receio que uma nova política de governo, introduzida por uma nova direção, desvie a missão da instituição".*

E a terceira componente, consequências de uma gestão fechada, inclui as variáveis: "*a gestão fechada da IPSS dificulta a renovação dos membros dos órgãos sociais" e "as implicações financeiras dos meus bens pessoais e familiares inibem o meu afastamento da instituição".*

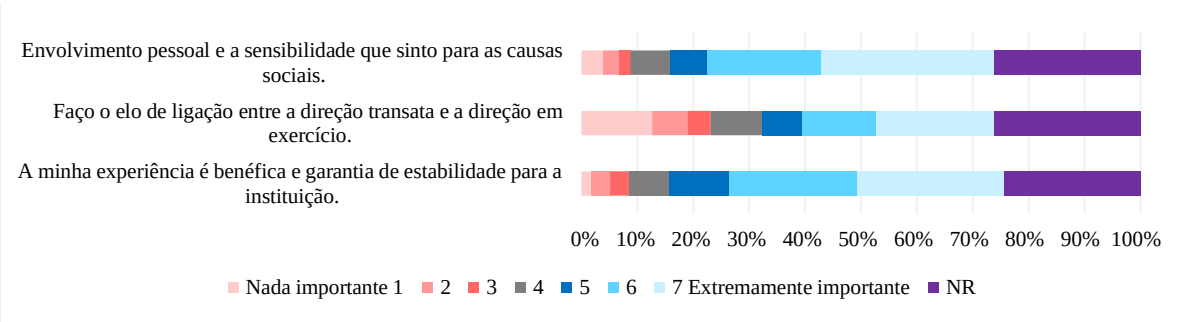
Tabela 19 - Análise fatorial das razões para os dirigentes se manterem nos cargos[38]

	Componentes		
	Experiência em causas sociais	**Ausência de sucessão**	**Consequências de uma gestão fechada**
A minha experiência é benéfica e garantia de estabilidade para a instituição	,804		
Faço o elo de ligação entre o OA transato e o OA em exercício	,761		
Envolvimento pessoal e a sensibilidade que sinto para as causas sociais	,759		
Sinto que já deveria ter saído da instituição		,840	
Não existem sócios disponíveis para renovar os membros dos órgãos sociais		,609	
Foi-me pedido para me recandidatar e manter-me na governação da instituição		,522	
Receio que uma nova política de governo, introduzida por uma nova direção, desvie a missão da instituição		,503	
Implicações financeiras dos meus bens pessoais e familiares inibem o meu afastamento da Instituição			,784
A gestão fechada da IPSS dificulta a renovação dos membros dos órgãos sociais			,779

Fonte: autora

Analisando a figura 14, a primeira componente - experiência em causas sociais-, evidencia o carácter positivo das razões para os dirigentes se manterem nos cargos, representando as razões de natureza altruísta e as socialmente aceites, na medida em que o foco de interesse dos dirigentes está centrado na dedicação à instituição e, em última instância, às causas sociais.

Figura 14 - Experiência em causas sociais



Fonte: autora

[38] Na análise fatorial das componentes principais obteve-se um KMO de 0,719 > 0,700 considerado moderado e aceitável em estudos académicos, cumprindo-se o pressuposto da realização da análise fatorial.

Por ordem decrescente do número percentual de respostas no inquérito, as razões mais indicadas, na primeira componente, para os dirigentes sociais se manterem nos cargos são possuir experiência benéfica que garante a estabilidade para a instituição, com a concordância de 60% dos inquiridos:

> *"É bom ter a experiência, (…) é sempre saudável assegurar um fio condutor na intervenção da instituição… que as direções, tanto quanto possível, nas suas sucessivas mutações conservem elementos" (E5).*

A seguir, o envolvimento pessoal e a sensibilidade que sente para as causas sociais, com a concordância de 58% dos inquiridos, são um forte estímulo para os dirigentes continuarem, na medida em que:

> *"As pessoas mantêm-se porque é apaixonante" (E12).*
>
> *"Muitos dizem: - estás lá porque queres, tudo bem, faço porque gosto"* (E3).
>
> *"Eu gosto muito do que faço, gosto de falar e partilhar com as pessoas. Acabo por me envolver pessoal e emocionalmente" (E12).*

Apesar desta variável surgir, por ordem decrescente do número percentual de respostas no inquérito, em segundo lugar, de acordo com a correlação bivariada de Pearson[39] (anexo 5, tabela XI) para a componente experiência em causas sociais, a variável que mais contribui é o *"envolvimento pessoal e a sensibilidade que sinto para as causas sociais"* (r=0,936, R~1, p-value=0,000<0,01).

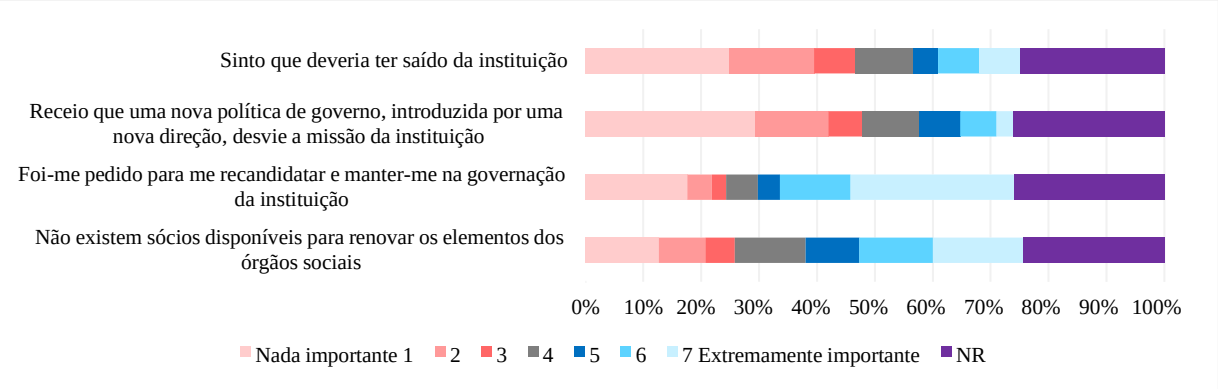
E por último, o facto de fazer o elo de ligação entre o OA transato e o OA em exercício, com a concordância de 42% dos inquiridos:

> *"Não é saudável quando uma direção muda e chega ao fim do seu mandato que todos os membros mudem porque parece que há uma quebra e temos outra identidade, outra organização e isso eu não sou favorável" (E5).*

A segunda componente das razões para os dirigentes se manterem nos cargos alicerça-se principalmente no desinteresse dos sócios para renovar os órgãos sociais, o que leva os presidentes a recandidatarem-se ao cargo (figura 15).

[39] Entre as componentes das razões para os dirigentes se manterem nos cargos e as variáveis que as compõem.

Figura 15 - Ausência de sucessão para o cargo



Fonte: autora

Ainda que o inquérito revele a concordância de 38% dos inquiridos, devido à dispersão dos dados não é possível retirar uma conclusão clara sobre a não existência de sócios disponíveis para renovar os membros dos órgãos sociais. Contudo, esta razão para os dirigentes se manterem nos cargos foi amplamente explorada pelos presidentes do OA entrevistados. A baixa participação e envolvimento dos cidadãos, dos sócios, dos utentes/clientes e trabalhadores, na governação das IPSS, dificultam a renovação dos membros dos órgãos sociais:

> *"Os dirigentes mantêm-se porque não há gente" (E2).*

De acordo com a correlação bivariada de Pearson[40] (anexo 5, tabela XI) para a componente ausência de sucessão, a variável que mais contribui é *"não existem sócios disponíveis para renovar os membros dos órgãos sociais"* (r=0,849, R~1, p-value=0,000<0,01).

E9 relata a própria dificuldade que sente em atrair novos membros para as listas dos órgãos sociais de uma das IPSS a que preside:

> *"Não temos outros. Para eu renovar a equipa nos últimos três atos eleitorais consegui dois ou três. Ando a bater às portas e não consigo. Na minha freguesia há um conjunto de pessoas que estão em três ou quatro sítios diferentes, as pessoas são sempre as mesmas" (E9).*

Do discurso dos entrevistados emerge um quadro possível de justificações para a dificuldade em renovar os membros dos órgãos sociais. A primeira diz respeito à má reputação das IPSS promovida pelos órgãos de comunicação social:

[40] Entre as componentes das razões para os dirigentes se manterem nos cargos e as variáveis que as compõem.

> *"É muito difícil neste momento encontrarmos pessoas disponíveis para os órgãos sociais das IPSS, muito por culpa da imagem negativa que nos últimos anos tem vindo cá para fora, através da comunicação social" (E8).*

A segunda justificação consiste na postura das IPSS fechadas nelas próprias, impedindo a entrada de novos membros:

> *"Também já tenho dito, nós mantemo-nos muito tempo nas instituições e não damos espaço para que outros possam entrar" (E8).*

Por último, os dirigentes que se dedicam inteiramente à instituição e centralizam em si os processos de tomada de decisão acabam por sentir que a instituição lhes pertence:

> *"As pessoas sentem a instituição como se fosse um filho seu que vai ficar órfão quando a pessoa desaparecer. (…) Conheço uma instituição onde isso é bem claro: passou uma década, passou outra década, passou outra década e como é que as coisas se mantêm? (…) Percebemos que este agarrar do coração que deu origem a tantos anos leva à dificuldade no retirar"* (E6).

O desejável, como defende E5, é que os órgãos sociais se renovassem:

> "*Deve haver uma alteração regular e periódica dos membros dos corpos gerentes exatamente para não criar uma centralização e evitar que a instituição se estruture à imagem e semelhança daquelas pessoas em concreto como se fosse sua, porque a instituição não é aquelas pessoas, a instituição são todas as pessoas e não é saudável que haja um perpetuar dos membros ao longo do tempo."*

Embora a maioria dos presidentes entrevistados esteja em sintonia relativamente à dificuldade em renovar os membros dos órgãos sociais, um dos dirigentes entrevistados não partilham inteiramente desta opinião, ou seja, no seu entender existem pessoas para integrar os órgãos sociais das instituições*:*

> *"É mentira que, em alguns casos, não existam pessoas porque existe em todos os locais, concelhos deste país, pessoas muito válidas, muito preparadas para fazer parte dos corpos sociais" (E5),*

advogando que:

> *"Obviamente que não há pessoas naquele momento e naquela hora porque agora temos de renovar. (…) têm é que ser desafiados e têm que conhecer a realidade, naturalmente para eu convidar uma pessoa ela tem de conhecer a realidade para poder decidir, tem de haver um processo prévio de conhecimento da instituição antes de poder integrar os respetivos corpos sociais" (E5).*

E argumenta, ainda,

> *"Isto é uma trajetória que tem que ser feita ao longo do tempo, se eu sou presidente desta direção agora eu tenho a missão de começar a preparar a minha sucessão e pensar que deve haver alguém*

tão bem preparado ou melhor que eu para me suceder e quem diz a mim presidente diz a outros membros dos corpos gerentes" (E5).

Para superar esta dificuldade, E5 sugere que a entrada de membros para os órgãos sociais seja um processo evolutivo, e que os novos membros sejam, por exemplo, trabalhadores da própria instituição:

"Vão fazendo caminho e num determinado momento podem passar a assumir uma maior responsabilidade, nós podemos ter uma pessoa que entra para a direção como vogal, depois essa pessoa vai conhecendo, isto não é um processo imediato, vai aprofundando, tendo formação, etc, depois, por exemplo, no mandato seguinte já assume funções de tesoureiro, já tem funções mais acentuadas, lida de forma diferente e mais próxima com determinadas funções e chegará o dia que é presidente ou provedor da direção (…) posso incluir trabalhadores da própria instituição, podem perfeitamente integrar os corpos gerentes, como posso fazer isto com pessoas que estando fora, desafio para pertencer à instituição" (E5).

A solicitação para se recandidatar e manter-se na governação da instituição, com a concordância de 44% dos inquiridos, também é justificada. Na sequência de novas eleições para um novo mandato, os trabalhadores e/ou outros membros dos órgãos sociais, reconhecendo os frutos do trabalho, pedem ao presidente para se recandidatar e assim manter-se na governação da instituição:

"Uma das razões são os funcionários ou os próprios membros da direção que nos pedem para ficar" (E11).

"São convidados a ficar porque são importantes para o funcionamento da instituição" (E4).

O receio que uma nova política de governo, introduzida por um novo OA, desvie a missão da instituição, com a concordância de apenas 16% dos inquiridos, favorece a decisão de os presidentes se recandidatarem e permanecerem nos órgãos sociais da IPSS:

"Outras, são pessoas que querem vir para a instituição e não têm nada a ver com isto e nós queremos que a casa siga um bom caminho e depois acabamos por nos candidatar outra vez" (E11).

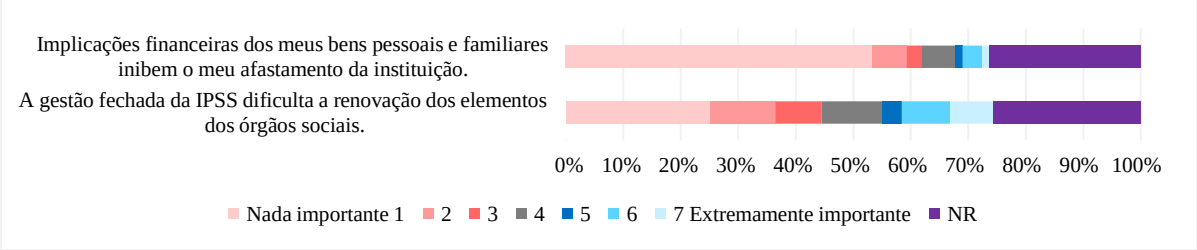
A convicção dos dirigentes entrevistados, relativamente à não eternização dos cargos em órgãos sociais das IPSS, contrasta com o sentimento de apenas 18% dos presidentes inquiridos sentirem que já deviam ter saído da instituição:

"Diz-se muitas vezes: aqueles indivíduos mantêm-se permanentemente numa direção e nunca mais de lá saem" (E3).

" Às vezes porque pensamos que somos os melhores (E9), espero ter o discernimento de saber sair para não me acusarem de nada" (E7).

Os motivos da manutenção do cargo suscetíveis de condenação por parte da sociedade, incluídos na terceira componente que remetem para a gestão fechada, justificam a elevada percentagem de discordância dos dirigentes inquiridos (figura 16).

Figura 16 - Consequências de uma gestão fechada



Fonte: autora

Segundo a correlação bivariada de Pearson[41] (anexo 5, tabela XI) para a componente "*consequências de uma gestão fechada"*, a variável que mais contribui é a *"gestão fechada da IPSS dificulta a renovação dos membros dos órgãos sociais"* (r=0,920, R~1, p-value=0,000<0,01).

As IPSS fechadas ao nível da sua gestão sofrem consequências. Com a concordância de apenas 19% dos inquiridos, a dificuldade de renovação dos membros dos órgãos sociais é uma consequência de uma gestão fechada:

> *"Têm o mínimo de associados e autogerem-se a eles próprios. Eu não posso admitir que exista uma IPSS com vinte e dois sócios e não haja forma de entrar lá, eu posso inscrever-me, posso mandar uma carta para lá, eles metem no lixo, se vai para tribunal não querem saber e a IPSS é gerida por vinte e duas pessoas que são a filha, o marido, o cunhado, mas há mais casos destes" (E7).*

> *"Existem em grandes instituições (…) que são governadas por uma linha dinástica em que esteve o avô, agora está o pai e há de estar o filho, isto existe (…), isto não é admissível em santas casas de misericórdia, centro sociais paroquiais, caritas paroquiais e diocesanas, APPACDM´s e instituições de solidariedade social, porque estamos a falar de instituições que têm ou devem ter uma abertura com a sociedade completamente diferente de uma fundação, que tipicamente são mais fechadas" (E5).*

Outra consequência da gestão fechada prende-se com as implicações financeiras dos bens pessoais dos dirigentes e dos seus familiares que inibem o seu afastamento da instituição. Apesar de registar um grau de concordância pouco significativo de 6% dos inquiridos, foi uma justificação explorada pelos presidentes entrevistados:

[41] Entre as componentes das razões para os dirigentes se manterem nos cargos e as variáveis que as compõem.

"Muitos não saem porque tem dificuldade em arranjar alguém porque a instituição está de tal maneira endividada que muitos não querem vir" (E3).

"As pessoas que se endividaram para fazer obras, e deram os seus avais pessoais vinculam-se por mais tempo para garantir o efetivo pagamento daquilo que a instituição está a usufruir" (E10).

"Têm medo de que a gestão da instituição se descontrole e quem fica a perder é ele e a sua família" (E12).

O elevado número de não respostas dos dirigentes inquiridos às questões sobre as razões que os levam a manterem-se nos cargos evidencia que não estão dispostos a mencionar as suas motivações.

Sumariamente os presidentes do OA, inquiridos e entrevistados, assumem várias motivações para se candidatarem e se manterem em funções, sendo as razões ligadas ao altruísmo as mais valorizadas em detrimento dos motivos interligados com o poder.

Através da, tabela XI (anexo 5) conclui-se que as três componentes relativas às razões para os dirigentes se manterem nos cargos correlacionam-se entre si positivamente e significativamente, ou seja, as três componentes influenciam-se mutuamente.

A partir daqui fixemo-nos, em particular, nas motivações dos sócios fundadores se manterem no OA. Dos 238 presidentes inquiridos, 65, ou seja, 27% assumem ser um sócio fundador da instituição, o que significa que mais de um quarto das instituições são governadas por sócios que estiveram envolvidos na sua criação.

Para o efeito, são considerados sócios fundadores aqueles que tomaram lugar no processo de formação da IPSS. As IPSS podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional. As associações são organizações de direito privado sem fins lucrativos, constituídas por um grupo de indivíduos com um determinado objetivo, podendo haver ou não capital no ato da sua constituição, cujo funcionamento e gestão está a cargo de um grupo de sócios democraticamente eleitos (Instituto da Segurança Social, I.P., 2014). As fundações são organizações de direito privado com fins sociais, constituídas por vontade de um instituidor (pessoa física ou jurídica), contando que possa alocar um património no ato da sua constituição, cuja administração depende da vontade do instituidor (idem). No caso das associações, quando os sócios fundadores permanecem por longos períodos tal revela resistência à mudança, conjuntura associada a processos de cristalização e de conservadorismo, podendo eventualmente questionar o cumprimento de um dos princípios orientadores, previstos pela Lei

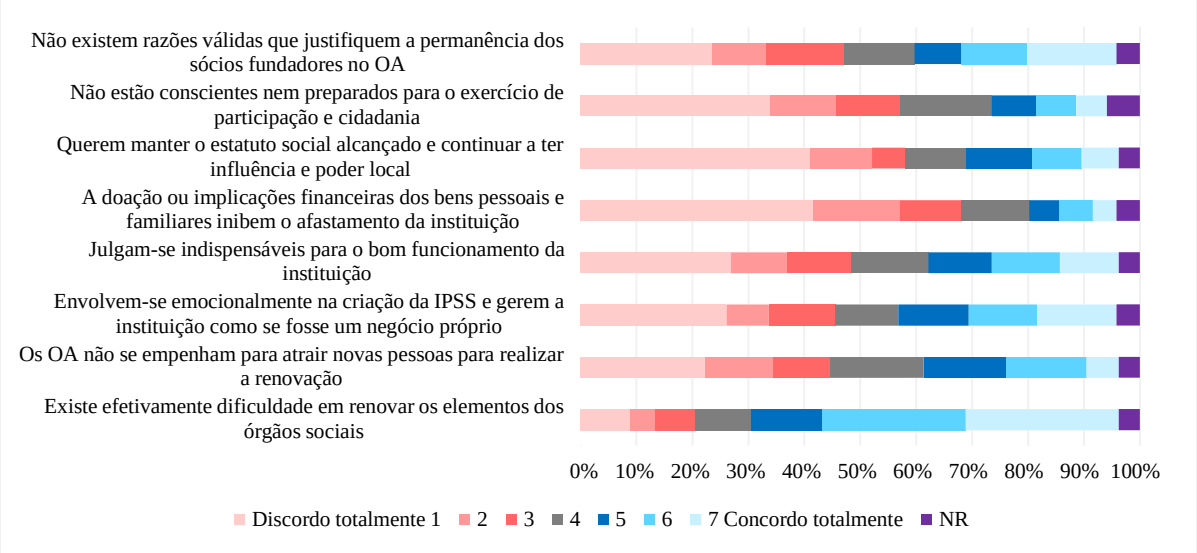
de bases da economia social: o controlo democrático dos respetivos órgãos sociais pelos seus membros (alínea c), artº.5 da Lei n.º 30/2013, de 8 de maio).

> *"Se nós estamos numa ótica fundacional, a entidade não deve ser uma associação, deve ser uma fundação" (E5).*

A análise fatorial às variáveis relativas às razões para os sócios fundadores se manterem no OA resultou em apenas uma componente, passando-se, por isso, a analisar as razões tendo como base a triangulação dos dados entre o inquérito e a entrevista.

No que respeita à visão dos sujeitos de análise entrevistados sobre as razões que levam os sócios fundadores a permaneceram no OA, a opinião não é uniforme, dando origem a várias interpretações. Com a exceção da efetiva dificuldade em renovar os membros dos órgãos sociais, com a concordância de 66% dos inquiridos, as razões apresentadas nas entrevistas não são confirmadas de forma linear pelo resultado dos inquéritos, uma vez que os dirigentes inquiridos apresentam uma opinião com um grau de concordância pouco expressivo, como se pode confirmar na figura 17.

Figura 17 - Manutenção de sócios fundadores nos órgãos sociais



Fonte: autora

Ao avaliar-se as razões apresentadas, averiguam-se argumentos de carácter negativo ou associado ao poder como:

i) Não existem razões válidas que justifiquem a permanência contínua dos sócios fundadores no OA, com a concordância de 36% dos inquiridos, considerando ser

> *"um mau hábito. (…). Não há justificação nenhuma para que um indivíduo fique eternamente numa*

instituição" (E2).

ii) Os membros do OA não se empenham o suficiente para atrair novas pessoas para realizar a renovação, com a concordância de 35% dos inquiridos

"(…) não haver, por parte das direções, uma tentativa de ir captando novas pessoas" (E3).

iii) Os sócios fundadores envolvem-se emocionalmente na criação da IPSS e na sua gestão como se fosse um negócio próprio sobre o qual desenvolvem um sentimento de posse, com a concordância de 39% dos inquiridos:

"Muitos fundadores sentem a instituição como se fosse um filho e depois têm muita dificuldade em sair" (E6).

"Às vezes os sócios fundadores julgam que as instituições são deles, e agem dessa forma" (E9).

iv) Os sócios fundadores dedicam-se arduamente a todos os processos de governação, julgando-se indispensáveis para o bom funcionamento da instituição em prol da sua missão, com a concordância de 34% dos inquiridos:

"O problema é quando pensamos que somos únicos e não há mais ninguém para nos substituir. (…) também sou fundador e socio nº1, não estive foi sempre como presidente" (E9).

"O que acontece é que não queremos ver o nosso trabalho destruído. (…). O meu principal receio é que os novos dirigentes que para aqui venham alterem a missão desta instituição" (E11).

v) Os sócios fundadores querem manter o estatuto social alcançado e continuar a ter influência e poder local, com a concordância de 27% dos inquiridos:

"Também é verdade que alguns não querem deixar o lugar que lhes dá um certo estatuto na sua terra" (E6).

"As razões são sempre as mesmas, têm a ver com o poder (…) quem tem poder quer mais poder" (E7).

vi) A sociedade portuguesa não está consciente nem preparada para o exercício de participação e cidadania, com a concordância de 21% dos inquiridos:

"Tem a ver com a não preparação da nossa sociedade para a rotatividade das direções. Nós temos um problema de cidadania, de educação para a cidadania, ou seja, eu estou durante algum tempo a dar um contributo à sociedade e depois devo dar lugar a outro que possa contribuir para a sociedade. As gerações mais antigas não estavam preparadas neste sentido" (E8).

Para salvaguardar e fomentar a transparência dos atos de governação, decorrente das entrevistas surge a proposta da alteração e adaptação da legislação das fundações, porque

existem associações a serem estrategicamente geridas como fundações, devido ao facto de não existir património no ato da sua constituição:

> "*Das duas, uma: ou a lei altera os pressupostos ou limites para ser uma fundação e assume-se como fundação do zero, fundador é aquele que dá origem a, e, portanto, dependendo do contexto podemos ter uma fundação logo de raiz ou então as entidades terão de fazer um percurso associativo até haver condições para se converterem em fundações. (…) Portanto as organizações que se centram no fundador ou fundadores têm de fazer caminho para transformar logo que possível o contexto associativo no contexto fundacional, porque o contexto associativo é altamente democrático, altamente dinâmico, liberdade total, cada sócio tem um voto numa lógica democrática. É legítima a existência de fundadores e é legítimo pensamentos de muito longo prazo, aí se não é possível fazer esta trajetória primeiro associativa e depois fundacional, então eu sugiro que se altere a lei das fundações" (E5).*

Como conclusão, com base no arcaboiço teórico constituído e em consonância com os resultados empíricos apresentados anteriormente observa-se, mais uma vez, o desconforto dos dirigentes em assumirem as razões pelos quais os sócios fundadores se mantêm muitos anos como líderes das instituições, sabendo de antemão que a liderança é uma forma indiscutível de poder.

Ao confrontar os dados provenientes das entrevistas e dos inquéritos, pode constatar-se que os dirigentes entrevistados dão as suas respostas referindo-se aos dirigentes de forma geral e sem pudor de se referirem a comportamentos baseados em jogos de poder, enquanto as respostas dos dirigentes inquiridos, questionados diretamente sobre as suas motivações, sugerem comportamentos com base em virtudes.

Vale lembrar que aqueles que possuem algum tipo de poder ficam incomodados quando são questionados - *"ficam aflitos quando lhes é sugerido que têm poder ou fazem uso dele"* (Cunha, et al., 2017:255) -, preferindo falar em liderança, visto que o poder é frequentemente associado ao mau uso. Contudo, como já foi referido, o poder é uma forma de desenvolvimento e, por isso, pode ser usado de forma honesta (idem).

Em forma de síntese a tabela 20[42] dá conta das principais conclusões do estudo sobre as condicionantes do exercício da liderança, permitindo fazer uma leitura comparativa entre os quatros perfis de liderança.

[42] Os dados apresentados na tabela correspondem à média de valores das respostas às questões com base em escalonamentos de resposta múltipla utilizando a escala de likert. Nesta escala foi utilizado um raciocínio agregado, ou seja, pelo grau de concordância entende-se a agregação dos três níveis superiores da escala (5, 6 e 7) e pelo grau de discordância entende-se os três níveis inferiores da escala (1, 2 e 3) e o grau 4 indica uma posição neutra ou de indiferença.

Tabela 20 – Síntese das condicionantes do exercício da liderança[43]

		Perfil 1 28,2% (66)	**Perfil 2 27,8% (65)**	**Perfil 3 26,9% (63)**	**Perfil 4 17,1% (40)**
Condicionantes do exercício da liderança	Constrangimentos	Ligeira tendência concordante Média=4,38 (30,07%)	Ligeira tendência concordante Média=4,59 (32,82%)	Ligeira tendência concordante Média=4,69 (32,47%)	Ligeira tendência concordante Média=4,17 (32,50%)
	Incompatibilidades	Ligeira tendência concordante Média=4,38 (30,07%)	Posição neutra Média =3,97% (28,42%)	Ligeira tendência concordante Média=4,46 (30,92%)	Posição neutra Média=3,80 (29,56%)
	Desafios	Tendência concordante Média=5,42% (37,22%)	Tendência concordante Média =5,42 (38,76%)	Tendência concordante Média=5,29 (36,61%)	Ligeira tendência concordante Média =4,87 (37,94%)

Fonte: autora

Para uma amostra de 238 (N=238), realizou-se uma análise de variância pelos 4 perfis em relação às variáveis das condicionantes: *"constrangimentos", "incompatibilidades"* e *"desafios".* Contudo, como o pressuposto da homogeneidade das variâncias da ANOVA (médias) não foi cumprido numa das variáveis – *"incompatibilidades"* ($p<0,05$, indicador de diferenças na homogeneidade) (anexo 5, tabela XII), foi realizado o teste não paramétrico equivalente – Kruskal-Wallis (mediana), que obteve diferenças estatisticamente significativas nas *"incompatibilidades"* (anexo 5, tabela XIII). Complementou-se, ainda, o estudo com os cruzamentos/tabelas de contingência (frequências e respetivas percentagens) pelo qui-quadrado, onde também se obteve diferenças estatisticamente significativas nas *"incompatibilidades"* (anexo 5, tabela XIV).

[43] Na análise fatorial das componentes principais obteve-se um KMO de 0,719 > 0,700 considerado moderado e aceitável em estudos académicos, cumprindo-se o pressuposto da realização da análise fatorial.

CAPÍTULO 6 - GOVERNAÇÃO DAS IPSS

Este capítulo tem como propósito analisar de forma crítica a governação das IPSS. Começa-se por caraterizar o órgão de governação e os modos de governo desenvolvidos por estas instituições, as implicações da limitação do número de mandatos e a seguir analisa os comportamentos dos dirigentes enquanto principais responsáveis pela governação das IPSS. Num segundo momento, discute-se e retrata-se o caminho da profissionalização destas instituições.

1. Órgão de governação e modos de governo

1.1. Os órgãos sociais: funcionamento e presença

As IPSS são um exemplo de como os cidadãos, por iniciativa própria, se associam para solucionar os problemas que os afetam enquanto indivíduos ou membros de uma comunidade (Almeida, 2011). Para esta reflexão problematiza-se a capacidade das IPSS em autogovernarem-se. Trata-se de organizações cuja missão se dirige para o bem público e comum, financiadas por diversos atores, entre eles o Estado, nomeadamente por via dos impostos dos cidadãos. A reflexão que aqui se propõe problematiza a capacidade das IPSS em se auto-governarem.

De acordo com o estatuto geral das IPSS - decreto-lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, em cada IPSS existe, pelo menos, um órgão colegial de administração – OA - e outro com funções de fiscalização – conselho fiscal. Nas organizações de forma associativa existe igualmente uma assembleia geral de associados. O OA e o conselho fiscal são compostos por um número ímpar de membros dos quais um é o presidente (n.º 1 do art.º12). O OA tem como funções gerir e representar a instituição (art.º 13). A principal função do conselho fiscal é fiscalizar o OA (art.º 14).

Os dirigentes entrevistados estão conscientes que, legalmente, os OA, à semelhança dos outros órgãos sociais, devem funcionar como um órgão colegial, em que cada dirigente assume as suas responsabilidades:

> *"Nunca podemos perder de vista que a direção é um órgão colegial constituído por várias pessoas e todas elas, num cenário ideal, devem envolver-se igualmente na realidade da instituição. Nós*

temos boas direções quando acima de tudo há um entendimento saudável entre os seus membros" (E5).

Contudo o OA nem sempre funciona como um órgão colegial. Não raras as vezes é o presidente do OA que assume um grande número de responsabilidades, enquanto os outros dirigentes são pouco ativos e cumprem apenas as funções formais:

"Na própria direção é o presidente que tem que estar na crista da onda, (…) sente apoio por parte de outros dirigentes como era de facto necessário" (E1).

A fraca cultura de cidadania e participação dos membros na vida da organização estende-se aos dirigentes eleitos e é apontada e exemplificada pelos entrevistados.

Um dos órgãos sociais onde se aponta a fraca participação dos dirigentes eleitos é o conselho fiscal. A responsabilidade deste órgão é controlar e fiscalizar a instituição, podendo, nesta matéria, realizar recomendações aos outros órgãos, tendo como finalidade o cumprimento da lei, dos estatutos e dos regulamentos. Cabe-lhe fiscalizar o OA da instituição, podendo, para tal, consultar a documentação que entenda necessária, dar parecer sobre o relatório e contas do exercício, assim como sobre o programa de ação e orçamento para o ano sequente, dar parecer sobre as matérias que os outros órgãos sujeitem à sua avaliação, fazer cumprir a lei, os estatutos e os regulamentos. Os membros do conselho fiscal, sempre que convocado, podem assistir às reuniões do OA. Quando o movimento financeiro da instituição o justificar, o conselho fiscal pode ser integrado ou assessorado por um revisor oficial de contas ou sociedade de revisores oficiais de contas (art.º 14 do decreto-lei nº 172-A/2014).

Na generalidade os dirigentes consideram que:

"O conselho fiscal deveria ser mais presente" (E9).

"O papel do órgão fiscal pretendia-se que fosse de grande responsabilidade, mas que às vezes corresponde a zero. A maioria das vezes também estão nas direções há muitos anos, as instituições entregam as contas a um simples contabilista e o papel do conselho fiscal acaba por se desvanecer, coloca lá a sua assinatura a dizer que estão validadas as contas" (E10).

A assembleia geral é igualmente apontada neste domínio. À assembleia geral compete deliberar sobre todas as matérias não compreendidas nas atribuições legais ou estatutárias dos outros órgãos (art.º 58 do decreto-lei nº 172-A/2014).

Neste caso é apontada a reduzida assiduidade dos sócios nas reuniões da assembleia geral:

"O problema é que os sócios exprimem-se pouco. A maior parte dos sócios pensam que são bons sócios se pagarem a cota, o que é muito residual. Envolvem-se pouco com a instituição. As assembleias gerais são pouco participadas. Muitas vezes, a não ser que haja qualquer problema na instituição, e nesse caso comparecem, mas não havendo problemas está tudo em paz e se aparecerem é para dizerem amém" (E1).

"Quando chega aquele momento de apresentar as listas, não chega ninguém para fazer parte dessas listas" (E10). "(...) às vezes tenho muita dificuldade em fazer as listas" (E2).

O afastamento dos sócios está, frequentemente, associado à ausência de disponibilidade de tempo necessária para o exercício dos cargos nos órgãos sociais:

"Hoje em dia não se tem grande disponibilidade para gerir as dificuldades das IPSS" (E8).

"Um presidente tem de disponibilizar muito do seu tempo e da sua vida para estar ali a gerir a IPSS" (E7).

E, também, ao desinteresse em assumir responsabilidades nos órgãos sociais:

"O que acontece é que as pessoas (...) não estão para se chatear com a instituição, vão lá duas vezes por ano e pouco mais. E para conseguir elementos para as listas é mesmo isto que nos dizem: põe lá o meu nome que eu vou lá só quando for mesmo preciso, não querem preocupações" (E11).

"Porque são amigos do presidente, foram lá dar uma mão porque ele precisava de lá ter três ou quatro nomes" (E9).

A fraca cultura de participação e o desinteresse dos sócios assumirem responsabilidades nos órgãos sociais das IPSS indicia a existência de IPSS governada *"por poucos"*[44], apontando para uma tendência para a oligarquia.

Verifica-se também uma tendência para as práticas de governação estarem continuadamente centradas no presidente do OA, caraterísticas da síndrome do fundador:

"no geral o rosto da instituição é o do presidente, os outros não participam tanto (...) A tendência é o presidente se manter sempre e depois vai arranjando outras pessoas, que muitas vezes apenas dão o nome e mantém-se a situação da solidão do presidente" (E1).

Outro traço da síndrome do fundador constatado é o facto de o presidente do OA estar ligado à génese da instituição:

"Há casos de uma certa rotatividade, mas é mais a permanência do rosto daquele que esteve muito interessado na criação da instituição, (...), essa pessoa é que se vai mantendo" (E1).

[44] A palavra oligarquia tem origem grega: "*oligarkhía*". Corresponde à união de "*olígos*", que significa *"poucos",* e "*arkh*", que pode ser traduzido como *"governo"*. Ou seja, o termo significa *"governo de poucos".*

Este cenário é confirmado por dois presidentes entrevistados que assumem a sua permanência numa IPSS desde a data da sua criação:

> *"Estou na IPSS que presido desde o início" (E7).*
>
> *"Também sou fundador e sócio nº1, não estive foi sempre como presidente" (E9).*

Frequentemente, o presidente do OA executa as suas funções com base na confiança nele depositada pelos sócios e membros dos órgãos sociais, que frequentemente se demitem do exercício ativo das suas funções, como se evidencia nas seguintes afirmações:

> *"As direções, muitas vezes, resumem-se ao presidente, que faz o quer e os outros elementos não bloqueiam [as decisões], as direções têm de funcionar enquanto corpo colegial e muitas vezes não funcionam" (E8).*

Na perspetiva de dois presidentes, o facto de a tomada de decisão estar centrada na figura do presidente facilita a existência de cenários de autoritarismo:

> *"Também podem existir presidentes autoritários, mas isso é como tudo na vida, não acontece só nas IPSS" (E8).*
>
> *"Nas associações em que o presidente é prepotente, um funcionário quer ser sócio e não pode ser" (E7).*

1.2. O cargo de presidente

Com base nos dados recolhidos através do questionário, segue-se a análise das particularidades do cargo de presidente do OA, que permitem caraterizar os modos de governo das IPSS.

Olhando para os dados refletidos na tabela 21, a maior parte deles não é sócio fundador (72%) das instituições onde exercem atualmente o cargo de presidente. Cerca de 60% exercem pela primeira vez um cargo na IPSS a que presidem, sendo significativa a ocupação recente, até 4 anos, do cargo (43%). Porém constata-se uma tendência para uma antiguidade considerável com mais de 31% dos inquiridos na função há 9 ou mais anos. Relevante para a análise das tendências oligárquicas é assinalar que 40% exerceram pelo menos um outro cargo nos órgãos sociais da IPSS, quase sempre no OA, sendo o cargo de vice-presidente o mais frequente (23%), que 27% dos inquiridos são sócios fundadores, 14% fundaram outras instituições e 29% exercem ou exerceram um cargo num órgão de administração pública.

Tabela 21 - O exercício do cargo de presidente do OA

	N.	%
Tempo há que exerce o cargo atual.		
Até 4 anos	101	42,5
Entre 5 e 8 anos	62	26,1
Entre 9 e 12 anos	22	9,2
13 ou mais anos	51	21,4
NR	2	0,8
Total	238	100
Primeira vez que exerce um cargo nesta IPSS		
Sim	142	59,7
Não	95	39,9
NR	1	0,4
Total	238	100
Cargos que exerceu anteriormente		
Vice-presidente do OA	54	22,7
Tesoureiro	16	6,7
Secretário	25	10,5
Vogal do OA	26	10,9
Presidente da assembleia geral	18	7,6
Vogal da assembleia geral	6	2,5
Presidente do conselho fiscal	6	2,5
Vogal do conselho fiscal	7	2,9
Número de cargos que ocupou		
0	110	46,2
1	94	39,6
2	27	11,3
3	5	2,1
4	2	0,8
Total	238	100
Foi um sócio fundador		
Sim	65	27,3
Não	170	71,4
NR	3	1,3
Total	238	100
Fundou outras instituições sociais		
Sim	34	14,3
Não	202	84,9
NR	2	0,8
Total	238	100
Exerce ou exerceu um cargo num órgão de administração pública		
Sim	69	29
Não	169	71
NR	0	0
Total	238	100

Fonte: autora

Uma das caraterísticas diferenciadoras das IPSS é a sua auto-governação. A forma como cada uma destas instituições se organiza internamente resulta num modo de governo. Porque as designações modo de governo monocrático tradicional (do tipo agenciário) e o modo de governo dos interessados/stakeholders (do tipo democrático-participativo) parecem ser as descrições mais adequadas à realidade deste estudo, elas servirão de mote para a análise dos resultados empíricos sobre o exercício da liderança e os modos de governo das IPSS.

Sendo que a dependência da liderança de um mesmo órgão, a rotatividade dos membros do OA, a participação de várias partes interessadas na governação diferenciam estes modos de governo, com base na correlação e cruzamento das variáveis *"tempo há que exerce o cargo atual", "primeira vez que exerce um cargo na IPSS", "é sócio fundador", "fundou outras instituições", "número de cargos que já exerceu", "a sua presença e dos outros membros na instituição"* e *"exerce ou exerceu um cargo na administração pública",* procurou-se caraterizar os modos de governo das IPSS.

Começa-se a análise procurando perceber a dependência da liderança da IPSS de um mesmo órgão e a rotatividade dos membros do OA.

De acordo com a tabela 22, a variável *"tempo há que exerce o cargo atual"* correlaciona-se significativamente com as variáveis: *"primeira vez que exerce um cargo na IPSS"* (R=-0,131; R~ -1, p-value=0,045<0,05) e *"é um sócio fundador"* (R=0,415, R~1, p-value=0,000<0,01). Esta ligação justifica-se pela existência de uma percentagem elevada de presidentes a cumprirem o primeiro mandato (43%), mas não deixa de ser relevante o número de sócios fundadores a liderarem as IPSS. Quanto à variável *"número de cargos que exerceu anteriormente",* não se encontraram relações significativas com as outras variáveis. Este resultado explica-se pelos 46% de presidentes que não exerceram outro cargo na IPSS que lideram.

Tabela 22 - Correlação bivariada de Pearson entre as variáveis: tempo há que exerce o cargo atual, primeira vez que exerce um cargo na IPSS e é um sócio fundador

		Tempo há que exerce o cargo atual	Primeira vez que exerce um cargo na IPSS	Número de cargos que exerceu anteriormente
Tempo há que exerce o cargo atual	Correlação de Pearson	1	-,131*	-,061
	sig.		,045	,500
	N	236	235	126
Primeira vez que exerce um cargo na IPSS	Correlação de Pearson	**-,131***	1	-,012
	sig.	,045		,893
	N	235	237	128
Número de cargos que exerceu anteriormente	Correlação de Pearson	-,061	-,012	1
	sig.	,500	,893	
	N	126	128	128
É um sócio fundador	Correlação de Pearson	**,415****	-,083	-,026
	sig.	,000	,205	,769
	N	234	235	126

**. Correlação significativa a 0,01. *. Correlação significativa a 0,05.

Fonte: autora

Assim sendo, realizou-se o cruzamento pelas tabelas de contingência entre as variáveis: *"tempo há que exerce o cargo atual"* e *"é um sócio fundador* (tabela 23). Concluiu-se que predominam os presidentes do OA que exercem o cargo até há 4 anos e que não são sócios fundadores (N=86; 36,8%).

Tabela 23 - Existência de sócios fundadores e o tempo há que exerce o cargo de presidente do OA

			Tempo há que exerce o cargo de presidente do OA				Total
			Até 4 anos	Entre 5 e 8 anos	Entre 9 e 12 anos	13 ou mais anos	
Sócios fundadores da IPSS	Não	n	86	51	11	21	169
		% Total	**36,8**	21,8	4,7	9,0	72,2
	Sim	n	13	11	11	30	65
		% Total	5,6	4,7	4,7	12,8	27,8
Total		n	99	62	22	51	234
		% Total	**42,3**	26,5	9,4	21,8	100,0

Fonte: autora

Realizou-se, ainda, o cruzamento entre as variáveis: *"tempo há que exerce o cargo atual"* e *"primeira vez que exerce um cargo na IPSS"* (tabela 24).

Tabela 24 - Primeira vez que exerce um cargo nos órgãos sociais nesta IPSS e tempo há que exerce o cargo de presidente do OA

			Tempo há que exerce o cargo de presidente do OA				Total
			Até 4 anos	Entre 5 e 8 anos	Entre 9 e 12 anos	13 ou mais anos	
Primeira vez que exerce um cargo nos órgãos sociais nesta IPSS	Sim	n	**53**	**37**	**15**	**35**	**140**
		% Total	**22,6**	15,7	6,4	14,9	**59,6**
	Não	n	47	25	7	16	95
		% Total	20,0	10,6	3,0	6,8	40,4
Total		n	100	62	22	51	235
		% Total	**42,6**	26,4	9,4	21,7	100,0

Fonte: autora

Infere-se que predominam os presidentes do OA que exercem pela primeira vez um cargo nos órgãos sociais nesta IPSS (n=140; 59,6%) até 4 anos (n=53; 22,6%), apontando para a existência de novas lideranças e para a rotatividade do presidente do OA.

A frequência com que os dirigentes acompanham os trabalhos do dia a dia da IPSS, demonstrada na tabela 25, foi também uma variável considerada para caraterizar o modo de governação interna das IPSS.

Tabela 25 - Presença dos membros do OA na instituição

	N.	%
Presidente do OA		
Todos os dias	181	76
1 ou 2 vezes por semana	39	16,4
Quinzenalmente	9	3,8
Mensalmente	8	3,4
NR	1	0,4
Total	238	100
Outros membros do OA		
Todos os dias	48	20,1
1 ou 2 vezes por semana	87	36,6
Quinzenalmente	42	17,6
Mensalmente	58	24,4
NR	3	1,3
Total	238	100

Fonte: autora

A larga maioria dos presidentes do OA acompanha o quotidiano da instituição todos os dias (76%), 16% respondem 1 a 2 vezes por semana e os demais quinzenalmente ou mensalmente.

O pressuposto de que os presidentes mais velhos, por estarem reformados, têm mais disponibilidade do que os presidentes mais novos que, em regra, têm uma atividade profissional não é corroborado, uma vez que não existem diferenças estatisticamente significativas, (p-value =0,213 > 0,05), predominando a frequência diária (76,7%), independentemente da idade (tabela 26).

Tabela 26 - Frequência do acompanhamento dos trabalhos segundo a idade

			Frequência com que o presidente do OA acompanha os trabalhos da instituição				
			Todos os dias	**1 ou 2 vezes por semana**	**Quinzenal**	**Mensal**	**Total**
Idade	16-24 anos	Nº	0	1	0	0	0
		%	0	0,4	0	1	1
	25-39 anos	Nº	9	3	0	1	13
		%	3,8	1,3	0	0,4	5,5
	40-54 anos	Nº	48	15	5	3	71
		%	20,3	6,4	2,1	1,3	30,1
	55-69 anos	Nº	78	11	3	1	93
		%	33,1	4,7	1,3	0,4	39,4
	70 ou mais anos	Nº	46	8	1	3	58
		%	19,5	3,4	0,4	1,3	24,6
Total		Nº	181	38	9	8	236
		%	76,7	16,1	3,8	3,4	100

Fonte: autora

Quanto ao pressuposto de que a presença do presidente do OA na instituição é variável segundo a sua atividade profissional (tabela 27), conclui-se que prevalecem os presidentes que acompanham o quotidiano da instituição (n=181; 76,1%) ainda que tenham outra atividade profissional (n=99; 41,6%). Independentemente da frequência com que o presidente do OA acompanha os trabalhos do dia a dia da instituição, predominam os presidentes que têm outra atividade profissional fora da instituição (n=137; 57,6%).

Tabela 27 - Presença do presidente na instituição segundo a sua atividade profissional fora da IPSS

			Frequência com que acompanha os trabalhos da instituição					
			NR	Todos os dias	1 ou 2 vezes por semana	Quinzenal	Mensal	Total
Atividade profissional fora da IPSS	Não	Nº	0	81	14	3	2	100
		%	0	34,2	5,9	1,3	0,8	42,2
	Sim	Nº	1	99	25	6	6	137
		%	0,4	41,8	10,5	2,5	2,5	57,8
Total		Nº	1	180	39	9	8	237
		%	0,4	75,9	16,5	3,8	3,4	100

Fonte: autora

O acompanhamento do quotidiano da instituição por outros membros do OA manifesta alguma heterogeneidade. Por ordem decrescente, 37% acompanham os trabalhos da instituição uma ou duas vezes por semana, 24% acompanham mensalmente, 20% dos dirigentes acompanham diariamente e 17% acompanham quinzenalmente. Este resultado do inquérito contraria a narrativa, muitas vezes evidente nas entrevistas, de que o presidente gere isoladamente as IPSS.

O cruzamento entre as variáveis *"frequência com que os outros membros do OA acompanham os trabalhos do dia a dia da instituição"* e *"frequência com que o presidente do OA acompanha os trabalhos do dia a dia da instituição"* (tabela 28) confirma que, no acompanhamento do quotidiano da instituição, predomina a presença do presidente do OA todos os dias (n=180;76,6%). Destaca-se também o facto de os outros membros acompanharem o quotidiano da instituição 1 a 2 vezes por semana (n=87; 37%).

Tabela 28 - Frequência com que o presidente do OA e os outros membros do OA acompanham os trabalhos do dia a dia da instituição

			Frequência com que o presidente do OA acompanha os trabalhos do dia a dia da instituição				Total
			Todos os dias	1 ou 2 vezes por semana	Quinzenal	Mensal	
Frequência com que os outros membros do OA acompanham os trabalhos do dia a dia da instituição	Todos os dias	n	38	7	0	3	48
		% Total	16,2	3,0	0,0	1,3	20,4
	1 ou 2 vezes por semana	n	69	17	1	0	87
		% Total	**29,4**	7,2	0,4	0,0	**37,0**
	Quinzenal	n	28	6	7	1	42
		% Total	11,9	2,6	3,0	0,4	17,9
	Mensal	n	45	8	1	4	58
		% Total	19,1	3,4	0,4	1,7	24,7
Total		n	180	38	9	8	235
		% Total	**76,6**	16,2	3,8	3,4	100,0

Fonte: autora

Para continuar a analisar as particularidades do cargo de presidente do OA e a sua relação com os modos de governo, teve-se em conta a análise da acumulação de cargos em organizações sociais e na administração pública, com o objetivo de perceber se o governo das várias organizações está ou não centrado num pequeno grupo de dirigentes.

De acordo com a tabela 29, entre as variáveis *"foi um dos sócios fundadores desta instituição"* e *"exerce ou exerceu, em simultâneo, um cargo num órgão de administração pública"* existe correlação positiva e significativa (r=0,190, R~1 | sig.= 0,003, p-value <0,01). Também entre as variáveis "*foi um dos sócios fundadores desta instituição"* e "f*undou outras instituições sociais"* existe correlação positiva e significativa (r=0,152; R~1 | sig.= 0,019, p-value <0,05).

Tabela 29 - Correlação bivariada de Pearson entre as variáveis: exerce ou exerceu, em simultâneo, um cargo num órgão de administração pública, foi um dos sócios fundadores desta instituição e fundou outras instituições sociais

		Exerce ou exerceu, em simultâneo, um cargo num órgão de administração pública	Foi um dos sócios fundadores desta instituição	Fundou outras instituições sociais
Exerce ou exerceu, em simultâneo, um cargo num órgão de administração pública	Correlação de Pearson	1	,190**	,005
	sig.		,003	,935
	N	238	236	236
Foi um dos sócios fundadores desta instituição	Correlação de Pearson	**,190****	1	**,152***
	sig.	,003		,019
	N	236	236	236
Fundou outras instituições sociais	Correlação de Pearson	,005	,152*	1
	sig.	,935	,019	
	N	236	236	236

**. Correlação significativa a 0,01. *. Correlação significativa a 0,05.

Fonte: autora

Realizou-se o cruzamento pelas tabelas de contingência entre as variáveis. Em conformidade com a tabela 30, predominam os presidentes do OA que não foram sócios fundadores da IPSS (n=171; 72,5%) e os que exercem ou exerceram cargos na administração pública (por exemplo: numa junta de freguesia, câmara municipal) (n=170; 72,1%). Apesar dos sócios fundadores estarem a afastar-se da liderança das IPSS, abdicando do poder resultante da autoridade hierárquica, existe um grupo de dirigentes que tende a exercer o poder em mais do que uma organização, nomeadamente com a acumulação de cargos em IPSS e entidades públicas.

Tabela 30 - Foi um dos sócios fundadores da instituição e exerce ou exerceu, em simultâneo, um cargo num órgão de administração pública

			Exerce ou exerceu, em simultâneo, um cargo num órgão de administração pública		Total
			Não	Sim	
Foi um dos sócios fundadores da instituição	Não	n	129	41	171
		% Total	**54,7**	17,4	**72,5**
	Sim	n	37	28	65
		% Total	15,7	11,9	27,5
Total		n	166	69	236
		% Total	70,3	29,2	100,0

Fonte: autora

A tabela 31 demonstra que predominam os presidentes do OA que não fundaram outras instituições sociais (n=202; 85,6%), mas que exercem ou exerceram um cargo na administração pública (n=201; 85,2%, acumulados).

A proximidade do exercício de cargos nas IPSS com cargos exercidos em organizações do Estado indicia a importância de detenção de um capital acumulado dos dirigentes que facilita a relação, muitas vezes, de submissão das IPSS ao financiamento estatal e, também, a capacidade que o exercício de um cargo na administração pública representa em termos de influência e competência para agilizar os procedimentos nas IPSS, muitas vezes altamente burocráticos.

Tabela 31 - Fundou outras instituições sociais e exerce ou já exerceu, em simultâneo, um cargo num órgão de administração pública

			Exerce ou exerceu, em simultâneo, um cargo num órgão de administração pública		Total
			Não	Sim	
Fundou outras instituições sociais	Não	n	142	59	202
		% Total	60,2	25,0	85,6
	Sim	n	24	10	34
		% Total	10,2	4,2	14,4
Total		n	166	69	236
		% Total	70,3	29,2	100,0

Fonte: autora

De acordo com a tabela 32, prevalecem os atuais presidentes do OA que não foram sócios fundadores da instituição que presidem (n=202; 85,6%) e também não fundaram outras instituições (n=152; 64,4%), indicativo de que os dirigentes não se eternizam nos cargos e da não existência de lideranças dinásticas.

Tabela 32 - Fundação de instituições sociais

			Fundou outras instituições sociais		Total
			Não	**Sim**	
Foi um dos sócios fundadores da IPSS	Não	n	152	19	171
		% Total	64,4	8,1	72,5
	Sim	n	50	15	65
		% Total	21,2	6,4	27,5
Total		n	202	34	236
		% Total	86,5	14,4	100,0

Fonte: autora

A tabela 33 mostra que predominam os presidentes do OA que não foram sócios fundadores da instituição (n=91; 72,2%). Os sócios fundadores da instituição, na sua maioria,

ocuparam pelo menos um outro cargo nos órgãos sociais da instituição. Ao todo, 27,8% (n=35) dos atuais presidentes do OA ocuparam cargos nos órgãos sociais da IPSS a que presidem.

Tabela 33 - Sócio fundador da IPSS e o número de cargos que ocupou nos órgãos sociais

			Número de cargos que ocupou nos órgãos sociais da IPSS				Total
			1	2	3	4	
Foi um sócio fundador da IPSS	Não	n	66	20	3	2	91
		% Total	52,4	15,9	2,4	1,6	72,2
	Sim	n	26	7	2	0	35
		% Total	26,6	5,6	1,6	0,0	27,8
Total		n	92	27	5	2	126
		% Total	73,0	21,4	4,0	1,6	100,0

Fonte: autora

Desta maneira, a análise bivariada aos modos de governo das IPSS permite avançar com algumas conclusões: por um lado, as entrevistas indicaram a tendência para a oligarquia e para a síndrome do fundador, caraterísticas do modo de governo monocrático. Por outro lado, os dados do inquérito demonstram a existência de uma maior rotatividade do presidente do OA, uma vez que predominam os presidentes do OA que exercem o cargo até 4 anos, exercem pela primeira vez um cargo nos órgãos sociais da IPSS e não são sócios fundadores.

Contudo, apesar de se verificar uma maior rotatividade dos presidentes das instituições, existe um número significativo de sócios fundadores da instituição que, na sua maioria, ocupou pelo menos um outro cargo nos órgãos sociais da instituição. Ao todo, mais de um quarto dos atuais presidentes do OA ocuparam cargos nos órgãos sociais da IPSS. Cerca de 14% dos atuais presidentes do OA fundaram outra instituição e perto de um terço exerce ou exerceu cargos na administração pública (por exemplo: numa junta de freguesia, câmara municipal), indícios, também, da tendência para a oligarquia (Michels, 2001).

A presença na instituição evidencia os presidentes que acompanham o quotidiano da instituição todos os dias, ainda que tenham uma atividade profissional, destacando-se também, o facto de os outros membros acompanharem o quotidiano da instituição uma a duas vezes por semana. A presença dos outros membros do OA na instituição revela a sua participação no governo, sugerindo a existência de processos mais democráticos, com práticas de governação

mais distribuídas e participadas, correspondente ao modo de governação das partes interessadas (Hespanha et al., 2000; Capucha et al., 1995).

Outra particularidade do modo de governação das partes interessadas nas IPSS prende-se com o facto de que a eleição dos órgãos sociais destas instituições é realizada a partir de listas de sócios e que, por imposição legislativa definida no decreto-lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro, o presidente do OA apenas pode ser eleito no máximo por três mandatos consecutivos com a duração de quatro anos cada, reforçando a rotatividade da liderança das IPSS.

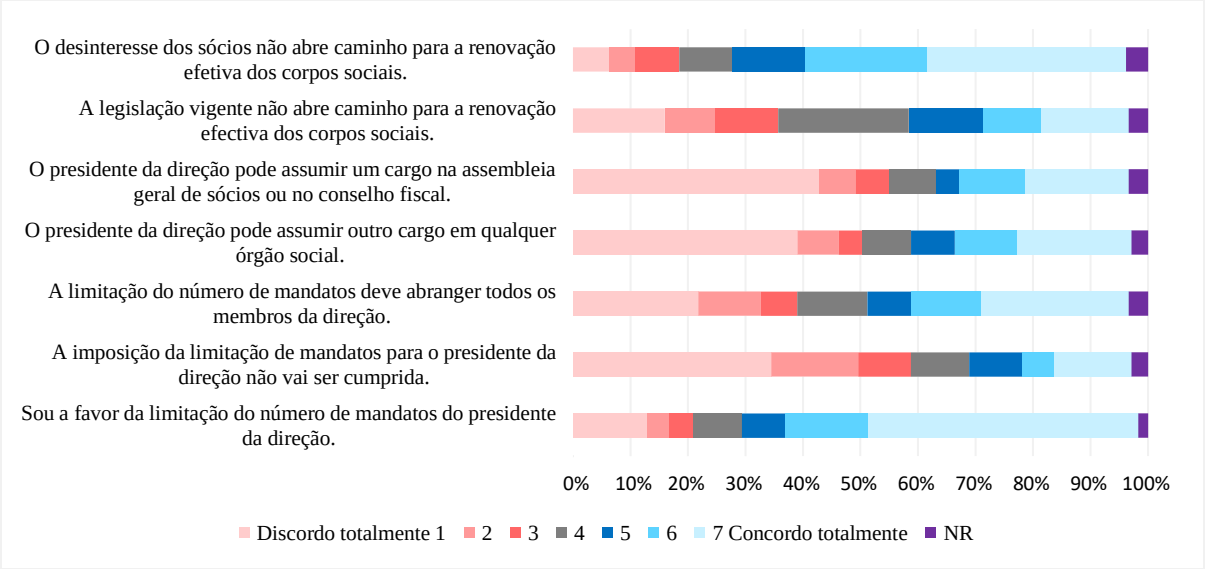
Apesar da maioria dos dirigentes inquiridos encarar como um desafio para a liderança das IPSS atrair pessoas para renovar as listas dos órgãos sociais e mais de metade ser da opinião de que os sócios não estão disponíveis para o exercício de funções de dirigentes, o tempo de permanência no cargo de presidente do OA, que corresponde a 68% de presidentes que lideram a instituição até 8 anos, o que no máximo significa que estão a cumprir um segundo mandato, vem questionar de alguma forma a ideia de cristalização no cargo referido, muitas vezes evidente nas entrevistas e mesmo na literatura (Parente, et al., 2014).

2. Mandatos: entre a tradição e a mudança

A constituição dos órgãos sociais das IPSS, a forma de eleição dos dirigentes sociais, a duração dos mandatos e a rotatividade do presidente do OA são matérias previstas no estatuto geral das IPSS. Um dos aspetos que merece atenção é a limitação do número de três mandatos consecutivos, quer do presidente do OA quer de cargos equiparados. Esta norma apenas tem efeito para o futuro, ou seja, em mandatos cujo início aconteceu posteriormente à publicação do decreto-lei n.º 172-A/2014, o que significa que não são contabilizados os mandatos já exercidos ou os que se encontravam em curso à data da entrada em vigor do novo regulamento.

Para avaliar as consequências das alterações estatutárias, estabelecidas neste decreto-lei e mais concretamente perceber os eventuais efeitos na governação das IPSS, procedeu-se à triangulação dos dados dos inquéritos refletidos na figura 18 e dos dados resultantes das entrevistas.

Figura 18 - Limitação do número de mandatos



Fonte: autora

Os dados das entrevistas revelam prudência no discurso dos dirigentes relativamente à limitação do número de mandatos do presidente do OA:

> *"Eu acho que ainda é cedo para fazer uma análise a esta alteração da limitação de mandatos" (E8).*
>
> *"Ainda não existe esta experiência" (E11).*

Ainda assim, as respostas obtidas admitem dois pontos de vista distintos: um discordante, outro em clara concertação com a legislação vigente.

Uma parte menos significativa dos entrevistados discorda com a introdução da limitação do número de mandatos do presidente do OA, evocando que esta medida retira o poder de decisão aos sócios:

> *"Não deveria haver limitação imposta por lei ao número de mandatos" (Q147).*
>
> "*Dá a impressão de que estão a cortar a capacidade dos associados dizerem se querem que a direção continue ou não continue" (E3).*
>
> *"Se os sócios querem apostar na mesma equipa porque é que tem de ser o Estado a dizer que isso acabou" (E9).*

A limitação do número de mandatos retira, ainda, a autonomia às IPSS:

> *"As assembleias gerais são, ou devem ser, soberanas. Legislar sobre este tema fere a autonomia da IPSS" (Q216).*

Outro argumento apontado é a interrupção de um possível ciclo de uma boa governação:

"A questão é esta, se alguém está a fazer um bom trabalho por que razão tem de sair?" (E9).

"Se for provado que o trabalho do presidente da direção está a ser realizado tendo em vista o superior interesse da instituição, deverá o mesmo manter-se no cargo pelo tempo que entender" (Q70).

A maior parte dos dirigentes inquiridos (69%) está em sintonia com os entrevistados relativamente à nova regulamentação, ou seja, é a favor da limitação do número de mandatos do presidente do OA:

"Penso que se deve manter" (Q151).

"Eu reconheço a mais-valia da limitação de mandatos" (E6).

"Demos um passo gigante e neste momento a legislação está adequada" (E10).

"Acho que é uma forma de obrigar-nos a renovar" (E9).

"Se esta legislação existisse há mais tempo eu não estava tão agarrado a esta instituição como estou" (E11).

Este movimento é demonstrado pelo seguinte testemunho pessoal:

"Quando terminar o mandato, termino de certeza absoluta. (...). Estamos a falar de mandatos consecutivos, depois se quiser regressar ou se me convidarem posso pensar nisso" (E11).

Não obstante, a legislação é omissa relativamente à possibilidade do presidente impedido de se recandidatar ao cargo assumir outro cargo em qualquer órgão social da IPSS. Quanto a esta possibilidade, verifica-se uma heterogeneidade de pareceres.

Um primeiro grupo faz depender a sua opinião de duas condições da conjuntura de cada organização e do perfil do presidente impedido de se recandidatar, como se pode ler nos depoimentos seguintes:

"Não concordo nem discordo, depende muito da realidade da instituição. Quando temos leis genéricas e universais há sempre casos particulares" (E5).

"Cada instituição é única, deve ser pensado um intervalo de tempo para cada uma" (Q185).

"Depende da realidade local" (Q232).

"Há situações em que não há problemas em o ex-presidente da direção estar noutro órgão e ser, por exemplo, presidente da assembleia ou do conselho fiscal, já o tenho visto e não há problema nenhum. Há outras situações em que o presidente não poderia estar em nenhum órgão, depende muito do perfil e de como foi o seu mandato enquanto presidente" (E8).

Um segundo grupo de entrevistados, com a concordância de 38%, aceita com naturalidade que o presidente, impedido de se recandidatar ao cargo, possa assumir outro cargo em qualquer órgão social, incluindo no OA:

> *"Não me custa nada aceitar, depois de fazer mais um mandato, se eu e o grupo assim o entendermos, assumir um cargo como vogal na direção, ou outro cargo na assembleia geral ou no conselho fiscal, só para poder estar ligado à instituição e pôr o meu conhecimento ao serviço desta causa (E4).*

> *"Eu não acredito que um presidente que viveu de alma e de coração para a instituição depois se distancie. Ele continuará a ser alguém da instituição" (E1).*

Um terceiro grupo de entrevistados, com a concordância de 50% dos inquiridos, não concorda com a integração do presidente do OA impedido de se recandidatar em qualquer um dos órgãos sociais da instituição:

> *"Acho que o ex-presidente não deveria assumir mais nenhum cargo" (E10).*

> *"Nem na direção nem noutro órgão, não faço essa leitura da legislação. Acho que o espírito do legislador é de que se fez três mandatos, independentemente de ser do conselho fiscal, da mesa da assembleia ou direção, tem de interromper" (E12).*

Um quarto grupo de entrevistados admite a integração do presidente do OA, impedido de se recandidatar apenas num cargo na assembleia geral de sócios ou no conselho fiscal.

> *"Pode continuar a ser sócio ou ir para presidente do conselho fiscal ou da assembleia geral. Não pode é ficar com nenhum cargo da direção, senão não há renovação e é a continuidade do vício" (E2).*

> *"Dentro da própria direção pode-se criar uma situação constrangedora" (E6).*

> *"O ideal seria sair. No limite, só poderia ficar na assembleia como forma de reconhecimento e dar-lhe algum prestígio pelo trabalho que fez anteriormente. Se uma pessoa da direção for para o órgão de fiscalização, depois quem está a fiscalizar manda nos membros do órgão de gestão" (E7).*

O inquérito revelou tendências no sentido oposto. Por outras palavras, mais de metade dos inquiridos (55%) discorda que o presidente do OA possa assumir um cargo na assembleia geral de sócios ou no conselho fiscal.

Ainda sobre a limitação do número de mandatos foi possível aferir mais dois tópicos. O primeiro, a limitação do número de mandatos não deve ser apenas aplicada ao presidente do OA, mas também a todos os demais membros que deste órgão façam parte, com a condordância de 45% dos inquiridos:

"Estendia a limitação a todos os elementos da direção ou, pelo menos, a uma percentagem para poder haver de facto alguma renovação" (E9).

"A legislação está feita com o objetivo muito claro de haver renovação, então deve ser para todos" (E12).

A atual legislação "é *um dedo apontado ao presidente como se fosse o presidente o culpado de tudo o que possa acontecer de mal. Assim sendo, acho que era preferível que todos os elementos da direção estivessem sujeitos à mesma legislação (E9).*

Contudo, este posicionamento volta a evidenciar a dificuldade em renovar os quadros dirigentes. Se a limitação do número de mandatos abranger todos os membros do OA,dificultará ainda mais a constituição das listas para os órgãos sociais das IPSS, conforme se constata a seguir:

"Por princípio, concordo que possivelmente poderia ser para todos, mas dada a dificuldade, como já referi, de encontrar pessoas disponíveis, e isto não é um conceito vago, é real, a limitação para todos os elementos poderia ser um problema acrescido para compor os órgãos sociais" (E6).

"O que acontece é que já é difícil renovar, se houver limitação para todos será mais difícil ainda (E1).

"A limitação do nº de mandatos pode ser um constrangimento em contextos difíceis em termos de participação" (Q148).

Como solução é apontada a rotatividade dos membros do OA, mas de forma condicionada, isto é, apenas alguns dos membros poderão permanecer:

"Defendo que era bom sair uns e que fiquem alguns para os que fiquem introduzam nos novos elementos que entraram e não conhecem a instituição: o que é a missão, os valores daquela instituição. (...) Para mim é importante haver rotatividade, mudarem e assumirem funções diferentes, como por exemplo: o secretário assumir as funções do tesoureiro, o vogal assumir as funções de secretário e por aí fora. Mas isto tem a ver com a estratégia das direções" (E8).

Esta fórmula destaca a importância da continuidade da filosofia organizacional:

"Quando há mudança de direção é importante que haja alguma continuidade. (...) Deveria haver esta rotatividade entre gente nova e gente que faça a ponte e transição da filosofia da instituição para não haver roturas" (E8).

O segundo tópico sobre a limitação do número de mandatos diz respeito a uma prática corrente de alternância entre cargos:

"Isso acontece e conheço alguns. Passa-se de vice-presidente para presidente e depois o presidente da direção vai para a assembleia geral, isso é frequente" (E7).

> *"Conheço pessoas que entraram para o conselho fiscal ou para a assembleia e que acabaram por ser repescados para a direção, onde têm obviamente mais responsabilidade e trabalho. Mas também conheço quem saiu da direção e assumiu o cargo de presidente da assembleia, como forma de reconhecimento honorário" (E6).*

A rotatividade de cargos é justificada, mais uma vez, com a dificuldade em renovar os membros do OA. E destaca-se ainda uma maior dificuldade em territórios menos densos e povoados, com escassez até de competências para os cargos:

> "*Porque havia e há dificuldades em arranjar pessoas, por isso, tinha-se de mascarar assim a coisa" (E3).*

> "*Estou-me a lembrar de duas ou três freguesias que têm entre cinquenta a setenta habitantes, ou seja, isto acontece particularmente em meios mais pequenos e não de uma forma exaustiva" (E10).*

> *"Em localidades pequenas e com baixa densidade populacional, existem parcos recursos humanos para poderem ser preparados para o futuro" (Q168).*

Um dos presidentes entrevistados dá o seu testemunho pessoal, assumindo que já passou por vários cargos nos órgãos sociais de duas instituições diferentes:

> "*Eu próprio sou um exemplo. Nesta casa, eu fui tesoureiro desde 94 até 2014, de 2014 a 2018 fui presidente da direção e neste momento sou vice-presidente. Estou aqui para servir. Na Santa Casa da Misericórdia (...) já fui presidente da assembleia geral, depois fui secretário, vice-provedor e provedor e fui presidente do conselho fiscal" (E4).*

Levando em conta o estatuto geral das IPSS em vigor, no qual a limitação do número de mandatos apenas se aplica ao presidente do OA, o atual cenário da rotatividade de funções entre dirigentes em cargos do AO, que não o de presidente, tende a manter-se ou até mesmo a acentuar-se:

> *"Sim, estas situações existem e com os novos estatutos vai acontecer mais. Quando o presidente for obrigado a sair estou convencido que será um outro membro da direção que assume a presidência" (E2).*

Coloca-se mesmo a hipótese de se vencer o tempo de limitação de mandatos em outro cargo e a liderança voltar ao presidente anterior:

> *"O presidente passa para vice-presidente no quarto mandato, depois no mandato seguinte volta outra vez ao mesmo, o indivíduo volta a ser presidente, nunca deixou de mandar, e pode fazer mais três mandatos" (E3).*

> *"Não concordo é que essa rotatividade seja feita como estratégia, de colocar lá outra pessoa para que seja o mesmo presidente a mandar" (E6).*

A discussão em torno da limitação do número de mandatos do presidente do OA e da rotatividade de cargos constitui o mote para o reconhecimento de incerteza quanto à aplicação do novo regime:

> *"Veria com bons olhos que houvesse limitação de mandatos" (E1).*
>
> *"Se me perguntar se a limitação do número de mandatos do presidente se deveria manter, eu digo que sim, mas se me perguntar se há condições para manter esta lei, eu penso que talvez não" (E2).*
>
> *"Em "off" e sempre em tom de brincadeira eu digo: às tantas ainda vão mudar isto (E6)".*

Tendo por base a existência de incompatibilidades, são vários os entrevistados que convergem na ideia da alteração do estatuto geral das IPSS:

> *"Há problemas concretos que dificultam a mudança" (...)* "*estou absolutamente convencido que o decreto-lei de 2014 vai ser alterado" (E1).*

As razões apontadas permitem dar conta das lacunas que importam esclarecer ou colmatar. Os argumentos utilizados são: primeiro, a dificuldade em substituir os membros dos órgãos sociais, sendo que o desinteresse dos sócios não abre caminho para a renovação efetiva dos membros dos órgãos sociais, com a concordância de 69% dos inquiridos:

> *"A falta de pessoas disponíveis levará ao fecho de muitas instituições, então veja-se o que é possível como alternativa" (E6).*
>
> *"Não há tanta gente para o combate social enquanto dirigente social. É geral, não é só nas associações, também acontece por exemplo nas Misericórdias e é válido para o norte, centro e sul do país. Não há gente para as listas". Então não há gente porquê? No meu ponto de vista é a falta de democracia interna nas IPSS. É preciso encontrar forma de motivar e incentivar as pessoas para a participação na vida social" (E2).*

E, em segundo lugar, aponta-se que o estatuto geral das IPSS é aplicável às instituições de natureza associativa, e não é compatível com a essência de instituições de natureza canónica e das fundações. Esta incompatibilidade é exemplificada com o caso dos centros sociais paroquiais:

> *"Nas fundações e centros paroquiais e instituições religiosas o Estatuto não é aplicável" (...) "a generalidade dos párocos, até pela dificuldade nas ordenações, tendem a serem párocos por muito tempo na mesma paróquia, automaticamente são os presidentes dos centros sociais paroquiais" (E1).*
>
> *"Se o bispo não mudar o padre, ele pode lá estar cinquenta anos, porque é que tem de ser diferente com as outras instituições?" (E9).*

Com base neste exemplo é manifesta a necessidade das instituições de natureza eclesial se adaptarem à nova normativa:

> *"A igreja sabe que se perpetua no tempo. Deverá ser a própria igreja a encontrar soluções para adequar as regras impostas pelo novo Estatuto. Será uma pena perder este princípio de rotatividade" (E6).*

Foi precisamente com o propósito de adequar os seus estatutos à nova legislação, sob pena de perder a qualificação de IPSS que, em abril de 2015, a Conferência Episcopal Portuguesa aprovou um novo modelo de estatutos para as organizações de natureza canónica, no qual admite que o presidente não seja necessariamente o padre: *"O Presidente da Direção pode ser o Pároco da área onde se encontra sediado o Centro ou quem ele indicar na lista a apresentar para provisão ao Ordinário do lugar"* (n.º3 do art.18 do estatuto-modelo dos centros sociais paroquiais e de outros institutos da igreja católica, 2015), o que demonstra uma adaptação da liderança das organizações canónicas às disposições legais impostas pelo decreto-lei n.º 172-A/2014.

Também o Código das Associações Mutualistas (decreto-lei n.º 59/2018 de 2 de agosto) regulamentou o processo eleitoral, impondo a limitação de três mandatos consecutivos ou intercalados, para o cargo de presidente do conselho de administração ou cargo equiparado (n.º1 e n.º2 do art.º 21).

Já o art.º 9 dos 1qestatutos das Fundação de Solidariedade Social emanada pelo Centro Português de Fundações (2009)[45] define que *"os mandatos dos membros dos órgãos da Fundação nãopodem ser vitalícios",* contudo abre uma exceção *"para cargos expressamente criados pelo (s)fundador (es) com natureza vitalícia no ato de instituição"*, o que significa que existe margemde manobra para contornar o disposto pelo decreto-lei n.º 172-A/2014 no que diz respeito à limitação do número de mandatos.

A publicação do novo estatuto geral das IPSS constituirá um marco para a governação de muitas IPSS, em virtude da introdução da limitação a três mandatos consecutivos presididos pelo mesmo dirigente. Todavia, os dirigentes admitem uma nova alteração ao estatuto geral das IPSS.

> *"Com o novo Estatuto de 2014, "zerou" o número de mandatos, se contarmos os mandatos de quatro anos até ao limite de três mandatos serão doze anos. Ora de 2014 até agora passaram cinco anos, o que quer dizer que faltam ainda sete anos, nestes sete anos vai haver alteração" (E1).*

[45] Instituição representativa do setor fundacional em Portugal.

Consideram a hipótese da reposição do sistema anterior, ou seja, consideram a possibilidade da existência de mandatos dos órgãos sociais com duração não superior a três anos e não ser permitida a eleição de quaisquer membros por mais de dois mandatos consecutivos. Contudo, sublinham o facto de a assembleia geral poder, eventualmente, reconhecer que é impossível ou inconveniente proceder à substituição dos membros dos órgãos sociais, permitindo assim a continuação do exercício de funções dos mesmos dirigentes nos mesmos cargos.

> *"Possivelmente será voltar ao antigamente" (E3).*
>
> *"Deixar para a assembleia geral se pronunciar pela conveniência em manter ou não os mesmos órgãos sociais" (E1).*

A limitação do número de mandatos do presidente do OA das IPSS assume parte do papel no cumprimento de um dos princípios orientadores, previstos pela Lei de bases da economia social - o controlo democrático dos respetivos órgãos sociais pelos seus membros. Contudo, ficou por regular a monitorização do cumprimento da legislação. Sem o estabelecimento de sansões e de mecanismos de monitorização, os entrevistados revelam que estão criadas as condições para o possível incumprimento da norma vigente. Ao manterem-se as diretrizes corre-se o risco do não cumprimento:

> *"O propósito do Estatuto é positivo, eu duvido é que as pessoas o cumpram" (E7).*
>
> *"Dou-lhe um exemplo, a lei diz que se não se publicar as contas perde-se o estatuto de IPSS, a maior parte delas não publicam e não perderam nada. Ninguém fiscaliza, as IPSS não são fiscalizadas nesse sentido (E7).*
>
> *"A fiscalização deveria ser apertada no cumprimento" (Q191).*

Este entendimento não se encontra de forma linear nos inquéritos, apenas 28% tendencialmente acreditam que a limitação do número de mandatos do presidente do OA não seja cumprida.

No entanto, a aplicação e as omissões da legislação vigente aliadas ao desinteresse dos sócios das IPSS, leva os presidentes entrevistados a acreditar que o mais recente estatuto geral das IPSS não abre caminho para a renovação efetiva dos membros dos órgãos sociais:

> *"Nitidamente esta legislação não se traduz na renovação das direções, vai ser uma mera formalidade. Pode haver alguém que saia, mas na globalidade vai ser como lhe disse: o primeiro passa para segundo e o segundo para primeiro e fica tudo na mesma" (E7).*

Sublinha-se que a triangulação entre os dados das entrevistas e os dados do inquérito não permite estabelecer uma tendência marcante quanto ao facto de o novo estatuto geral das IPSS abrir caminho para a renovação efetiva dos membros dos órgãos sociais. Se, por um lado,

o resultado das entrevistas aponta que o mais recente estatuto geral das IPSS não abre caminho para a renovação, por outro lado, apenas 38% dos dirigentes inquiridos concordam com os dirigentes entrevistados, além de que os dados do inquérito revelam que uma percentagem significativa (42%) dos presidentes estão a fazer o primeiro mandato na IPSS, o que demonstra existir alguma rotatividade dos membros do OA.

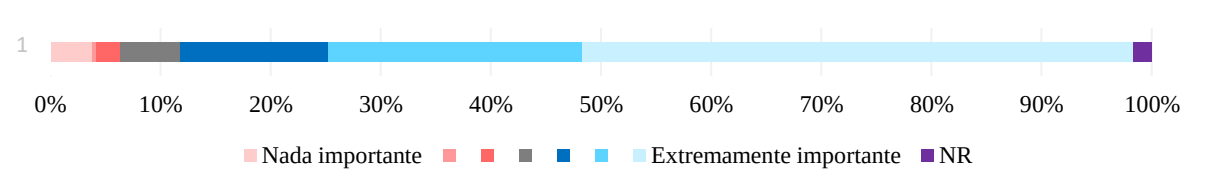
3. Ética e governação nas IPSS

O OA é responsável pela governação das IPSS. No centro das práticas de governo estão os comportamentos dos dirigentes, aos quais se exige que estejam comprometidos em cumprir e fazer cumprir os compromissos que assumiram, com integridade ética.

O reconhecimento da importância do papel dos dirigentes das IPSS, cuja ação é fundamentada em valores e princípios solidários que colocam os que mais precisam em primeiro lugar, contrasta com relatos da comunicação social sobre desvaneios e abusos de poder destes mesmos dirigentes. Esta situação tem suscitado a discussão sobre a liderança e o governo das IPSS e, também, sobre a participação cívica e o controlo da ação dos dirigentes sociais, assim como a necessidade de regulamentação da ação dos mesmos.

Olhando para a figura 19, 86,5% dos presidentes inquiridos reconhecem a importância de existir um código de conduta ética para a governação de uma IPSS, ainda que seja menos (71%) os que assumem que a instituição a que presidem possui o referido código.

Figura 19 - Importância de um código de ética para a governação das IPSS



Fonte: autora

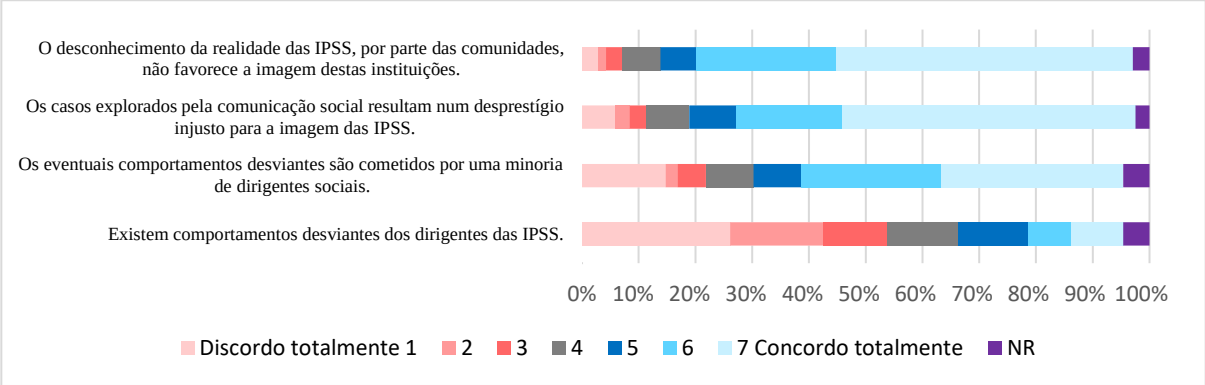
Quanto ao reconhecimento da existência de comportamentos abusivos, parece haver uma discordância entre os dados das entrevistas e dos inquéritos. Os dirigentes entrevistados apontam para o desvio de comportamentos éticos nas IPSS, enquanto os dirigentes inquiridos, tal como se pode observar na figura 20, discordam da existência de comportamentos desviantes.

São vários os dirigentes entrevistados que reconhecem a existência de comportamentos desadequados dos dirigentes sociais nas IPSS, resultando estes excessos numa reputação negativa generalizada a todas as IPSS:

> *"Muitas vezes e em muitos casos há claras negligências, claras fraudes, há claras exorbitâncias, há, sim senhor" (E4).*

> *"De facto, há situações de notícias que são bem reais, que nos pesam e que obviamente sendo reais criam uma imagem negativa e depois acabamos todos por comungar dessa imagem negativa" (E6).*

Figura 20 - Desvio de comportamentos éticos



Fonte: autora

A análise dos dados do inquérito revelou tendências no sentido oposto, uma vez que 54% dos dirigentes inquiridos discordam da existência de comportamentos desviantes dos dirigentes sociais nas IPSS. Porém, os dirigentes entrevistados, com a concordância de 65% dos inquiridos, defendem que os eventuais excessos são cometidos por uma minoria de dirigentes sociais:

> *"Não podemos tomar a floresta pela árvore. (...) A esmagadora maioria das instituições de solidariedade social neste país tem gente honestíssima, gente dedicadíssima. (...) Estão registadas cerca de cinco mil IPSS, se multiplicarmos, no mínimo, por cinco pessoas que fazem parte das direções, temos aqui um exército de gente que está ao serviço de um país a custo zero ou quase custo zero. Será uma minoria que não tem essa transparência" (E4).*

Os dirigentes entrevistados, com a concordância de 79% dos inquiridos, são da opinião que a mediatização de casos particulares explorados pelos órgãos de comunicação social resulta num desprestígio injustamente vulgarizado para a imagem das IPSS:

> *"O que acontece é que a comunicação social faz de um caso uma bandeira" (E11).*

> *"Só tenho pena é que se fale das IPSS quando é para falar do que se faz de mal, nunca falam de nós quando fazemos o bem, só em tempos de crise é que somos bons e imprescindíveis" (E9).*

> *"Já tenho alguma experiência por todos os anos que estou nesta área, e percebo que também acontecem crónicas de escárnio e maldizer e nisso os meios de comunicação social são peritos" (E10).*

Na continuação desta análise, os presidentes do OA afirmam que o desconhecimento da realidade das OES aliado às falsas notícias também atropela a imagem das IPSS, com a concordância de 83% dos inquiridos. E reconhecem que é necessário prevenir a existência de casos que desgastam a imagem das IPSS:

> *"Depois temos situações por este país fora de incumprimentos que quando vem a "lume" na televisão vamos a ver bem e não pertencem ao setor social, são privados que prejudicam também a nossa imagem. Mas a opinião geral é que andam para aí lares ilegais do setor social" (E6)*;
>
> *"Algo tem de ser feito" (E1).*

Para fomentar a imagem positiva das IPSS, os dirigentes entrevistados propõem a organização de um gabinete de gestão e marketing, representativo das IPSS, impulsionador da valorização destas instituições junto dos órgãos de comunicação social com duas funções: a primeira, esclarecer a sociedade sobre as notícias publicadas:

> *"Nas instituições não estamos preparados para lidar com a comunicação social, não temos capacidade de argumentação. Quando acontece alguma coisa má numa empresa imediatamente têm um gabinete de crise e gerem aquilo. (…) Eu defendo que deveríamos ter um gabinete de gestão de marketing muito forte dentro do setor, capaz de nos defender" (E7).*

E a segunda, captar a atenção dos órgãos de comunicação social para a importância da atividade das IPSS e os aspetos positivos resultantes dessa atividade:

> *"Eu sou defensor que devemos de organizar uns programas que divulguem o que se faz de bom nas instituições, porque só se publica o que se faz de mal" (E9).*

4. O caminho da profissionalização das IPSS: uma tendência embrionária

A profissionalização das IPSS é uma temática recente, que tem suscitado reflexões e dissidências, muito assente nos discursos do empreendedorismo e da inovação social de raiz americana, que encontra na figura das empresas sociais anglófonas grande eco, e alguma resistência por parte de setores mais filantrópicos e assistencialistas da economia social europeia.

Neste estudo, entende-se por profissionalização o processo de organização e gestão das organizações capaz de garantir a eficácia nos seus objetivos e a eficiência no funcionamento.

Este processo coloca-se como resultado quer de as IPSS enfrentarem, diariamente, uma gradual e maior complexidade funcional, quer da limitação de recursos financeiros, nomeadamente das receitas de financiamento público. Estas organizações têm de reunir os meios que permitam prestar os serviços com tecnicidade, isenção e rigor, em condições análogas à das organizações com fins lucrativos, o que exige uma qualificação profissional das pessoas que as compõem, sobretudo ao nível de quem exerce cargos de governação (Rego, 2007; Melo, 2013).

Considera-se que a resposta das IPSS à larga maioria das condicionantes e dos desafios colocados à sua liderança, enquanto organizações complexas que desenvolvem as suas atividades num contexto mutável e fortemente regulado pela aplicação das políticas de ação social do Estado, passa pela adoção de novos modelos de governo, questionando se existirá uma tendência para um modelo de profissionalização e como se posicionam os seus dirigentes face ao mesmo.

Interessa salientar que as empresas são o modelo de profissionalização por excelência e entre elas e as IPSS, as diferenças são consideráveis, sendo que uma das principais consiste no posicionamento face ao excedente económico, que não é seu objetivo, muito menos a ação de apropriação lucrativa. Ao contrário das empresas, as IPSS não distribuem os lucros pelos proprietários/dirigentes, antes investem na prossecução dos seus objetivos com o propósito de cumprir a sua missão de bem público e comum e cumprir os seus valores e justiça, entre outros. Apesar de as IPSS serem privadas, autogovernadas, institucionalmente separadas do Estado, recebem apoio financeiro e são por ele reguladas. Por último são constituídas de forma voluntária para satisfazer necessidades sociais que o Estado e o mercado não cumprem (Salamon e Anheier, 1992; Andrade & Franco, 2007).

Com base nesta realidade, facilmente se entende que apenas alguns dos conceitos das teorias de gestão empresarial podem ser aplicáveis às IPSS carecendo das devidas adaptações (Tenório, 2003). Porém, estas instituições são frequentemente comparadas com empresas quando se trata de governá-las, como já se demonstrou teoricamente nos capítulos anteriores e como se comprova empiricamente na narrativa dos dirigentes:

> *"Eu vejo a gestão de uma IPSS como a gestão de uma empresa" (E10).*
>
> *"Nós somos a maior empresa da freguesia (...) Há coisas que acontecem tanto nas IPSS, como nas empresas ou no Estado" (E9).*

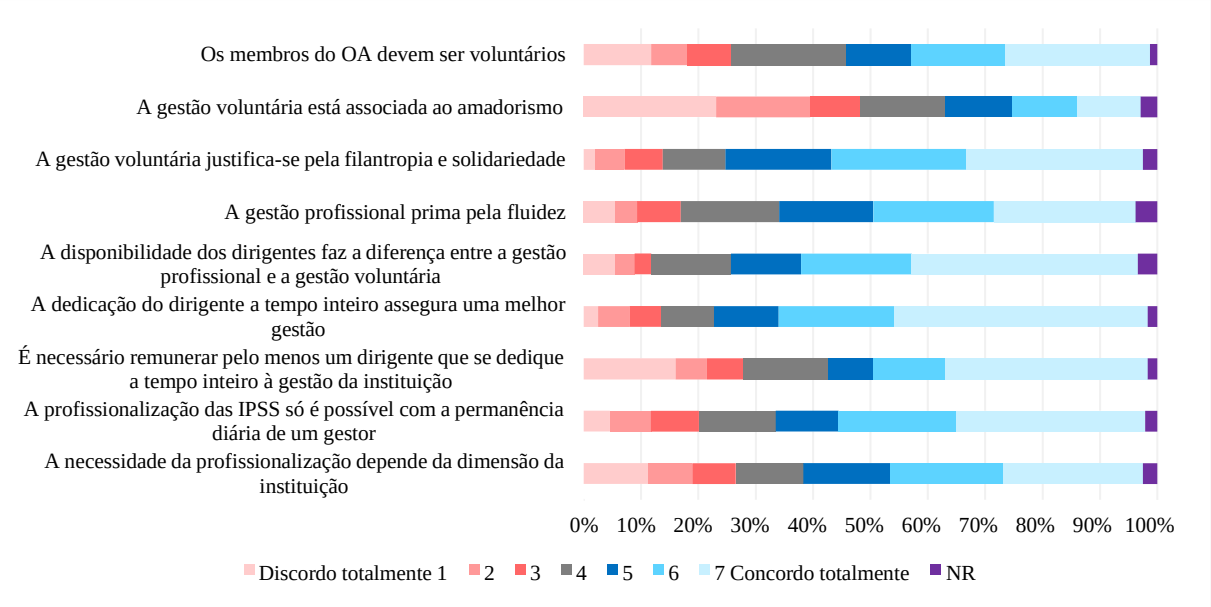
No entanto, as IPSS são largamente diferenciadas das empresas quando referem o tipo de missão e objetivos assente em valores solidários:

> "Nós *sabemos que hoje as grandes empresas têm já uma componente social. Nós, as IPSS, temos que ser o contrário, temos que ter uma boa parte de trabalho de gestão semelhante a uma empresa para gerir uma parte enorme de componente social" (E7).*

> *"As IPSS são organizações de solidariedade, este é o nosso cartão de cidadão, o nosso ADN" (E4).*

Sabendo de antemão que *"de há uns anos para cá, o caminho de profissionalização dessas organizações [*organizações sem fins lucrativos*] tem sido percorrido a passos cada vez mais largos à medida que passaram a perceber a necessidade de ferramentas gerenciais para atingir sua missão de maneira mais eficaz"* (Prioste, S/D:31), foi solicitado aos presidentes do OA a sua perspetiva quanto à gestão voluntária e à gestão profissional das IPSS. Nesta dimensão analítica, os dados do inquérito, refletidos na figura 21, corroboram os dados das entrevistas.

Figura 21 - Gestão voluntária versus gestão profissional



Fonte: autora

Existe uma corrente favorável à profissionalização das IPSS*:*

> *"Não é possível uma direção gerir uma instituição de solidariedade social sem o mínimo de profissionalismo" (E4).*

> *"Hoje em dia não há mais amadorismo nas instituições, isso acabou" (E12).*

> *"Qualquer instituição tem de prestar um serviço profissional, com qualidade e transparência" (E4).*

Contudo, a análise de necessidade da profissionalização, com a concordância de 59% dos inquiridos, *"depende muito da dimensão da instituição" (E9).* Se por um lado, *"não se*

pode aceitar que estejam amadores à frente de uma instituição com cento e cinquenta trabalhadores (E3), por outro, *"uma instituição com trinta funcionários e cem utentes, não terá capacidade para pagar um diretor técnico e um gestor, são funções diferentes" (E9).*

Há que ter presente, ainda, como faz notar E12, que a tónica de uma gestão eficiente não está no facto de os membros do OA serem todos voluntários ou de existir alguns dirigentes profissionais:

> *"A gestão tanto feita por um voluntário como por um técnico tem o mesmo valor desde que seja bem feita e de uma forma profissional. O que não pode haver é amadorismo. Hoje em dia, tem de haver rigor técnico na gestão de qualquer instituição" (E12).*

De facto, 48% dos inquiridos discordam quando se afirma que a gestão voluntária está associada ao amadorismo.

Para se poder concretizar a profissionalização das IPSS, os resultados das entrevistas, confirmados com a concordância de 64% dos inquiridos, realçam a necessidade da permanência diária de uma pessoa com funções de gestor na instituição:

> *"A gestão tem de ser feita de forma presente e eficiente" (E12).*
>
> *"Só a presença permite ter o conhecimento da realidade dos seus fatores e a presença é a presença permanente e diária (E5).*

Embora a generalidade dos pareceres seja no sentido favorável à profissionalização destas organizações, identifica-se, também, interpretações diferentes quanto aos procedimentos e circunstâncias da gestão voluntária ou profissional das IPSS.

Existe um grupo significativo de entrevistados que considera os dois tipos de gestão compatíveis nas IPSS:

> *"Temos de encontrar o equilíbrio entre o voluntariado e uma gestão mais profissional (E8).*
>
> *"Para além dos dirigentes voluntários que são o coração, a alma da instituição, é preciso também um profissional. Não há aqui nenhuma incompatibilidade, mas sim sinergias que se podem estabelecer" (E1).*

Defendem a existência de um OA voluntário, juntamente como o trabalho de técnicos contratados para auxiliar os dirigentes a governarem as IPSS:

> *"Existir um diretor de serviços ou um diretor geral (...) não dispensa os dirigentes voluntários" (E1).*
>
> *"O diretor executa, põe em prática tudo aquilo que é definido pela direção. Ou seja, defendo que a direção seja voluntária apoiada por uma gestão profissional" (E4).*

Quanto à gratuitidade do exercício de funções dos membros do OA, as opiniões dividem-se dando origem a duas categorias: dirigentes voluntários e dirigentes remunerados. Na defesa da génese das IPSS, alguns entrevistados, com a concordância de 53% dos inquiridos, defendem e assumem a necessidade de manter o voluntariado por parte dos membros do OA:

> *"Tem de continuar a existir trabalho voluntário, essa é a génese das nossas IPSS (...). Eu não defendo que os órgãos sociais sejam remunerados. O voluntariado é muito importante para a defesa da instituição" (E8).*

É mesmo dada enfâse ao voluntariado do presidente do OA, entendido como a única forma de este se sentir livre na tomada de decisão:

> *"Um presidente se for funcionário nunca é capaz de agir de forma livre perante a gestão da instituição (...) deve ser voluntário e com o apoio da restante direção e técnicos fazer uma gestão o mais profissional possível" (E11).*

Outros entrevistados, com a concordância de 56% dos inquiridos, são apologistas da renumeração de, pelo menos, um elemento do OA que se dedique a tempo inteiro ao governo da instituição:

> *"Deve haver sempre um membro dos corpos gerentes presente e que seja remunerado por isso" (E5).*
>
> *"Claro que isto é uma mudança de paradigma (...) mas não me repugna nada que esse possa fazer parte do caminho daqui para a frente" (E6).*

Verificando-se a necessidade da presença dos dirigentes na instituição, havendo a possibilidade financeira por parte da instituição, *"não vejo mal nenhum no pagamento aos dirigentes (E3).*

E3 dá o seu testemunho pessoal enquanto dirigente remunerado:

> *"Depois de me reformar, estive lá permanentemente (...), recebia qualquer coisa. Tinha a responsabilidade de tudo, desde o que diz respeito aos recursos humanos, financeiros e na organização. Quanto ao resto tinha de me apoiar nos meus colegas da direção" (E3).*

E realçou o facto do trabalho remunerado de um dirigente não ser, obrigatoriamente, sinónimo de qualidade:

> *"Também pode existir um indivíduo numa instituição ser remunerado e não ser grande coisa, e um individuo não remunerado ser até melhor que o outro, mas isso é uma questão de sorte das pessoas que estão à frente das instituições" (E3).*

Relacionada com esta questão, os entrevistados foram questionados quanto ao conhecimento do número de dirigentes remunerados. Excetuando E3 que afirma realizar anualmente o diagnóstico das IPSS da sua área de atuação:

> *"Em 2018, entre as nossas associadas, são cento e oitenta e sete, já tínhamos vinte e dois elementos dos órgãos sociais remunerados" (E3).*

os demais entrevistados assumem não ter conhecimento dos números reais de dirigentes remunerados:

> *"Não temos esse levantamento feito" (E4).*
>
> *"Números certos, não sei" (E11).*

Ainda assim, atendendo ao contacto privilegiado e à proximidade que mantêm com a realidade das IPSS, admitem a existência pontual de dirigentes remunerados:

> *"São uma minoria pouco significativa. A esmagadora maioria são dirigentes voluntários" (E4).*

Observando os resultados do inquérito explanados na tabela 34, a larga maioria dos presidentes do OA não tem qualquer retribuição pelo desempenho do cargo. Apenas 7% assumem ser remunerados e 4% recebem ajudas de custo, confirmando as condições de exercício dos cargos previsto no n.º 1 do art 18 do estatuto geral das IPSS: o exercício de qualquer cargo nos corpos gerentes das instituições é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas.

Tabela 34 - Retribuição do cargo de presidente

	N.	%
O trabalho é remunerado	17	7,1
O trabalho é voluntário, mas recebo ajudas de custo	9	3,8
O trabalho é voluntário, não tenho qualquer retribuição	209	87,8
NR	3	1,3
Total	238	100

Fonte: autora

Entre a minoria dos presidentes de OA remunerados, não existem evidências empíricas capazes de esclarecer se a remuneração recebida advém, ou não, da acumulação do cargo com outros cargos na instituição. Mas, de acordo com a análise dos dados do inquérito, é possível demonstrar o seguinte: os presidentes remunerados têm idade igual ou superior a 55 anos e, apesar dos homens estarem em maior número, não existe uma diferença significativa de género. Possuem o ensino superior, mas não participam em ações de formação. Presidem, maioritariamente, instituições com trinta ou mais anos, por norma associações de solidariedade social, com respostas sociais prestadas a dois ou mais tipos de população-alvo diferente.

Acompanham os trabalhos na instituição todos os dias, não estão reformados nem têm outra atividade, o que indicia a dedicação do presidente do OA a tempo inteiro à instituição.

O estatuto geral das IPSS não limita a possibilidade de remuneração ao presidente do OA:

> *"Conheço casos, as Misericórdias todas têm dirigentes remunerados" (E7).*
>
> *"Eu conheço dois ou três e nem sempre é o presidente" (E6).*

Os dados do inquérito, observados na tabela 35, indicam que 13% das instituições têm um membro do OA remunerado. Observa-se também que existem mais mulheres remuneradas no OA do que homens.

Tabela 35 - Número de membros remunerados no OA segundo o sexo

Número de membros remunerados	N.		%	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
0	210	215	88,2	90,3
1	19	12	8,0	5
2	2	5	0,8	2,1
3	5	0	2,1	0
4	0	0	0	0
5	0	2	0	0,8
NR	2	4	0,9	1,8
Total	238	238	100	100

Fonte: autora

Quando questionados sobre as principais diferenças entre a gestão profissional de uma IPSS e a gestão voluntária, referem:

> *"Existe de facto uma grande diferença entre a gestão profissional e a gestão mais amadora das IPSS" (E10).*
>
> *"Garantidamente que estes dois tipos de gestão andam a velocidades diferentes" (E5).*

Mas não se acrescentam novas interpretações, antes são reafirmados os pontos de vista já mencionados. Por outras palavras, as principais diferenças apontadas podem dividir-se em dois blocos. O primeiro bloco refere-se à maior disponibilidade de tempo que os dirigentes dedicam à gestão da instituição, aliado ao conhecimento efetivo desta. Três quartos dos inquiridos (76%) defendem que a dedicação do dirigente a tempo inteiro assegura uma melhor gestão:

> *"A principal diferença tem muitas vezes a ver com o tempo que se tem disponível para se dedicarem à instituição e isso depois reflete-se na qualidade da gestão e profissionalismo das instituições" (E2).*

O tempo disponibilizado implica atitudes diferentes no que concerne à implementação das diretrizes:

> *"Existem diferenças, um presidente de direção voluntário terá de ter sempre um corpo técnico e fazer passar as suas ideias. Se o presidente estiver a meio tempo ou a tempo inteiro na instituição e se for remunerado, cabe-lhe a ele próprio fazer passar as ideias. Se um presidente voluntário tiver conhecimentos de gestão pode fazer o caminho para a profissionalização da instituição" (E11).*

Neste mesmo sentido, 71% dos inquiridos assinalam que a disponibilidade dos dirigentes faz a diferença entre a gestão profissional e a gestão voluntária.

Quanto ao segundo bloco, os entrevistados, com a concordância de 62% dos inquiridos, afirmam que a gestão profissional prima pela efetividade nas respostas aos assuntos quotidianos da gestão da instituição, resultado do domínio das matérias legais, que podem evitar erros de governação:

> *"Uma gestão mais profissional nota-se pela fluidez com que trata dos assuntos, pela regularidade das respostas, nota-se uma capacidade diferente" (E4).*
>
> *"Se a gestão de uma IPSS for profissional, penso que tem tudo a ganhar porque existe o cumprimento fiel da legislação, sobretudo se tiver alguém de uma forma efetiva e diária numa instituição e que faça a sua gestão" (E10). "Uma gestão assessorada por um profissional pode evitar muitos erros" (E6).*

Sobre a gestão voluntária há que referir ainda que alguns entrevistados associam o voluntariado do OA a uma gestão menos capaz, mas assente em valores de solidariedade:

> *"A gestão voluntaria é se calhar menos eficiente, mas com certeza é feita com mais solidariedade, mais valores, é aquilo que me parece" (E9).*

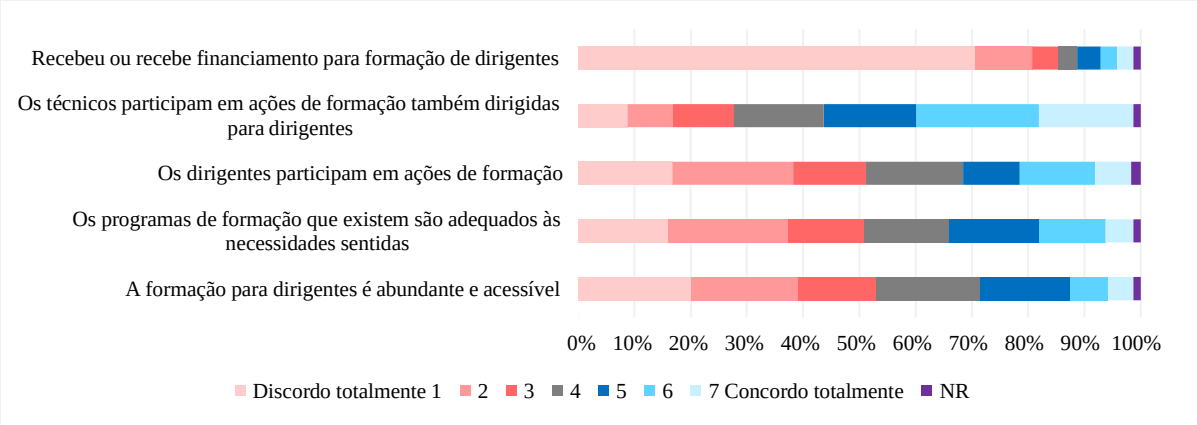
A mesma conclusão é aferida nos inquéritos, na medida em que 73% confirmam que a gestão voluntária se justifica pela filantropia e voluntariado.

Sumariamente, os dados empíricos mostram que a dedicação de um dirigente a tempo inteiro é fundamental para o processo de profissionalização das IPSS, o que significa que a disponibilidade dos dirigentes faz a diferença entre a gestão profissional e a gestão voluntária. Os dados empíricos apresentados mostram que mais de metade dos presidentes do OA tem outra atividade profissional fora da instituição. Mostram ainda que, apesar de mais de metade dos inquiridos ser da opinião que é necessário remunerar pelo menos um dirigente que se dedique a tempo inteiro à gestão da instituição, na prática apenas um pequeno número de dirigentes é remunerado. Depreende-se, assim, que o processo de profissionalização das IPSS é ainda pouco significativo e tem um longo caminho a percorrer.

No âmbito da análise do processo de profissionalização das IPSS destaca-se, ainda, a importância da capacitação dos dirigentes sociais através da formação, reconhecida tanto pelos dirigentes entrevistados como pelos inquiridos. Deste modo, a seguir analisa-se e discute-se as questões relacionadas com a formação técnica/profissional para capacitar os decisores das IPSS, enquanto processo contínuo para o desenvolvimento de competências em líderes comprometidos com a governação.

O resultado do inquérito evidencia carências na formação contínua dos presidentes do OA, pelo que importa agora avaliar a situação de cada instituição relativamente à formação contínua dos dirigentes dos órgãos sociais. Tendo como suporte de análise a figura 22, desde já se destaca o facto de apenas 30% dos dirigentes dos órgãos sociais realizarem formação.

Figura 22 - Formação dos dirigentes sociais



Fonte: autora

De acordo com os entrevistados, a participação dos dirigentes em formações de apoio aos cargos que exercem nas IPSS fica aquém do desejável:

> *"A pura realidade atual dos nossos corpos gerentes é que não vão às formações" (E6).*

Os dirigentes entrevistados afirmam que, à semelhança do quadro de pessoal, também os dirigentes devem fazer formação, mas relatam a dificuldade em alterar este paradigma:

> *"Qualquer trabalhador tem de ter formação, está previsto no contrato coletivo de trabalho e com os dirigentes não pode ser diferente" (E12).*

> *"O problema é juntar esta gente para que possam estar connosco. (...). Tem sido uma luta atrair os presidentes para a formação, não é fácil. (...). Isto é um trabalho que quase tem de ser feito pessoa a pessoa, cargo a cargo, insistir, persistir, é preciso muita capacidade de resistência" (E8).*

Todavia, já se observam alguns progressos:

"Começamos a verificar que começam a aparecer mais alguns dirigentes. Como agora também já há dirigentes a tempo inteiro, já vão aparecendo mais alguns, não muitos" (E3).

Os dirigentes inquiridos assumem que 41% dos membros dos órgãos sociais da sua instituição não participam em ações de formação.

A falta de tempo, o horário/calendário, a desmotivação associada à idade sénior e a condição de voluntário são as razões apontadas para a fraca participação dos dirigentes nas ações de formação:

"A maior parte dos dirigentes diz que não tem tempo para isso" (E3).

"A maior parte dos dirigentes se não está já reformado, continua com a sua atividade laboral. Se fazem uma formação para dirigentes à quarta-feira à tarde, estes não têm horário para poder fazer a formação. Se fazem uma formação de quarenta horas numa semana, é claro que o dirigente que trabalha não consegue frequentar a formação" (E2).

"Se são reformadas, já não têm grande vontade de fazer formação. Se são pessoas que trabalham não têm grande tempo para fazer formação. Por isso, a formação é sem dúvida um grande desafio paras as direções (…). Esta é a realidade: se eles são voluntários, a sua vida não permite fazer formação" (E6).

Com a concordância de 55% dos inquiridos, considera-se que os programas de formação concebidos para os dirigentes são também frequentados pelos trabalhadores das IPSS com funções técnicas:

"Eu confesso que a […] tem potenciado ações de formação para dirigentes e depois quem aparece são os diretores técnicos ou outros profissionais" (E6).

Esta realidade é interpretada numa perspetiva mais positiva, encarada como uma estratégia de continuidade:

"As direções passam, não são eternas e não devem sê-lo e quando saírem o conhecimento dos dirigentes também sai e os colaboradores vão ficando, portanto os colaboradores, para além da formação que têm de base, também devem ter formação para se atualizarem e darem continuidade ao trabalho que se vai fazendo na instituição" (E9).

Ou noutra perspetiva mais negativa:

"As diretoras técnicas vêm, mas conseguir apanhar os dirigentes é muito complicado" (E8).

Se, por um lado, existe a preocupação de proporcionar formação aos dirigentes, por outro, é também tendencialmente considerada pelos inquiridos como insuficiente e não acessível (53%):

"Em termos de gestão na área financeira tem havido vários cursos dirigidos sobretudo para os

dirigentes eleitos. É suficiente? Não, não podemos estar satisfeitos com o que sabemos hoje, temos de melhorar todos os dias e por vezes aprendemos de várias formas, aprendemos na internet, com a leitura de livros, em reunião uns com os outros, e isto não é uma formação formalizada, mas devemos passar para os outros aquilo que sabemos" (E9).

Para responder às carências de conhecimentos, capacidades e comportamentos dos dirigentes sociais é importante saber qual o tipo de áreas de formação necessária:

"Quero dizer com isto que o maior desafio é a formação ser feita de acordo com as necessidades e não só para dizer que o dirigente fez formação" (E11).

Quando os dirigentes são questionados sobre se os programas de formação que existem são adequados às necessidades sentidas, o resultado do inquérito é inconclusivo quanto a uma tendência, uma vez que as respostas estão distribuídas de maneira quase uniforme entre o discordo totalmente e o concordo totalmente. A área da gestão, apontada pelos inquiridos e entrevistados, é considerada por Araújo (2002) como categórica para o exercício de cargo de dirigente, mas insuficiente para satisfazer as expetativas e as necessidades da comunidade. Para o mesmo autor, para encontrar soluções para os problemas diagnosticados ao nível de intervenção local onde se integram as IPSS, é exigido aos dirigentes a aquisição de competências, conhecimento, habilidades e atitudes, não só gestionários, mas também relacionais, potenciadores de desenvolvimento de parcerias e envolvimento com a comunidade.

Os reduzidos financiamentos públicos constituem-se como um dos constrangimentos para a realização de mais formação direcionada para os dirigentes:

"Para isto é preciso também apoio público, que não tem havido, (…) por vezes há programas públicos para apoiar os dirigentes, mas não são suficientes e são flutuantes" (E1).

A larga maioria das instituições presididas pelos dirigentes inquiridos (85,3%) não recebeu ou recebe financiamento para a formação de dirigentes.

Apesar da comprovada importância da capacitação dos dirigentes sociais, há uma percentagem significativa de dirigentes que não dá a devida relevância à sua formação. Face aos depoimentos citados, pode-se dizer que a capacitação dos dirigentes, por via da formação, é um grande desafio, marcado por dificuldades:

"A formação é um desafio enorme para os dirigentes voluntários que estão à frente destas instituições" (E6).

"Não é fácil porque são voluntários, porque muitos trabalham e temos de fazer muita ginástica" (E8).

Considera-se que a formação contínua dos dirigentes sociais não é só assimilada como um método de aprendizagem, mas também como um modo de melhorar os conhecimentos dos normativos legais para pô-los em prática e, assim, se prevenirem ilegalidades e irregularidades.

Ainda que os dados empíricos confirmem a necessidade de capacitação dos dirigentes sociais, e já existem alguns avanços neste sentido, também demonstram que há muitas ambivalências nesta matéria.

Porque a importância, o crescimento e a representatividade das IPSS na sociedade portuguesa é evidente, é de todo pertinente fazer o caminho da mudança com maior aposta numa linha de profissionalização e formação técnica dos quadros dirigentes associativos. Deste modo, os dirigentes inquiridos propõem que a exigência da formação técnica, em áreas da gestão de organizações, seja considerada como uma condição de elegibilidade de pelo menos um dos três membros do OA designados no art.º 19 do decreto-lei n.º 172-A/2014 *(Forma de a instituição se obrigar):*

> "*Entre os dirigentes deve existir um com formação técnica em gestão" (Q51).*
>
> *"Profissionalizar dirigentes e exigir formação" (Q179).*

Os dados analisados apontam como relevante a valorização quase unânime da profissionalização das IPSS, sendo admitidas duas perspetivas quanto às formas de gestão: uma defende o OA voluntário coadjuvado pelo trabalho de técnicos contratados, outra admite a remuneração de um dos dirigentes. Independentemente da forma de gestão, é reconhecida a necessidade da presença diária de um dirigente ou de um trabalhador com funções de gestão dedicado integralmente à instituição, para que, com conhecimentos e domínio da legislação e normativos atualizados com formação contínua, possa deliberar conscientemente e com a rapidez necessária ao funcionamento eficiente e eficaz de uma organização. É notório que existe ainda um longo caminho a fazer no sentido de profissionalizar as IPSS.

Em forma de síntese a tabela 36[46] resume as principais conclusões do estudo sobre a governação das IPSS, permitindo fazer uma leitura comparativa entre os quatros perfis de liderança.

[46] Os dados apresentados na tabela correspondem à média das respostas às questões com base nos escalonamentos de dicotomia e resposta múltipla.

Tabela 36 - Síntese dos modos de governo

		Perfil 1 28,2% (66)	**Perfil 2 27,8% (65)**	**Perfil 3 26,9% (63)**	**Perfil 4 17,1% (40)**
Modos de governo	Tempo há que exerce o cargo atual	**Até 4 anos N=21 (9,0%) 13 ou mais anos N=21 (9,0%)**	**13 ou mais anos N=22 (9.4%)**	Até 4 anos N=33 (14,1%)	Até 4 anos N=24 (10,3%)
	1ª vez que exerce um cargo nos órgãos sociais nesta IPSS	Sim N=43 (18,5%)	Sim N=41 (17,6%)	Sim N=33 (14,2%)	Sim N=21 (9,0%)
	N.º de cargos que exerceu anteriormente	1 cargo N=20 (16,1%)	1 cargo N=29 (23,4%)	1 cargo (N=26 (21,0%)	1 cargo N=15 (12,1%)
	Frequência com que acompanha os trabalhos da instituição	Todos os dias N=54 (23,1%)	Todos os dias N=53 (22,6%)	Todos os dias N = 38 (16,2%)	Todos os dias N=34 (14,5%)
	Frequência com que os outros acompanham os trabalhos da instituição	1 ou 2 vezes por semana N=25 (10,8%)	1 ou 2 vezes por semana N=25 (10,8%)	1 ou 2 vezes por semana N=23 (9,9%)	1 ou 2 vezes por semana N=12 (5,2%)

Fonte: autora

Para uma amostra de 238 (n=238), realizou-se uma análise de variância pelos 4 perfis em relação às variáveis "t*empo há que exerce o cargo", "1ª vez que exerce um cargo nos órgãos sociais nesta IPSS", "nº de cargos de cargos que exerceu anteriormente", "frequência com que acompanha os trabalhos da instituição" e "frequência com que os outros membros do OA acompanham os trabalhos da instituição".* Contudo, como o pressuposto da homogeneidade das variâncias da ANOVA (médias) não foi cumprido em 4 das questões ($p<0,05$, indicador de diferenças na homogeneidade) (anexo 6, tabela XV), foi realizado o teste não paramétrico equivalente – Kruskal-Wallis (mediana), que obteve diferenças estatisticamente significativas nas variáveis "t*empo há que exerce o cargo" e "frequência com que acompanha os trabalhos da instituição"* (anexo 6, tabela XVI). Complementou-se, ainda, o estudo com os cruzamentos/tabelas de contingência (frequências e respetivas percentagens) pelo qui-quadrado, onde apenas a variável "t*empo há que exerce o cargo"* obteve diferenças estatisticamente significativas (anexo 6, tabela XVII).

CONCLUSÃO

Esta investigação que agora termina visa contribuir para o conhecimento científico sobre a liderança e os modos de governo nas IPSS. Não obstante existir alguma literatura portuguesa, que aborda de maneira independente a liderança e a governação, foi detetada umalacuna na análise triangulada das duas temáticas aplicadas à realidade das IPSS em Portugal, oque confere a esta investigação algum pioneirismo.

Retoma-se o problema da investigação para o concluirmos numa síntese interpretativa integradora. Para alcançar a sua missão, as IPSS alicerçam os seus modos de governo no exercício da liderança, em que os dirigentes têm uma posição central no que respeita ao funcionamento gestionário da organização e no que se refere à sua legitimação reconhecida. Os vários stakeholders, particularmente o Estado enquanto criador, regulador e financiador das IPSS, assim como a sociedade em geral, avaliam a adequação das práticas gestionárias à missão e valores da instituição com base nas ações e nos comportamentos dos membros dos órgãos sociais, sobretudo do OA e, particularmente, da figura do seu presidente. As motivações dos dirigentes e a imagem que transmitem da sua conduta fundamentam a reputação tantas vezes escrutinada publicamente.

A problematização dos temas e problemas enunciados deu origem a uma revisão da literatura alicerçada nas teorias de liderança e de governação, passando para a análise das IPSS enquanto organizações políticas. A resenha bibliográfica realizada nos primeiros capítulos permite afirmar que os procedimentos da vida organizacional são inquestionavelmente extensíveis às IPSS (Lisboa, et al., 2013). Todavia existem característicasparticulares destas instituições que exigem um entendimento diferenciado relativamente aos setores público e privado quanto às práticas de liderança e governação (Lisboa, et al., 2013). Não existindo modelos específicos para as IPSS, a tendência é a apropriação e adaptação de modelos de governo usados pelas organizações com fins lucrativos, resultando em modos de governo caraterizadores das singularidades destas instituições. A estas particularidades acrescem as ações e a conduta dos dirigentes sociais com responsabilidades deliberativas nos órgãos sociais das instituições (Andrade & Franco, 2007). Assim, esta investigação teve como propósito perceber em que medida o exercício da liderança e consequentes modos de governo dependem de caraterísticas pessoais dos dirigentes e dos regulamentos legais das organizações,delimitando territorialmente o estudo às IPSS de Portugal continental.

Para alcançar este objetivo geral, optou-se pela utilização do método misto sequencial explanatório (Creswell, Clark, & Vicki, 2013), com forte pendor hipotético-dedutivo, em que os dados quantitativos recolhidos através do inquérito por questionário tiveram como intenção confirmar ou infirmar os dados qualitativos obtidos nas entrevistas. A triangulação dos dados revelou ser uma mais-valia para este estudo. Possibilitou uma abordagem mais aprofundada e uma caraterização mais completa, na medida em que viabilizou uma dupla visão relativamente à problemática em análise, permitindo obter duas perspetivas diferentes, uma mais compreensiva e intensiva e outra mais extensiva e suscetível, não fosse o limitado tamanho da amostra, de uma generalização sobre as relações entre a liderança e os modos de governo nas IPSS nacionais.

A presente investigação assentou num esquema metodológico rigoroso, para responder à seguinte questão de partida: como é que os diferentes atributos e motivações dos dirigentes sociais e as condicionantes legais afetam os modos de governo e a prossecução da missão e valores das IPSS num quadro de legitimidade organizacional?

Para responder a esta questão, alcançar os objetivos traçados no início da pesquisa, verificar as hipóteses e suprimir algumas lacunas da investigação no âmbito das IPSS, antes de se avançar para a análise empírica, e apesar da análise documental ter sido realizada sempre que a fase da investigação o justificou, completou-se o quadro teórico com a análise às alterações existentes no estatuto geral das IPSS determinado pelo decreto-lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, com a sua revisão global definida pelo decreto-lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro. Pode-se confirmar que as alterações do estatuto geral das IPSS, com a introduçãode normas que possibilitem um real controlo dos membros do OA e do conselho fiscal, a introdução da limitação dos mandatos dos presidentes das instituições ou cargos equiparados a três mandatos consecutivos e a clarificação de regras no que toca à autonomia financeira e orçamental e equilíbrio técnico e financeiro, interferem com o exercício da liderança nas IPSS.

Dividiu-se a análise empírica em três partes distintas de exposição: na primeira explora-se o perfil, qualidades e motivações dos dirigentes sociais; na segunda parte faz-se o mapeamento das condicionantes do exercício da liderança; na terceira parte esclarece-se a governação das IPSS e o exercício da gestão voluntária e da gestão profissional destas instituições. Com a devida reserva pelo facto de o número de presidentes inquiridos não constituir uma amostra representativa da população em estudo, optou-se por apontar um

conjunto de notas conclusivas, mais robustas, resultado do exercício de triangulação, bem como algumas pistas para estudos futuros.

O perfil sociodemográfico e profissional dos dirigentes sociais inquiridos é maioritariamente masculino, com 65 ou mais anos, com formação superior que prevalece mesmos nos escalões etários mais elevados, ainda que mais de metade não tenha realizado formação técnica/profissional de apoio ao exercício do cargo que ocupa. Profissionalmente a exercerem outra atividade fora da instituição, trabalhando por conta de outrem, a maioria assume profissões intelectuais e científicas, sendo, no entanto, significativo o número de dirigentes reformados.

Presidem a IPSS maduras em que uma parte muito significativa tem mais de 25 anos de existência com incidência em todos os distritos de Portugal continental, ainda que maioritariamente em Lisboa e no Porto, e são sobretudo associações de solidariedade social que possuem acordos de cooperação com o ISS e desenvolvem atividades para pessoas idosas e crianças e jovens.

De acordo com as variáveis sociodemográficas, escolares e profissionais foram apurados quatro perfis de dirigentes sociais que possuem em comum duas caraterísticas: diploma de ensino superior e não terem fundado outras instituições sociais. Os perfis foram etiquetados em:

- Perfil 1 (28,2%) - Liderança masculina em idade ativa em exercício parcial na IPSS e com um cargo na administração pública.
- Perfil 2 (27,8%) - Liderança fundadora, masculina, madura e dedicada a tempo inteiro (reformado).
- Perfil 3 (26,9%) - Liderança masculina, em idade ativa e em exercício parcial.
- Perfil 4 (17,1%) - Liderança feminina, em idade ativa dedicada a tempo inteiro.

Os resultados obtidos corroboram parcialmente a hipótese 1 - As IPSS são maioritariamente dirigidas por pessoas do sexo masculino, com mais de 65 anos, reformadas, com baixas habilitações literárias e cuja situação profissional condiciona a sua presença na instituição e molda o seu exercício de liderança. De facto, apurou-se perfis mais heterogéneos. Infirma-se que a maior parte dos dirigentes possui baixos níveis de qualificação escolar, pois 65,1% detêm diploma de ensino superior. Da mesma maneira infirma-se a ideia de dirigente

reformado e, embora o número de dirigentes reformados seja significativo, a maioria tem uma vida profissional ativa.

Destaca-se ainda o perfil 2 que se aproxima do que foi descrito na hipótese 1, mas sobretudo a emergência de dirigentes mulheres no perfil 4, questionando a dominação masculina sempre manifesta, bem como a presença de um perfil 1 próximo da administração pública e eventualmente beneficiando da proximidade à entidade reguladora.

Os dirigentes inquiridos, independentemente do perfil, revelam um ideal de liderança encarado sob dois prismas: um, tendencialmente emocional, resultado de uma atitude altruísta e de dedicação à causa social e à comunidade local. O outro com a tónica em atos de caráter gestionário como: "*ser um ato democrático", "ser um líder com capacidade de desenvolver uma multiplicidade de papéis"* no que se refere à gestão e à representação da instituição. O ideal de liderança mais valorizado é o gestionário.

Na mesma linha de raciocínio, as qualidades enumeradas para um presidente do OA revelam dois tipos de atributos: as qualidades filantrópicas de caráter comportamental e relacional, em que se destaca *a dedicação do presidente à instituição*, e as qualidades gestionárias que remetem para as competências de gestão onde se evidencia a capacidade do presidente *mobilizar o conhecimento dos técnicos profissionais para sustentar as tomadas de decisão.* Verifica-se ainda que os dirigentes que enunciam a importância das qualidades filantrópicas, apesar de remeterem para as caraterísticas de teor emocional – a *dedicação à causa social* -, não desconsideram *a necessidade do rigor, transparência e capacidade de liderança do presidente,* caraterísticas de teor gestionário. Contudo, o inverso não se verifica, ou seja, os dirigentes que apontam para qualidades gestionárias não se preocupam com as qualidades filantrópicas. Sumariamente, enquanto o filantropo não exclui as competências de gestão, os gestionários não enunciam qualidades filantrópicas. Ainda assim, tanto as qualidades filantrópicas como as gestionárias são entendidas como atributos desejáveis para a liderança das IPSS.

Ainda na primeira parte foram apuradas as motivações para o exercício de cargos de dirigente social. Os resultados apontam para a existência de três tipos de motivações.

As motivações com base em jogos de poder e influência remetem para motivações assentes na necessidade de poder, segundo McClelland (2009 [1961]), e são entendidas pelos dirigentes como tendencialmente negativas.

As motivações ancoradas nas virtudes dos dirigentes sugerem o desejo de manter relações pessoais estreitas e o desejo de atingir objetivos correspondendo, em McClelland (2009 [1961]), a motivações alicerçadas em necessidades de filiação e sucesso, respetivamente.

As motivações religiosas surgem isoladas das outras variáveis. Aparentam indicar que existe um grupo de dirigentes que opta por contribuir para uma causa social, desprovido de atributos filantrópicos e gestionários, inspirado na procura do bem comum assente no crescimento espiritual.

Foi também possível constatar que os dirigentes relegam para segundo plano as motivações associadas a jogos de poder e influência, preferindo valorizar as motivações que beneficiam os outros indivíduos assentes nas suas virtudes e crenças religiosas.

A análise dos dados sobre as representações da liderança ideal (caraterísticas e qualidades) e as motivações dos dirigentes permitiu, ainda, dar conta das relações que se estabelecem entre si, nomeadamente:

i. As motivações baseadas em jogos de poder estão mais relacionadas com o sentido gestionário atribuído à liderança ideal, indicador de que os dirigentes que exercem o cargo com interesses pessoais, procuram uma oportunidade profissional e/ou política, prestígio social ou o exercício de autoridade, valorizam a capacidade de gestão que, por sua vez, exige conhecimento/formação, caraterísticas apontadas ao processo da profissionalização das IPSS. Confirma-se que os comportamentos assentes em jogos de poder não são necessariamente negativos.

ii. Quanto mais acentuadas são as qualidades filantrópicas da liderança ideal, menos interesse há em jogos de poder. Esta conclusão insinua que os dirigentes que assumem as suas funções alicerçadas em valores como o rigor e a transparência, deixam os seus próprios interesses de lado.

iii. As motivações formadas pelas virtudes dos dirigentes estão relacionadas com ambas as componentes do sentido atribuído à liderança ideal, bem como com as duas componentes das qualidades dos presidentes: qualidades de âmbito filantrópico e gestionário.

iv. As motivações religiosas não apresentam relações com as outras variáveis. Este resultado parece indicar que um grupo de dirigentes opta por contribuir para uma causa social, desprovido de atributos filantrópicos e gestionários, sugerindo a procura do bem

comum assente no crescimento espiritual.

Este resultado permite corroborar a hipótese 2 - As motivações para serem dirigentes são desencadeadas pelas suas virtudes filantrópicas, mas também pela expetativa de obtenção de benefícios, contudo os valores altruístas sobrepõem-se aos valores materialistas.

Sintetiza-se a seguir as principais linhas conclusivas da segunda parte da análise empírica. Ao mapear-se os fatores condicionantes do exercício da liderança, obteve-se três grandes grupos de dificuldades - constrangimentos, divergências e incompatibilidades - acentuados por vários desafios.

Os constrangimentos enfrentados pelo OA agregam-se em quatro componentes, das quais se destacam o *"financiamento público deficitário"* e o *"controlo e regulação pública excessiva"*, sendo que ambas as componentes refletem a relação desigual entre o Estado e as IPSS, acentuada pela burocracia imposta no funcionamento diário das instituições com base em legislação ou regulamentos, pela dependência financeira e pela falta de apoio do Estado.

A estes dois constrangimentos, acrescem as *"competências desajustadas"* ao exercício da liderança, fundamentalmente justificadas pelo exercício profissional dos dirigentes que impossibilita a dedicação a tempo inteiro à instituição e, por essa razão, se confrontam com o desconhecimento da realidade organizacional, ainda que sem consciência dessa lacuna, como confirmam os dados do inquérito. E, por último, a *"reputação negativa dos dirigentes".* Apesar dos dirigentes acreditarem que não existe um clima de estigmatização generalizado do seu trabalho, os casos individuais e mediáticos expostos pela comunicação social fragilizam a imagem dos dirigentes sociais.

No que respeita às incompatibilidades, ou seja, aos desencontros entre as expetativas e as necessidades dos trabalhadores e dos utentes/clientes e o cumprimento da missão das IPSS, são agregadas em duas componentes. A primeira, entendida pelos dirigentes como normal na gestão das IPSS, consiste nos *"conflitos de interesses entre dirigentes e trabalhadores e/ou utentes/clientes"* dos quais se evidenciam os valores remuneratórios muito baixos fixados pela tabela salarial através dos contratos coletivos de trabalho e, também, a discórdia entre as IPSS e as famílias sobre os valores das mensalidades. A segunda, *"uso abusivo do poder em benefício próprio"*, remete para as "*relações de parentesco e/ou amizade existentes que impedem a imparcialidade e concertação nas relações laborais"* mas a "*promoção de negócio próprio"* é desvalorizada pelos dirigentes e apenas um terço dos inquiridos reconhece a sua existência.

Sobre os desafios, ou seja, as adversidades enfrentadas pelos presidentes do OA no exercício da liderança, destacam-se o *"contexto social em mudança que exige o conhecimento atualizado dos normativos legais"* e as *"necessidades dos utentes/clientes"*, bem como a dificuldade em captar pessoas para renovar as listas dos órgãos sociais das IPSS.

Os resultados apresentados permitem constatar que são várias as dificuldades que o presidente do OA enfrenta no exercício da sua liderança, ainda mais acentuadas pelo contexto de incerteza económica e social que o país enfrenta, consequência da pandemia provocada pelo covid-19. Face às dificuldades diagnosticadas procurou-se, primeiro, identificar as motivações que levam os dirigentes a assumirem cargos nos órgãos sociais das IPSS e, segundo, identificar as motivações que levam os sócios fundadores a manterem-se nos cargos.

As razões para os dirigentes se manterem nos cargos agregam-se em três componentes. A primeira componente reporta à "*experiência em causas sociais"*, na qual se evidenciam a legitimidade da manutenção no cargo e a sua aceitação social, visto que o foco de interesse dos dirigentes está centrado na dedicação à instituição e, em última instância, às causas sociais.

A segunda componente de razões para os dirigentes se manterem nos cargos fundamenta-se na *"ausência de sucessão".* Ainda que o desinteresse dos sócios para renovar os órgãos sociais tenha sido largamente explorado pelos dirigentes entrevistados, não é possível retirar uma conclusão clara dada a dispersão dos dados obtidos em sede de inquérito. No discurso dos entrevistados emerge um quadro possível de justificações para a dificuldade em renovar os membros dos órgãos sociais: i) a má reputação das IPSS promovida pelos órgãos de comunicação social, ii) a postura das IPSS fechadas nelas próprias que não atrai a entrada de novos membros e iii) os dirigentes que se dedicam inteiramente à instituição e centralizam em si os processos de tomada de decisão acabam por sentir que a instituição lhes pertence. As duas últimas razões apresentadas convergem com algumas das particularidades da síndrome do fundador, como escolher pessoalmente os membros do OA e decidir sozinho, enquanto os outros dirigentes apenas o apoiam (Gottlieb, 2003; Huff, 2003).

A terceira componente coincide com a segunda razão apontada para a dificuldade em renovar os membros dos órgãos sociais, isto é, remete para *"as consequências de uma gestão fechada".* Sendo que uma gestão fechada inibe a participação dos stakeholders e conduz a processos menos claros, esta razão é suscetível de condenação por parte da sociedade, o que justifica a elevada percentagem de discordância dos dirigentes inquiridos.

Foram também apuradas as razões dos sócios fundadores para se manterem no OA. Excetuando a dificuldade em renovar os membros dos órgãos sociais, que confirma a hipótese 3 - o tempo de permanência no cargo é justificado com a falta de sucessores motivados, disponíveis e com conhecimento para o exercício das funções - as motivações apuradas no estudo qualitativo não são confirmadas de forma linear no estudo quantitativo. Pode-se avançar que tal discordância se deve à rejeição de argumentos de caráter negativo, muito associados à detenção de poder que justificam, por exemplo, uma "*gestão como se fosse um negócio próprio"*, e/ou aos benefícios decorrentes de *"manter o estatuto social".*

A terceira e última parte da análise empírica é dedicada ao governo das IPSS. A abordagem desenvolvida teve como principal propósito aferir os modos de governo das IPSS, no que diz respeito aos comportamentos dos dirigentes e às consequências das alterações regulamentares legais datadas de novembro de 2014. Além disso, procurou-se analisar o processo de profissionalização, questionando-o como modelo de governo para responder às condicionantes e desafios diagnosticados.

Sobre os modos de governo das IPSS foram de novo aferidos resultados divergentes. A análise das entrevistas revela uma tendência clara para a oligarquia (Michels, 2001) e para a síndrome do fundador (Huff, 2003), caraterísticas do modo de governo monocrático (Hespanha et al., 2000; Capucha et al., 1995). A análise dos inquéritos indica a existência de uma maior rotatividade do presidente do OA, revelando uma tendência para o modo de governo das partes interessadas (Freeman, 1984). Independentemente de os dirigentes afirmarem existir uma maior rotatividade dos presidentes das suas instituições, em sede de inquérito, verifica-se também que um número significativo, ou seja, mais de um terço já exerceu outros cargos na mesma IPSS, indícios, também, da tendência para a oligarquia (Michels, 2001). Acresce que aproximadamente 14% dos atuais presidentes do OA fundaram outra instituição e perto de um terço exerce ou exerceu cargos na administração pública (por exemplo, numa junta de freguesia ou câmara municipal), igualmente indícios da tendência para a oligarquia (Michels, 2001).

A tendência para o modo de governo das partes interessadas (Freeman, 1984) revela-se quando se verifica que o presidente é o membro que mais acompanha o dia a dia da instituição, porém é frequentemente coadjuvado pelos outros membros do OA, o que afasta a ideia de solidão do presidente.

Importa referir que, por imposição legislativa, a eleição dos órgãos sociais das IPSS é realizada a partir de listas de sócios e que o presidente do OA apenas poder ser eleito no máximo

por três mandatos consecutivos com a duração de quatro anos cada, factos que reforçam o modo de governo das partes interessadas (Freeman, 1984).

Ainda sobre a limitação do número de mandatos do presidente do OA, o resultado da investigação admite dois pontos de vista: uma perspetiva discordante, que evoca que esta medida retira o poder de decisão aos sócios e a autonomia das IPSS, podendo eventualmente interromper um possível ciclo de uma boa governação, e outra abordagem em clara concertação com a legislação vigente, reconhecendo os benefícios da limitação do número de mandatos. A legislação é omissa relativamente à possibilidade do presidente impedido de se recandidatar ao cargo assumir outro cargo em qualquer órgão social da IPSS. Sobre esta possibilidade, a triangulação dos dados não permite estabelecer tendências marcantes, existindo uma heterogeneidade de pareceres, que vão desde o parcialmente concordante até ao discordo totalmente. Foi, ainda, possível aferir que a limitação do número de mandatos deve abranger todos os membros do OA. Este posicionamento volta a evidenciar a dificuldade em renovar os quadros dirigentes. Como solução, é apontada a rotatividade dos membros do OA, mas de forma condicionada, isto é, apenas alguns dos membros devem permanecer. Todavia o resultado da investigação também indica que o tempo de permanência de dois terços dos presidentes do OA no cargo é de até 8 anos, ou seja, no limite quer dizer que estão a cumprir um segundo mandato, questionando o entendimento da expressão *"cristalização no cargo",* muitas vezes mencionado nas entrevistas e, também, na literatura (Parente, et al., 2014) contrariando a hipótese 5 - A gestão das IPSS assenta em modos de governo monocráticos, isto é, numa gestão centralizada na figura do presidente do OA que permanece na liderança por vários mandatos consecutivos e longos períodos de permanência na função.

De facto, as tendências apontadas apresentam algumas diferenças relativamente a estudos anteriores realizados neste âmbito de análise e nas OES[47].

No estudo *Empreendedorismo Social em Portugal* (Parente, et al., 2014), salienta-se a existência de uma gestão centrada na figura do líder, que tende a permanecer ao longo do tempo com a justificação de falta de listas alternativas. A gestão alicerça-se na confiança e empatia dos seus membros, resultando numa forma de controlo que questiona os modelos de liderança rotativa e democrática. Enquanto no estudo Diagnóstico das ONG em Portugal (Franco et al., 2015) concluiu-se que *"as ONG em Portugal têm lideranças exercidas em regime de*

[47] Contudo sem a especificidade de serem obrigatoriamente incluídas nas amostras apenas IPSS.

voluntariado, dedicadas às suas funções de direção, com algumas dificuldades em fazerem-se substituir, mas que não se eternizam nos lugares, nem são dinásticas" (Franco et al., 2015: 20).

A comparação das conclusões dos estudos citados e a conclusão do presente estudo, relativamente aos modos de governo das IPSS, leva a crer que o facto de um número significativo de presidentes do OA ao estar a cumprir um primeiro mandato pode ser já resultado da alteração do estatuto geral das IPSS através do decreto-lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro, que estabelece o exercício máximo de três mandatos com a duração de quatro anos cada, o que favorece as tendências para o modo de governo democrático participativo. A questão que se coloca é a de saber se se trata de uma circunstância conjuntural de mera resposta à regulamentação ou se aponta para uma mudança efetiva no modo de governação das IPSS.

Acresce que apesar de ser difícil constituir listas de sócios para assumir o governo destas instituições, o tempo de permanência no cargo de presidente do OA não é tão significativo como foi mencionado nas entrevistas e também na literatura, desmistificando a ideia de cristalização no cargo.

Admitindo que uma solução das IPSS para responder às condicionantes e aos desafios da liderança diagnosticados, enquanto instituições reguladas pelo Estado e ao serviço das suas políticas sociais, passa pela adoção de modelos de governo diferentes, o estudo questionou o modelo profissionalizado. Com a ressalva de ter em consideração a dimensão das instituições, a valorização da profissionalização, muito pugnado na literatura anglófona nomeadamente sob forma de empreendedorismo social. Verifica-se que os dirigentes inquiridos são unânimes em valorizar a profissionalização da gestão das instituições. São admitidas duas perspetivas quanto às formas da gestão profissional: a primeira defende que o OA deve ser sempre voluntário e pode ser coadjuvado pelo trabalho de trabalhadores contratados com formação adequada; a segunda perspetiva admite a remuneração de dirigentes do OA. Independentemente destas formas de gestão é reconhecida a necessidade da presença quotidiana de um dirigente ou de um trabalhador com funções de gestão, dedicado diariamente à instituição, para que, com conhecimentos, técnicos e de domínio legal, possa deliberar conscientemente tendo em conta os constrangimentos internos e externos. Considerando as quatro fases das instituições voluntárias defendidas por Meister (1974) e a ideia defendida por Sousi (2001) de que o grau mínimo de profissionalização acontece com a contratação de um trabalhador e o grau máximo ocorre com a relação contratual assalariada de administradores (Sousi, 2001), a grande maioria das IPSS inquiridas não se encontra na fase da coexistência, ou seja, da profissionalização, uma

vez que esta fase carateriza-se pelo facto de as atividades voluntárias passarem a ser remuneradas. Ora, a larga maioria dos presidentes do OA exerce o cargo voluntariamente, não usufruindo de qualquer remuneração pelo cargo desempenhado.

Do processo de profissionalização das IPSS sobressai ainda a necessidade e a importância da capacitação dos dirigentes sociais. Apesar da formação ser considerada extremamente importante, mais de metade dos dirigentes sociais não realizou formação contínua técnica/profissional para o apoio ao exercício do cargo. A tendência da não participação dos dirigentes sociais em ações de formação deve-se principalmente à falta de tempo, à desmotivação associada à idade sénior e à condição de voluntário. O entendimento dos dirigentes relativamente à profissionalização das IPSS confirma a hipótese 4 - a profissionalização das IPSS exige disponibilidade e qualificação profissional dos dirigentes, o que se torna dificilmente exequível em situação de acumulação de funções.

Não tendo as IPSS a finalidade de obter lucro e a sua gestão ser, maioritariamente, feita em regime de voluntariado, a sua governação tem sido, de certa forma, desvalorizada pelos seus líderes. A prová-lo está, por um lado, o facto de, apesar de a formação ser entendida como importante, a maioria dos dirigentes sociais não realizar formação contínua técnica/profissional para o apoio ao exercício do cargo e, por outro lado, apesar da valorização da profissionalização destas instituições ser unânime, o caminho ser ainda muito incipiente.

As IPSS em Portugal têm, num contexto caraterizado como complexo, um papel de grande relevância, social e económica. A sobrevivência e cumprimento da missão destas instituições depende das competências e conduta dos seus dirigentes e também da habilidade destes em satisfazer os múltiplos stakeholders.

REFLEXÕES FINAIS

Independentemente dos resultados alcançados, esta investigação não deixa de ter limitações, algumas delas próprias do tipo de estudo e das respetivas fases de investigação.

A primeira limitação prende-se com a dificuldade em encontrar um corpo teórico relativo aos temas específicos da liderança e do governo das OES e, em particular, das IPSS, razão pela qual se tomou a iniciativa de adequar as propostas do mundo empresarial à realidade destas instituições. Esta proposta trabalha em linha com a prática de isomorfismo das IPSS, porém não deixa de impor limites de visibilidade teórica cantonada à gestão mercantilizada das mesmas. Acresce ainda o facto do setor da economia social em Portugal estar marcado por especificidades nacionais, nomeadamente decorrentes da parceria com o setor público relativamente ao enquadramento legal das suas organizações, o que explica a dificuldade em encontrar e transpor a literatura internacional para o quadro nacional e, em concreto, a governação do caso específico das IPSS.

As limitações empíricas merecem igualmente uma menção. A abordagem de natureza qualitativa se, por um lado, era imprescindível para a análise de um tema sensível que fere suscetibilidades de ordens várias, por outro, deparou-se com obstáculos, dado que apenas 60% dos dirigentes de IPSS de cúpula e de nível intermédio selecionados para integrar o programa de entrevistas aceitaram participar no estudo.

Acresce que grande parte das entrevistas foram realizadas através de videochamada, em consequência do estado de emergência nacional motivado pela pandemia do covid 19 que Portugal atravessou. Se, por um lado, a utilização das tecnologias à distância permitiu, embora com algum atraso no cronograma da investigação, continuar o estudo, por outro lado, a falta de experiência, tanto dos entrevistados como da investigadora, revelou-se muitas vezes como um contratempo.

A temática é de facto muito sensível. No decorrer das entrevistas observou-se que os presidentes relatavam as motivações e as condicionantes do exercício da liderança associados ao poder na terceira pessoa. Ainda que em vários momentos os entrevistados tenham sido questionados na primeira pessoa, regra geral as suas respostas correspondem a motivações e comportamentos considerados positivos, enquanto os motivos e comportamentos considerados negativos, associados a jogos de poder e influência, eram sempre praticados por terceiros. Esta constatação corrobora a literatura sobre a dificuldade em investigar as atitudes ligadas ao poder.

No que respeita à segunda fase da investigação empírica, de natureza quantitativa, o número de inquiridos correspondente sensivelmente a 8,26% do universo, não permitindo ultrapassar o caráter exploratório dos resultados.

A aplicação do inquérito online divulgado pela CNIS se, por um lado, representa um obstáculo em termos de controlo do programa de inquirição, por outro, representou uma oportunidade de chegar a dirigentes das IPSS que, de outra forma, não nos eram acessíveis. A ausência de conhecimento sobre a base de sondagem, a perda do controlo sobre os emails de reforço enviados, a dependência da boa vontade dos profissionais da organização cooperante e a possibilidade dos endereços eletrónicos poderem estar desatualizados ou não serem consultados são alguns dos muitos obstáculos com que nos defrontámos. Outra barreira prende-se possivelmente com a saturação dos dirigentes, que recebem frequentemente questionários online.

Tanto no decorrer da recolha dos dados empíricos como na identificação das limitações que foram surgindo ao longo da investigação é possível identificar duas principais áreas para pesquisa futura.

Primeira, considerando a composição heterogénea das OES em Portugal, a seleção do universo da investigação foi condicionada, tanto por razões temporais, como por razões económicas da investigadora, incluindo apenas as IPSS associadas da CNIS. Investigações futuras poderão recorrer a amostras mais amplas como via confirmatória das conclusões alcançadas. Seria interessante estudar a relação entre o exercício da liderança e os modos de governo noutras organizações da família da economia social, como por exemplo: associações culturais, recreativas e desportivas, associações de bombeiros voluntários, bancos alimentares ou organizações não governamentais.

Segunda, no decorrer da pesquisa identificou-se nos discursos dos dirigentes um conjunto de sugestões de melhoria, relativamente a alguns pontos do estatuto geral das IPSS. Todavia estas sugestões carecem de ser aprofundadas e fundamentadas de forma clara e rigorosa. E, neste sentido, aponta-se como pistas futuras a necessidade de envolver os dirigentes das IPSS de base através de uma consulta, dando-lhes a possibilidade de participar na definição da legislação relativa à limitação do número de mandatos e à prevenção e mitigação do desvio de comportamentos éticos. Em anexo, encontram-se algumas das propostas formuladas a partir dos discursos dos dirigentes em contexto de entrevista. Se, por um lado e dados os nossos objetivos, não fez sentido incluí-las no corpo do texto da presente tese, por outro, de acordo

com os princípios éticos e de responsabilidade da investigadora não fazia sentido negligenciá-las. Decidiu-se, por isso, deixar nesta tese uma semente para a discussão que se considera ser necessária e desejável de aprofundamento do tema, fazendo jus aos princípios da democracia participativa.

BIBLIOGRAFIA

Accountability (2011). AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2011). Acedido em 24 demarço de 2020 em https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2642721/Recursos/Guias%20y%20Estandares/AA1000/AA1000%20Stakeholder%20engagement%20standard.pdf.

Aguilera, R. & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of good governance In Corporate governance– an international review (Vol.17, p.376-387).

Allen, R. Madison, D. Porter, L. Renwick, P. & Mayes, B. (1979). Organizational politics: tactics and characteristics of its actors In California management review (Vol.22, Nº.1, p.77- 83).

Amador, C. (2013). Sustentabilidade financeira das organizações da economia social: novas soluções socialmente inovadoras em época de crise, IV colóquio internacional de doutorados/as do CES. Coimbra.

Almeida, F. (2007). Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análisedos fatores culturais e contextuais In RAC. (Vol.11, Nº.3, p.105-125).

Almeida, F. (2010). Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas. Cascais: Princípia.

Almeida, V. (2011). As instituições particulares de solidariedade social - Governação e terceiro setor. Coimbra: Almedina.

Amman, Z. (1978). Participação social. São Paulo: Cortez.

Ammeter, A., Douglas, C., Gardner, W. & Hochwarter, W. (2002). Toward a political theory of leadership In The leadership quarterly (Vol.13, Nº.6, p.751-796).

Andrade, A. & Rossetti, J. (2004). Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento etendências. São Paulo: Atlas.

Andrade, M. & Franco, R. (2007). Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Araújo, J. (2002). Os dirigentes na relação entre a administração e os cidadãos. Universidade do Minho. Braga: Núcleo de estudos em administração e políticas públicas.

Azevedo, C. & Couto, P. (2012). O desafio da sustentabilidade das OSFL e as finanças sociais In Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (Coord.). Gestão de organizações sem fins lucrativos (3ª Edição, p.371-405). Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Azevedo, C. (2013). Manual de governo: o desafio da liderança nas organizações do terceiro setor em

Portugal. Porto: Impulso Positivo.

Azevedo, C., Franco, R. & Meneses, J. (Coord.) (2012). Gestão de organizações sem fins lucrativos – O desafio da inovação social, (Ed.3). Porto: Impulso Positivo.

Azevedo, D. (2007). Voluntariado corporativo: motivação para o trabalho voluntário In XXVIIEncontro nacional de engenharia de produção. A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu.

Azevedo, M. (2009). Experiências de participação dos jovens: um estudo longitudinal sobre a influência da qualidade da participação no desenvolvimento psicológico. Tese apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, para obtenção de grau de Doutor em Psicologia.

Bacharach, S. & Lawler, E. (1982). Power and politics in organizations. London: Jossey-Bass.

Balser, D. & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness In Nonprofit management and leadership (Vol.15, Nº.3, p.295-315).

Bandeira, A. Ornelas, T. Meira, D. & Azevedo, G. (2020). Transparência das instituições particulares de solidariedade social na Região Autónoma da Madeira: Estudo empírico In E3 -Revista de economia, empresas e empreendedores na CPLP (Vol.6, Nº.1, p.25-39).

Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70. Barreto, A.
(2002). Tempo de incerteza. Lisboa: Relógio de Água.

Barrett, R. (2011). Como construir uma organização gerida por valores - Uma abordagemprática e sistémica para a transformação cultural sustentável. Porto: Editora Bio Rumo.

Bass, B. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. New York: The Free Press.

Bateman, T. & Snell, S. (1998). Administração: Construindo vantagem competitiva. São Paulo:SP Atlas.

Bergamini, C. (1994). Liderança: administração do sentido (Ed.3). São Paulo: Atlas.

Bilhim, J. (1996). Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas (Ed.2). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Artes Gráficas.

Borlot. M. & Marques, R. (2012). O papel da liderança na motivação de equipe In Gestão contemporânea (Vol.2, Nº.2, p.69-92).

Bowditch, J. & Buono, A. (1992). Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira.

Byrne, Z. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions,

citizenship behavior and job performance In Journal of business and psychology (Vol.20, Nº.2, p.175-200).

Cação, R. (2020). Economia social e responsabilidade social: duas faces de uma mesma moeda?In O lado oculto do voluntariado In Economia social numa visão plural (p.108-109). Lisboa: Centro de Estudos de Economia Pública e Social.

Capucha, L. (1990). Associativismo e modo de vida num bairro de habitação social InSociologia – Problemas e práticas (Nº.8, p.29-41). Lisboa: CIES.

Capucha, L., Aires, S., Quintela, J., Reis, A. & Santos, P. (1995). ONG's de solidariedade social: Práticas e disposições. Porto: REAPN- Rede Europeia Anti-Pobreza.

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). Metodologia de investigação. Lisboa: Universidade Aberta.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders (Vol.34, Nº.4, p.39-48). Business Horizons.Carvalho M. (2002). Associativismo, inovação social e desenvolvimento. Algés: Confederaçãodo Desporto de Portugal.

Carvalho, I., Souza, M., Rocha, D. & Rocha, J. (2011). Cargos, carreiras e remunerações (Ed.2).Rio de Janeiro: Editora FGV.

Carvalho, J. (2013). Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso (Ed. 2). Porto: Vida Económica.

Cerdeira, M. & Padilha, M. (1998). As Estruturas sindicais portuguesas – uma análise evolutiva: setembro 1933 a abril 1987 (Vol.2). Lisboa: Ministério do Emprego e da SegurançaSocial.

Chambel, M. & Curral, L. (1998). Psicossociologia das organizações. Lisboa: Texto Editora.

CIRIEC – Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (2007). A economia social na União Europeia – Relatório realizado a pedido do Comité Económico e Social Europeu. Acedido em 25 de abril de 2019 em https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf.

CNIS (2021). Impacto da pandemia de COVID-19 nas IPSS e seus utentes em Portugal. Porto: Universidade católica do Porto.

Cobb, A. (1986). Political diagnosis: applications in organizational development In Academy of management review (Vol.11, Nº.3, p.482-496).

Código civil português. Acedido em 14 de setembro de 2019 em https://www.igac.gov.pt/documents/20178/358682/Código+Civil.pdf/2e6b36d8-876b-433c- 88c1-5b066aa93991.

Coelho, S. (2008). Participação social e associativismo em Portugal: breves apontamentos de um estudo

de caso de uma associação de promoção do Comércio Justo. Acedido em 15 de setembro de 2019 em http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working30.pdf.

Comissão Europeia. (2001). Livro verde: promover um quadro europeu para a responsabilidadesocial das empresas. Bruxelas. Acedido em 24 de setembro de 2019 em http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf.

Comissão Europeia. (2011). Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da EUpara o período de 2011-2014 - Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Acedido em 24 de setembro de 2019 em http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM (2011)0681_PT.pdf.

Comité Económico e Social Europeu (CESE). (2017). Evolução recente da economia social naUnião Europeia. Bruxelles/Brussel: Unidade de Visitas e Publicações.

Compromisso de Cooperação para o setor social e solidário 2015-2016

Constituição da República Portuguesa, aprovada em 2 de abril de 1976.

Costa, S., Frazão, M. & Neves, F. (2007). A dimensão ética da responsabilidade social nas organizações. Acedido em 22 de outubro de 2019 em http://www.fbb.br/media/Publica%C3%A7%C3%B5es/Mai%C3%Aautica%2020062007/maieutica_v1_n23_a4.pdf.

Coutinho, C. (2011). Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática. Coimbra: Almedina.

Creswell, J. & Clark, V. (2013). Pesquisa de métodos mistos (Ed.2). Porto Alegre: Penso.

Creswell, J. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (Ed.2) PortoAlegre: Artmed.

Creswell, J. Clark, P. & Vicki L. (2013). Pesquisa de métodos mistos (Ed.2). Porto Alegre: Penso.

Cristóvão, A. & Miranda, R. (2006). Animação e desenvolvimento rural: reflexão a partir do território do Douro-Duero In Animação, cidadania e participação (p.34-47). Chaves: Associação Portuguesa de Animação e Pedagogia.

Cronin, T. (2008). “All the world's a stage…” acting and the art of political leadership In The Leadership Quarterly (Vol.19, p.459-468).

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). L’Acteur et le Système. Les Contraintes de l’Action Collective.

Paris: Editions du Seuil.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1990). El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva.México: Alianza Editorial Mexicana.

Crozier, M. (1994). A Empresa à Escuta. São Paulo: Piaget.

Cruz, S., Pais, C. & Parente, C. (2014) Liderança e cultura nas organizações do terceiro setor In Empreendedorismo social em Portugal (p.132-160). Porto: Edição Universidade do Porto - Faculdade de Letras.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. & Neves, P. (2014). Manual de comportamento organizacional e gestão (Ed.7). Lisboa: RH Editora.

Cunha, M, Rego, A. & Guinote, A. (2017). Poder – veneno e remédio. Lisboa: Lidel.

Dahl, R. (1957). The concept of power In Behavioral Science (Vol.2, Nº.3, p.201-215).

Dart, R. (2004). Being "Business-Like" In a Nonprofit organization: a grounded and inductivetypology. nonprofit and voluntary sector quarterly (N.º 33, p.290-310).

Davis, K. & Newstrom, J. (1992). Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica (Ed.1). São Paulo: Cengage Learning.

Deal, T. (2005). Poetical and political leadership In The essentials of shool leadership (p.110- 120). London: Paul Chapman Publishing.

Decreto-lei n.º 119/1983, de 25 de fevereiro - Aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Decreto-lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro - Procede à quinta alteração ao decreto-lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das Instituições Particulares de SolidariedadeSocial.

Decreto-lei n.º 120/2015 de 1 de junho - Regulamenta a cooperação entre o Estado e asIPSS.

Decreto-lei n.º 59/2018 de 2 de agosto - Código das Associações Mutualistas.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2000). The discipline and practice of qualitative research In Handbook of qualitative research (Ed. 2), (p.1-28). London: Sage Publications.

Denzin, N. (1978) The research act: a theoretical introduction to sociological methods, (Ed.2).New York: Mc Graw-Hill.

Dias, A. (2018). A Fraude no terceiro setor: "Parecem cogumelos, aparece um pouco por todoo lado"" In Revista Visão acedido em 21 de março de 2021 em https://visao.sapo.pt/opiniao/ponto-de-vista/silencio-da-fraude/2018-04-05-a-fraude-no- terceiro-setor-

parece-cogumelos-aparece-um-pouco-por-todo-o-lado/.

Delicado, A., Almeida, A. & Ferrão, J. (2002). Caraterização do voluntariado em Portugal.Lisboa: Comissão para o ano internacional dos voluntários.

Dias, R. (2008). Sociologia das organizações. São Paulo: Atlas.

Dias, R. Barbosa, P. & Bártolo, T (2009). Envolvimento com os Stakeholders - da Teoria à Prática. Sustentare – Consultadoria em sustentabilidade LDA acedido em 18 janeiro de 2019 em http://www.sustentare.pt/pdf/research-stakeholders1.pdf

Dimaggio, P. & Powell, W. (1991). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields In The New Institutionalism in Organizational Analysis. London: University of Chicago Press.

Dolan, S. & Garcia, S. (2006). Gestão por valores. Porto: Editora Bio Rumo.

Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications In The Academy of Management Review (Vol.20, Nº.1, p.65-91).

Drucker, P. (1990) As organizações sem fins lucrativos. Lisboa: Difusão Cultural.

Drucker, P. (1999). Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas (Ed.5). São Paulo: Pioneira.

Drucker, P. (2012). Uma sociedade funcional. Alfragide: D. Quixote.

Elo Social (2007). Referencial de ética para as IPSS. Projeto Equal - Rumo à qualidade. Acedido em 25 de outubro de 2019 em http://www.elosocial.org/wp-content/uploads/2015/07/RPQ_Etica.pdf.

Estatuto-modelo dos centros sociais paroquiais e de outros institutos da igreja católica (2015).

Estatutos das Fundação de Solidariedade Social emanada pelo Centro Português de Fundações (2009).

Esteves, M. (2006). Análise de Conteúdo In Fazer investigação – Contributos para a elaboração de dissertações e teses. Porto: Porto Editora.

Fama, E. & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control In Journal of law and economics. (Vol.26, Nº.2, p.301-325).

Farrell, D. & Petersen, J. (1982). Patterns of political behavior in organizations In The Academy of Management Review (Vol.7, Nº.3, p.403-412).

Fernandes, N. (2009). Infância, direitos e participação - Representações, práticas e poderes. Porto: Edições Afrontamento.

Fernandes, S. (2016). Manual de apoio na gestão de voluntariado. Edição FNAJ - Federação Nacional

das Associações Juvenis Locais.

Ferreira, M., Proença, T. & Proença, J. (2008). As motivações no trabalho voluntário In Revistaportuguesa e brasileira de gestão (Vol.7, Nº.3, p.43-53).

Ferreira, M.; Santos, J. & Serra, F. (2010). Ser Empreendedor – Pensar, criar e moldar a nova empresa. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Ferreira, S. (2006). Empreendedorismo social, profissionalização e emprego. Comunicação apresentada na conferência - A economia social e a promoção de emprego organizada pelo Observatório do Emprego e Formação Profissional (p.1-14), Lisboa, 16 de novembro de 2006.

Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: MacGraw Hill.

Ferreira, S. (2019). A economia social na hibridização com o Estado, o mercado e a sociedade: perspetivas analíticas macro, meso e micro in Economia Social ─ olhares cruzados (p.29-62). Coimbra: Almedina.

Flick, U. (2005). Métodos qualitativos na investigação científica (Ed.1). Lisboa: Monitor.

Fonseca, E. (2013). O contributo de dirigentes associativos voluntários e benévolos In Liderança comunitária - Estudo colaborativo com dirigentes (Ed.1, p.23-28). Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto (CPCCRD).

Fonseca, J. (2008). Os métodos quantitativos na sociologia: dificuldade de uma metodologia de investigação - VI Congresso português de sociologia. Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências Sociais Humanas.

Fonseca, S. (2015). Governação nas organizações não lucrativas: o caso das Misericórdias emPortugal. CI&DETS: Instituto Politécnico de Viseu – Escola Superior de Tecnologia e Gestãode Lamego. Acedido em 30 de setembro de 2019 em http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/4191/1/Paper%20Susana%20Fonseca.pdf

Fortin, M. (2009). O processo de investigação: da conceção à realização (Ed.5). Loures: Lusociência.

Francisco, L. & Alves M. (2010). A Necessidade de informação dos stakeholders das organizações sem fins lucrativos: uma responsabilidade, um desafio a vencer e a busca de soluções. Publicações online das Atas do XIV Encuentro AECA 2010, Coimbra, 23 e 24 de setembro.

Franco, R. (2015). Diagnóstico das organizações não governamentais. Universidade Católica Portuguesa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E. & Salamon, L. (2005). O setor não lucrativo português numa

perspetiva comparada. O projeto CNP em Portugal. Porto: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins.

Freeman, R. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.Freire, J. (2004). Associações profissionais em Portugal. Oeiras: Celta.

French, J. & Raven, B. (1959). The bases of social power In Studies in social power (p.150-167). Acedido em 11 de dezembro de 2020 em http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Power/French_&_Raven_Studies_Social_Power_ch9_pp150-167.pdf

Friedberg, E. (1988). Analyse Sociologique des Organisations In Pour – La Revue du Groupede Recherche pour L'Education et la Prospective, Nº.28, Paris.

Friedman, A. & Miles, S. (2006). Stakeholders, theory and practice. Oxford: Oxford UniversityPress.

Garcia, C. (2016). Governança: uma estratégia para o terceiro setor face ao contexto de austeridade In Revista de psicologia da criança e do adolescente (Vol.7, Nº.1-2, p.171-191).

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). O Inquérito - teoria e prática (Ed.3.). Oeiras: Celta Editora.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. New York: Aldine Publishing Company.

Gohn, M. (2015). Teorias dos movimentos sociais, (Ed.11). São Paulo: Ed. Loyola.

Gohn, M. (2019). Teorias sobre a participação social: desafios para a compreensão das desigualdades sociais In Caderno C R H, Salvador, (Vol.32, Nº.85, p.63-81).

Gonçalves, R. (2012), A Fiscalidade nas OSFL. Texto publicado em Azevedo, C., Franco, R., e Meneses, J. (Coord.). Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos. Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Goodall, R. (2000). Organising cultures: voluntarism and professionalism In UK charity shops.Voluntary Action (Vol.3, Nº.1). London: University College London.

Gottlieb, H. (2003), "Founder's syndrome: Who me?" Acedido em 24 de maio de 2019 em http://www.help4nonprofits.com/PDF_Files/FoundersSyndromeArticle.pdf.

Gray, B. & Ariss, S. (1985). Politics and strategic change across organizational life cycles In The academy of management review (Vol.10, Nº.4, p.707-723).

Guerra, I. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo - Sentidos e formas de uso. Estoril:Princípia.

Guerra, P. & Santos, M. (2014). Representações das relações entre o estado e as organizações do terceiro

setor: algumas pistas de análise In Empreendedorismo social em Portugal. Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Letras (p.332-356).

Hair, J. Anderson, R. Tatham, R. & Black, W. (2005). Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman.

Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P. & Costa, R. (2016). Investigação em ciências sociais - Guia prático do estudante. Lisboa: Edição Pactor.

Hemingway, C. & Maclagan, P. (2004). Managers'personal values as drivers of corporate social responsibility In Journal of Business Ethics (Vol.50, Nº.1, p.33-44).

Hermes, N., Postma, T. & Zivkov, O. (2007). Corporate governance codes and their contents: an analysis of Eastern European codes In Journal for East European Management Studies, (Vol.12, Nº.1, p.53-74).

Herrero, G., Cruz, N., & Merino, E. (2002). The non residual claim problem in non profit organizations In Annual conference of international society for new institutional economics. Cambridge.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959), The motivation to work. New York: JohnWiley & Sons.

Hespanha, P., Monteiro, A., Ferreira, C., Rodrigues, F., Nunes, M., Hespanha, M., Madeira, R.& Hoven, R. (2000). Entre o estado e o mercado. As fragilidades das instituições de proteção social em Portugal. Coimbra: Quarteto.

Hill, M.& Hill, A. (1998). A construção de um questionário - documento de trabalho. Lisboa: Centro de Estudos sobre a mudança socioeconómica.

Hirata, H. & Kergoat, D. (2020). Atualidade da divisão sexual e centralidade do trabalho das mulheres In Política & Trabalho - Revista de Ciências Sociais, (Nº.53, p.22-34).

House, R. & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? In Journalof Management (Vol.23, Nº.3, p.409-473).

House, R. Javidan, M. Hanges P, Ruiz-Quintanilla, S. Dorfman, W. & Dickson, M. (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe In Journal of World Business (Nº.37, p.3-10)

Huff, P. (2003). Founder's syndrome and 4-H leaders organizations. Acedido em 24 de maio de 2019 em https://www.researchgate.net/profile/Raquel_Rego2/publication/271149812_O_impacto_da_profissionalizacao_nas_associacoes_de_consumidores_____o_caso_da_DECO/links/5627bc3608ae04c2aead7987/O-impacto-da-profissionalizacao-nasassociacoes-de-consumidores-o-caso-da-DECO.pdf.

Hyndman, N. & Anderson, R. (1998): Performance information, accountability and executive agencies In Public money & management, (Vol.17, p.23-30).

Hyndman, N. (1990): "Charity accounting: An empirical study of the information needs of contributors to UK fundraising charities In Financial Accountability and Management (Vol.6, Nº.4, p.295-307).

INE (2018). Inquérito ao trabalho voluntário.

INE (2019). Conta satélite da economia social 2016.

Instituto da Segurança Social, I.P. (2014). Guia prático – Constituição de instituições particulares de solidariedade social.

Isboli, G. & Tatto L. (2016). O Papel da Liderança em Organizações do Terceiro Setor In Revista Unifamma (Vol.2, p.106-121).

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost andownership structure In Journal of financial economics, (Ed.4, Vol.3, p.305-360).

Jensen, M. (1994). Self-interest, altruism, incentives and agency theory In Journal of applied corporate finance (Vol.7, Nº.2, p.40-45).

Jensen, M.& Meckling, W. (1994). The nature of man In Journal of Applied Corporate Finance(Vol.7, Nº.2, p.4-19).

Júnior, E. Oliveira, B. Santos, S. & L. Schnekenberg, G. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa in Cadernos da Fucamp (Vol.20, Nº.44, p.36- 51).

Kaplan, R. & Norton, D. (2009). Prémio de execução. Concretize a estratégia do seu negócio com eficácia e reforce a sua vantagem competitiva. Lisboa: Actual Editora.

King, B. & Whetten, D. (2008) Rethinking the relationship between reputation and legitimacy:a social actor conceptualization In Corporate reputation review (Vol.11, Nº.3, p.192-207).

Kotter, J. (2000). Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. São Paulo:Campus.

Krausz, R. (1991). Compartilhando o poder nas organizações. São Paulo: Nobel.

Krieger, M. & Andion, C. (2014). Legitimidade das organizações da sociedade civil: análise deconteúdo à luz da teoria da capacidade crítica In Revista de administração pública (Vol.48, Nº.1, p. 83-110).

Leal, E., & Fama, R. (2007). Governança nas organizações do terceiro setor: um estudo de casoIn X Semead - Seminário em administração. São Paulo: Anais.

Lei n.º 30/2013, de 8 de maio- Lei de bases da economia social portuguesa.

Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro – Código do trabalho.

Lepisto, D. & Pratt, M. (2012). Politics in perspectives: on the theoretical challenges and opportunities in studying organizational politics In Politics in organizations: Theory andresearch considerations (p.67-98). USA: Routledge.

Likert, R. & Likert, J. (1979). Administração de conflitos: novas abordagens. São Paulo: McGraw-Hill.

Lisboa, J. Coelho, A. Coelho, F. & Almeida, F. (2013). Introdução à gestão de organizações (Ed.3). Porto: Vida Económica.

Lucena, M. (1985). Neocorporativismo? - conceito, interesses e aplicação ao caso português InAnálise Social, (Vol.21, Nº.87, p.819-865).

Lüdke, M., & André, M. (2012). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: E.P. U.

Maia, L. (2018). Cooperação - conclusões do Encontro Nacional in Solidariedade (Nº.230, p.3).

Maia, L. (2020). O setor social e solidário em contexto de pandemia in Solidariedade (Nº.259,p.3).

Malo, M. (2006). The variety of governance and management configurations: The case of thirdsector organizations. Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).Acedido em 22 de setembro de 2019 em https://depot.erudit.org/bitstream/001592dd/1/ET0610.pdf.

Marconi, M. & Lakatos, E. (2006). Metodologia científica (Ed.4). São Paulo: Atlas.

Martin, C. (2016). Planejamento estratégico em companhias teatrais: modelos de gestão, missão, visão e valores In Revista do Centro de Pesquisa e Formação (Nº.2, p.178-193). São Paulo.

Martinho, A. (2016). A cooperação entre o Estado e as organizações do setor social e solidário – Notas sobre o decreto-lei N.º 120/2015, de 30 de junho In Cooperativismo e Economia Social - (Nº.38, p.335-343).

Martins, M. (2004). Participação política e democracia: o caso português (1976-2000). Lisboa:Edições ISCPS.

Marques, M. (2010). Normalização Contabilística das Entidades do Setor não Lucrativo: O Desafio das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Revista Portuguesa de Contabilidade N.º 005.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation In Psychological review (Vol.50, Nº.4, p. 370-396).

Maslow, A. (1987). Motivation and personality (Ed.3).New York: Addison-Wesley.

Mayes, B. & Allen, R. (1977). Toward a definition of organizational politics In Academy of management review (Vol.2, Nº.4, p.672-678).

McClelland, D. & Koestner, R. (1992). The achievement motive In Motivation and personality:Handbook of thematic content analysis (p.143-152). Cambridge: Cambridge University Press.

McClelland, D. 2009 [1961]). Human motivation. New York: Cambridge University Press.

Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia em educação In Revistade educação (Vol.2, p.49-65). Bragança: Eduser.

Meister, A. (1974), La participation dans les associations. Paris: Les Editions ouvrières.

Mellinger, L. & Floriani, D. (2015). Participação democrática na gestão dos bens naturais comuns e populações nativas no litoral sul do Paraná In Ambiente & Sociedade (Vol.18, Nº.2,p.1-22). São Paulo.

Melo, M. (2013). Panorama da Profissionalização do Terceiro Sector em Portugal In International Journal on Working Conditions (Nº.5, p.59-78).

Mendes, A. (2011). Organizações de economia social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis In Fluxos & Riscos – Revista de economia social (Nº.2, p.29-53).

Mendes, A. (2018). A importância económica e social das IPSS em Portugal. Estudo elaboradopara a CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social no âmbito da candidatura N.º POISE-03-4639FSE-000007 de 2 de agosto de 2016.

Mendonça, L. & Filho, C. (2004). Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas In RAUSP Management Journal (Vol. 39, Nº.4, p.302-308).

Meneses, J. (2012). Liderança nas organizações sem fins lucrativos In Gestão de organizaçõessem fins lucrativos – O desafio da inovação social (Ed.3, p.135-161). Porto: Impulso Positivo.

Michels, R. (2001). Para uma sociologia dos partidos políticos na democracia moderna. Lisboa:Antígona.

Milani, C. (2008). O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: umaanálise de experiências latino-americanas e europeias In RAP-Revista de administração pública(Vol.42, Nº.3, p.551-579). Rio de Janeiro.

Minayo, M. & Sanches, O. (1993). Qualitativo-Quantitativo. Oposição ou complementaridade? In Cadernos de Saúde Pública (Vol.9, Nº.3, p.239-262).

Minayo, M. (2017). Cientificidade, generalização e divulgação de estudos qualitativos In Ciência & Saúde Coletiva (Vol.22, Nº.1, p.16-17), Rio de Janeiro.

Minayo, M. C. (2004). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo:Hucitec.

Ministério da Solidariedade Emprego e Segurança Social (2021). Carta social - rede de serviços e equipamentos – Relatório 2019. Lisboa.

Mintzberg, H. (1983). Power in and Around Organizations. London: Prentice-Hall.

Monteiro, S. & Antunes, P. (2014). A importância da gestão nas entidades sociais sem fins lucrativos In Rediteia - Revista de política social: Qualificação e sustentabilidade nas organizações de economia social (Nº.47, p.27-39). Porto: Sereer, Soluções Editoriais.

Morais, T. (2006). Compromisso: nunca desistir. Parede: Booknomics.

Moreira, C. (1994). Planeamento e estratégias da investigação social. Lisboa: ISCSP.

Moreira, C. (2007). Teorias e práticas de investigação. Lisboa: ISCSP, UTL.

Morgan, G. (2006). Imagens da organização (Ed.4). São Paulo: Atlas.

Moura, E. (2000). Governação e recursos humanos nas Misericórdias portuguesas InMisericórdias Portuguesas no Início do Milénio (p.153-171). Lisboa: Vulgata.

Moura, L. & Souza, W. (2007). Elementos do trabalho voluntário na pastoral da criança: características e motivos In Holos, (Vol.3, p.150-160).

Mouro, H. & Simões, D. (2001). 100 anos de Serviço Social. Coimbra: Quarteto Editora.

Mozzato, A. & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios In Revista de administração pública (Vol.15, Nº.4, p.731-747).

Muchinsky, P. (2004). Psicologia organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Nanus, B. & Dobbs, S. (1999). Leaders who make a difference: essential strategies for meetingthe nonprofit challenge. San Francisco: Jossey-Bass.

Nanus, B. & Dobbs, S. (2000). Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura.

Neves, A. (2002). Motivação para o trabalho. Lisboa: RH, Lda.

Neves, J. (2011). Aptidões individuais e teorias motivacionais In Manual de psicossociologiadas organizações (p.289-316). Lisboa: Ed. Escolar Editora.

Nicolau, A., Sepúlveda, C. & Cruz, M. (2010). Gestão de instituições particulares desolidariedade social. Braga: Candeias Artes Gráficas.

Nogueira, M. (2001). Em defesa da política. São Paulo: Editora Senac.

Nogueira, R. M. (2014). Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor - O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga.

Northouse, P. (2010). Leadership: theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nunes, F. Reto, L. & Carneiro, M. (2001). O terceiro setor em Portugal. Lisboa: Edição INSCOOP.

O'Shea, N. (2005). Governance how we've got where we are and what's next (Nº.37, p.33-37).Ireland: Accountancy.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económica. (2004). Princípios de governança corporativa da OCDE. Acedido em 11 de outubro de 2020 em https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf.

Oliveira, A. (2016). Manual breve de cidadania local: é um cidadão ou um súbdito? Valongo: Câmara Municipal de Valongo.

Oliveira, D. (2007). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas, São Paulo: Atlas.

Oliveira, M. & Oliveira, G. (2007). Poder e liderança nas organizações In Congressointernacional de administração. Acedido em 31 de outubro de 2020 em http://ri.uepg.br/riuepg/bitstream/handle/123456789/744/EVENTO-poderlideran%c3%a7aorganiza%c3%a7%c3%b5es.pdf?sequence=1

Oliveira, P. (2018). IPSS são pilar incontornável do estado social em Portugal In Solidariedade– Jornal da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, (Nº.225, p.11-13).

Oliveira, P. (2019). Conta satélite da economia social 2016 - IPSS representam mais de metadedas remunerações e do emprego remunerado In Solidariedade - Jornal da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (Nº.244, p.4-5).

Oliveira, P. (2021). Liderança no feminino é uma realidade crescente no setor social solidário In Solidariedade, (Nº.262, p.16-17).

Ornelas, J., Duarte, T., Seixas, T., Jerónimo, J., Martins, A., Matos, C., Nunes, D., Varela, F. & Costa, (2013). Liderança comunitária - Estudo colaborativo com dirigentes (Ed.1). Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto (CPCCRD).

Pais, C. & Parente, C. (2015). Representações sobre a liderança da macroequipa e das equipasem contextos de empreendedorismo social In Psychologia (Vol.58, Nº.2, p.75-96).

Parente, C. (2011). Responsabilidade organizacional no terceiro setor: do ideário às práticas nagestão de pessoas In Responsabilidade social, uma visão Ibero-americana. Coimbra: Almedina.

Parente, C., Lopes, A. & Marcos, V. (2014). Dos perfis de empreendedorismo social aos retratos organizacionais: vocação, direções e modelos de governança In Empreendedorismo social em Portugal (p.102-131). Porto: Edição Universidade do Porto – Faculdade de Letras.

Pateman, C. (1992). Participação e teoria democrática. São Paulo: Editora Paz e Terra.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2000). Análise de dados para ciências sociais: A complementaridadedo SPSS (Ed. 2). Lisboa: Edições Sílabo.

Pettigrew, A. (1977). Strategy formulation as a political process In International studies of management and organization (Vol.7, p.78-87).

Pfeffer, J. (1981). Power in organizations. Marshfield, MA: Pitman.

Pfeffer, J. (1994). Gerir com poder. Políticas e influências nas organizações. Venda Nova:Brentand Editora.

Pfeffer, J. (2010). Why some people have it – and others don´t. New York: Harper Collins. Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano (Ed.3). Lisboa: Edições Sílabo.

Pratas, S. (2020). O lado oculto do voluntariado In Economia social numa visão plural. Lisboa:Centro de Estudos de Economia Pública e Social.

Prioste, C. (s/d). Liderança estratégica e gestão de conflitos no terceiro setor in Programa de capacitação para o terceiro setor – desenvolvimento de lideranças para o terceiro setor (p.31- 38). Ceará: Universidade do Parlamento Cearense.

Programa do XIX Governo Constitucional, 2011-2015

Programa do XX Governo Constitucional, 2015-2019

Programa do XXI Governo Constitucional, 2015-2019

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, & Campenhoudt, L. V. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais (Ed.4).Lisboa: Gradiva.

Raich, M. & Dolan, S. (2008). Beyond – Negócios e sociedade em transformação. Lisboa: Horácio Periquito.

Raptopiulosestilos, M. (2017). Atributos e desafios da liderança que atua no terceiro setor: umestudo bibliométrico das pesquisas realizadas de 2003 a 2017 In XX SEMEAD – Seminários em Administração.

Rego, A. & Carvalho, T. (2002). Motivos de sucesso, afiliação e poder: evidência confirmatóriado constructo In Psicologia: teoria e pesquisa (Vol.18, Nº.1, p.17-26).

Rego, A. & Cunha, M. (2016) Que líder sou eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança (Ed.1). Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, P. Pereira, M. & Nascimento, J. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: the mediating role of positive psychological capital In Journal of industrial engineering and man (Vol.9, Nº.1. p.129-151).

Rego, P. & Simplício, D. (2004). Redes localizadas: a participação cívica, a partir do meio localin Atas do V Congresso de geografia portuguesa. Guimarães: Universidade do Minho.

Rego, R. (2007). Dirigentes associativos: envolvimento e profissionalização. Tese apresentada ao departamento de Sociologia do ISCTE e Université Lille para a obtenção de grau de doutor.

Reis, J. (2000). Cidadania na escola: desafio e compromisso. Lisboa: Edições Colibri.

Reto, L., Lopes, A. & Cruz, A. (1989). Liderança política – personalidades, conjuntura e representações In Revista de gestão – ISCTE (p.13-17). Acedido em 4 de dezembro de 2020 em https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1415

Ribeiro, P. (2014). A lei da oligarquia de Michels In RBCS (Vol.29, Nº.85, p.179-227).

Ricketts, M. (1994). Non-profit charitable, and public enterprise In The economics of businessenterprise - An introduction to economic organization and the theory of the firm (Ed.2). New York: Harvester Wheatsheaf.

Robbins, S. (2009). Comportamento organizacional (Ed.11). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, V. Camara, P. & Guerra, P. (2007). Novo humanator, recursos humanos e sucesso empresarial. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Roque, A. (2012). Partes interessadas e as organizações sem fins lucrativos In Gestão de organizações sem fins lucrativos (Ed.3, p.209-227). Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Rosenau, J. (2000). Governança, ordem e transformação na política mundial In Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial (p.11-46). Brasília: Imprensa Oficialdo Estado.

Ross, S. (1974). The economic theory of agency and the principle of similarity. Holland: Essayson Economic Behaviour under Uncertainty.

Ruwer, L. & Canoas, J. (2009). Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: especificidades dos recursos humanos, perspetivas e desafios – notas introdutórias In Serviço Social & Realidade (Vol.18, Nº.2, p.107-132).

Sabioni, M. Ferreira, M. & Reis, A. (2018). Racionalidades na motivação para a participação cidadã no controlo social: uma experiência local brasileira In Cadernos EBAPE.BR (Vol.16, Nº.1, p.81-100). Rio

de Janeiro.

Salamon, L. & Anheier, H. (1992). In search of the non-profit sector. The question of definitionsIn Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations (Vol.3, Nº.2, p.125-151).

Salazar, G. (1998). Administração Geral: teoria da gerência e teoria das organizações. Lavras: MG-USLA.

Sampieri, R. Collado, C. & Lucio, P. (2013). Metodologia de Pesquisa (Ed.5). São Paulo: Penso.

Santana, M. & Campos, N. (2013). Código de governo de entidades do terceiro setor. Porto: Editor Positivagenda - Edições Periódicas e Multimedia, Lda.

Santos, A. (2008). Gestão estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, E. Veiga, F. Cruz, P. Lopes, M. & Ferreira, S. (2015). O impacto social e institucionalda crise económica e financeira nas organizações do terceiro setor. Porto: EAPN Portugal/RedeEuropeia Anti-Pobreza.

Sá-Silva, J. Almeida, C. Guindani, J. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas In Revista brasileira de história e ciências sociais (Nº.1). São Leopoldo: RS.

Sayago, D. (2000). A invenção burocrática da participação: discursos e práticas no Ceará. Tese apresentada ao Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília para a obtenção do grau de doutor. Brasília.

Schlosser, F. & Zinni, D. (2011). Transitioning ageing workers from paid to unpaid work in non-profits In Human resource management journal (Vol.21 Nº.2, p.156- 170).

Scott, C. Jaffe, D. & Tobe, G. (1998). Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Scott, W., Ruef, M., Mendel, P. & Caronna, C. (2000). Institutional change and healthcare organizations: from professional dominance to managed care. Chicago: University of ChicagoPress.

Seidman, I. (2006), Interviewing as qualitative research. New York and London: Teachers College Press.

Selle, P. (2002). The transformation of the voluntary sector in Norway – a decline in social capital? In social capital and european democracy (p.144-166). London: Routledge.

Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração In Ciências da saúde coletiva (Vol.5, Nº.1, p.187-192).

Serapioni, M., Ferreira, S., & Lima, T. (2013). Voluntariado em Portugal: contextos, atores e práticas. Lisboa: Fundação Eugénio de Almeida.

Siddiqi, M. (2006), "Who will bear the torch tomorrow? Charismatic leadership and second line leaders in development NGO's", CCS International Working Paper 9. Acedido em 24 de maio de 2019 em http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/publications/iwp/IWP9.htm.

Silva, C. (1996). Mudança e análise organizacional. Curitiba.

Simões, G. & Simões, J. (2015). Reflexões sobre o conceito de participação social no contextobrasileiro. VII Jornada internacional políticas públicas. Universidade Federal do Maranhão.

Slomski, V. Macedo, F. Tavares, F. & Mello, G. (2008). Governança cooperativa e governançana gestão pública. São Paulo: Atlas.

Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gagueiro, J. & Pestana, H. (2012). A economia social e a sua sustentabilidade como fator de inclusão social. Serga. Acedido em 30 de novembro de 2020 em http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/Diversos/ESTUDOS/Relatorio%20Final.pdf.

Soeiro, J. & Araújo, M. (2020). Rompendo uma clandestinidade legal. Génese e evolução do movimento dos cuidadores e das cuidadoras informais em Portugal In Cidades, Comunidades e Territórios, Nº.40.

Solidariedade (2018). Associação Raríssimas - Imagem do setor social foi abalada mas a açãonão esmoreceu (Nº.236, p.16).

Srour, R. (2012). Poder, cultura e ética nas organizações (Ed.3). Rio de Janeiro: Elsevier Editora,Lda.

Sousa, S. et. al. (2012). As instituições particulares de solidariedade social num contexto de crise económica. CNIS, IPI Consulting Network Portugal.

Sousi, G. (2001). La professionnalisation des associations en question In Les cahiers millénaire3 (p.77-84). Lyon: Le Grand Lyon.

Souza, J. Kantorsky, L. & Luis, M. (2011). Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental In Revista baiana de enfermagem (Vol.25, Nº.2, p.221-288).

Spector, P. (2002). Psicologia nas organizações (Ed.2). São Paulo: Saraiva.

Spence, M. & Zeckhauser, R. (1971). Insurance, information and individual action In AmericanEconomic Review (Vol.61, Nº.2, p.380-387).

Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of management review (Vol.20, Nº.3, p. 571-610).

Swedberg, R. (2003). Prefácio – A Nova Sociologia Económica (p.xiii-xvii). Peixoto, J. & Marques, R. (org.). Oeiras: Edições Celta.

Teixeira, A. (1996). As instituições particulares de solidariedade social – Aspetos da evoluçãodo seu

regime jurídico. Lisboa: Direção-geral de ação social/ Núcleo de documentação técnicae divulgação.

Tenório, F. (2003). Gestão de ONGs – principais funções gerenciais, (Ed.7). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Torres, L. & Pina, V. (2003). Accounting for accountability and management in NPOs. A comparative study of four countries: Canada, the United Kingdom, the USA and Spain In Financial accountability & management (Vol.19, Nº.3, p.265-285).

Tribet, C. & Rush, R. (1984). Theories of motivation: a broader perspective In Quality progresso (Vol.17, Nº.4, p.38-42).

Uyterhoen, H. (1986). Os gerentes sob pressão - Coleção Harvard de administração (Nº.8). SãoPaulo: Nova Cultural.

Vasconcelos, L. & Guedes, L. (2007). E-surveys: vantagens e limitações dos questionários eletrônicos via internet no contexto da pesquisa científica In X SemeAd - Seminário em administração FEA/USP, São Paulo.

Vergara, S. (1999). Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.

Verma, R., Mclaughlin, C., Johnston, R. & Youngdahl, W. (2005). Operations management innot-for-profit, public and government services: Charting a new research frontier In Journal of operations management (Vol.23, p.117-123).

Viegas, J. (2004). Implicações democráticas das associações voluntárias - O caso português numa perspectiva comparativa europeia In Sociologia, problemas e práticas (Vol.46, p.33-50).

Vilelas, J. (2009). Investigação: o processo de construção do conhecimento. Lisboa: Edições Sílabo.

Weber, M. (1997 [1922].Economia y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.

Welch, J. (2005). Paixão por vencer (Ed.7). Rio de Janeiro: Elsevier.

Wildavsky, A. (1964). The politics of the budgetary process. Boston: Little Brown.

Yammarino, F. & Mumford, M. (2012). Leadership and organizational politics: a multilevel review and framework for pragmatic deals In Politics in organizations: Theory and research considerations (p.323-354). New York, NY: Routledge.

Zanzi, A. & O'neill, R. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics In Journal ofmanagerial issues (Vol.13, Nº.2, p.245-262).

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Instituto Superior de Economia e Gestão

Faculdade de Letras da universidade do Porto

LIDERANÇA E GOVERNAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL EM PORTUGAL

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Respostas sociais definidas no Despacho do Secretário de Estado da Segurança Social, de 2006/01/19 248

Tabela I - Respostas Sociais 248

Anexo 2 – Entrevistas 250

Guião da entrevista 250

Tabela II - Blocos temáticos da entrevista 251

Tabela III - Processo de produção de informação: Categorias, subcategorias e indicadores 252

Anexo 3 – Inquérito 256

Inquérito por questionário aos presidentes das IPSS 256

Solicitação de colaboração à CNIS para investigação científica – distribuição de inquérito 265

Solicitação de colaboração das IPSS na investigação – publicações nas Notícias à Sexta 266

Anexo 4 – Tabelas de análise empírica do capítulo 4 267

Tabela IV- Escolaridade dos indivíduos segundo o escalão etário 267

Tabela V - Correlação bivariada de Pearson entre as componentes das qualidades e as variáveis que as compõem 267

Tabela VI– ANOVA: Liderança 268

Tabela VII – Kruskal-Wallis Test: liderança 269

Tabela VIII - Estatísticas descritivas: liderança 270

Anexo 5 - Tabelas de análise empírica do capítulo 5 271

Tabela IX - Correlação bivariada de Pearson entre as componentes dos constrangimentos ao exercício da liderança e as variáveis que as compõem 271

Tabela X - Correlação bivariada de Pearson entre as componentes das incompatibilidades e as variáveis que as compõem 273

Tabela XI- Correlação bivariada de Pearson entre as componentes das razões para os dirigentes se manterem nos cargos e as variáveis que as compõem 274

Tabela XII- ANOVA: condicionantes 275

Tabela XIII - Kruskal-Wallis Test: condicionantes 275

Tabela XIV – Estatísticas descritivas: condicionantes 276

Anexo 6 - Tabelas de análise empírica do capítulo 6 277

Tabela XV – ANOVA: modos de governança 277

Tabela XVI - Kruskal-Wallis Test: modos de governo 277

Tabela XVII – Estatísticas descritivas: perfis e modos de governo 278

Anexo 7 - Sugestões de melhoria relativamente a alguns pontos do estatuto geral das IPSS 280

Anexo 1 - Respostas sociais definidas no Despacho do Secretário de Estado da Segurança Social, de 2006/01/19.

Tabela I - Respostas Sociais

População alvo		Respostas sociais
Infância e juventude	Crianças e Jovens	Ama
		Ama (Creche Familiar)
		Creche
		Estabelecimento de Educação Pré-escolar
		Centro de Atividades de Tempos Livres
	Crianças e Jovens com deficiência	Intervenção Precoce
		Lar de Apoio
		Transporte de Pessoas com Deficiência
	Crianças e Jovens em situação de perigo	Centro de Apoio Familiar e Acolhimento Parental
		Equipa de Rua de Apoio a Crianças e Jovens
		Acolhimento Familiar para Crianças e Jovens
		Centro de Acolhimento Temporário
		Lar de Infância e Juventude
		Apartamento de Autonomização
		Atividades Socioeducativas
População adulta	Pessoas Idosas	Serviço de Apoio Domiciliário
		Centro de Convívio
		Centro de Dia
		Centro de Noite
		Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas
		Estrutura Residencial para Idosos: Apartamentos/Moradias
		Estrutura Residencial para Idosos: Quartos
		Estrutura Residencial para Idosos (lar de idosos e residência)
	Pessoas adultas com deficiência	Centro de Atendimento/Acompanhamento e Animação P/Pessoas C/Deficiência
		Serviço de Apoio Domiciliário
		Centro de Atividades Ocupacionais
		Acolhimento Familiar para Pessoas Adultas com Deficiência
		Lar Residencial
		Transporte de Pessoas com Deficiência
	Pessoas em situação de dependência	Serviço de Apoio Domiciliário
		Apoio Domiciliário Integrado (ADI)
		Unidade de Apoio Integrado (UAI)
	Pessoas com doença do foro mental ou psiquiátrico	Fórum Sócio-Ocupacional
		Unidade de Vida Protegida
		Unidade de Vida Autónoma
		Unidade de Vida Apoiada
	Pessoas sem-abrigo	Equipa de Rua para Pessoas Sem Abrigo
		Atelier Ocupacional
Família e Comunidade	Família e comunidade em geral	Atendimento/Acompanhamento Social
		Grupo de Autoajuda
		Centro Comunitário
		Centro de Férias e Lazer
		Refeitório/Cantina Social
		Centro de Apoio à Vida
		Comunidade de Inserção
		Centro de Alojamento Temporário
		Ajuda Alimentar

	Pessoas com VIH/SIDA e suas famílias	Centro de Atendimento e Acompanhamento Psicossocial
		Serviço de Apoio Domiciliário
		Residência para Pessoas com VIH/SIDA
	Pessoas toxicodependentes	Equipa de Intervenção Direta
		Apartamento de Reinserção Social
	Pessoas vítimas de violência doméstica	Centro Atendimento
		Casa de Abrigo
Grupo Fechado	Família e comunidade em geral	Apoio Domiciliário para Guarda de Crianças
		Apoio em Regime Ambulatório
		Imprensa Braille
		Escola de Cães-guia

Fonte: Despacho do Secretário de Estado da Segurança Social de 19 de janeiro de 2006 consultado a 22/02/2020.

Anexo 2 - Entrevistas

Guião de entrevista a presidentes do órgão de administração de IPSS de cúpula e de nível intermédio

Nota introdutória

Dado o conhecimento e valor da experiência dos presidentes do órgão de administração de IPSS de cúpula e de nível intermédio a entrevista tem como propósito a familiarização com o exercício da liderança e os modos de governo das IPSS.

Liderança

1. Tem um conhecimento enorme sobre o que é ser presidente de uma IPSS. Importa-se falar sobre isso? (característico processo, problemas desafios, benefícios)
2. Quais são as características de um bom presidente do OA de uma IPSS?
3. O que considera ser os maiores obstáculos para o OA de uma IPSS? E os maiores desafios? E a formação será um desafio?
4. Considera que possa existir incompatibilidades entre interesses pessoais e os interesses da IPSS? Quer dar um exemplo?
5. Reconhece que possam existir divergências entre as políticas de gestão das instituições e os interesses dos utentes/clientes e trabalhadores?

Gestão voluntária /profissional

6. O que pensa do debate sobre uma gestão profissional e voluntária das organizações sociais? Quais as vantagens e desvantagens?
7. Tem a informação sobre o número de dirigentes remunerados?
8. Tendo em conta o seu vasto conhecimento, existem muitas diferenças na gestão das IPSS quando esta é feita por um gestor profissional ou por um gestor voluntário?

Continuidade

9. Na sua opinião existem razões para que os sócios fundadores permanecem no OA das instituições durante muitos mandatos?
10. Conhece dirigentes que já passaram por diferentes cargos na mesma IPSS?
11. E conhece pessoas que ocuparam cargos em órgãos sociais de diferentes IPSS? E em cargos políticos?
12. Muitos autores afirmam que muitos dos dirigentes das IPSS estão de alguma forma ligados à Igreja. Concorda? Que razões é que encontra para isto?
13. Como sabemos há dirigentes a trabalhar que exercem a sua atividade profissional em organizações privadas e outros em organizações publicas. Este facto diferencia-os na sua gestão nas IPSS?

Limitação de mandatos

14. A instituição que representa tem posição quanto à limitação do número de mandatos do presidente do OA?
15. A limitação de mandatos traduz-se numa renovação efetiva dos elementos do OA? Ou rodam entre eles e mantem-se no OA da instituição?
16. A limitação de mandatos deve também aplicar-se a outros cargos do OA?
17. Concorda que um presidente impedido de se recandidatar ao cargo assuma outro cargo em qualquer órgão social da IPSS?

Motivações e desígnios

18. Quais são as razões que levam as pessoas a decidirem-se por ser dirigentes?
19. Quais as razões pelas quais os dirigentes se mantêm nos cargos?

Outro

20. O que é as entidades oficiais podem fazer para impedir os casos de abusos nas instituições?
21. Gostaria de abordar mais algum assunto relacionado com estes temas?

Tabela II - Blocos temáticos da entrevista

Temáticas	Subtema
1. Liderança	• Sentido do papel de presidente; • Qualidades esperadas de um presidente do OA; • Obstáculos e desafios da liderança; • Incompatibilidades entre interesses pessoais e interesses da IPSS; • Divergências entre as políticas de gestão das instituições e os interesses dos utentes/clientes e dos trabalhadores;
2. Gestão voluntária e gestão profissional	• Debate sobre gestão profissional e gestão voluntária das IPSS: diferenças e vantagens/desvantagens; • Dirigentes remunerados;
3. Governo	• Permanência dos sócios fundadores no governo das IPSS; • Dirigentes que já passaram por diferentes cargos na mesma IPSS; • Ocupação de cargos em órgãos sociais de diferentes IPSS e em cargos políticos simultaneamente; • Governo de IPSS ligado à igreja; • Influência da atividade profissional no governo das IPSS;
4. Estatuto e regulamentos das IPSS	• Limitação do número de mandatos do presidente do OA; • Renovação dos membros do OA; • Aplicação da limitação de mandatos a outros cargos do OA; • Presidente impedido de se recandidatar ao cargo assume outro cargo em qualquer órgão social da IPSS; • Alteração do estatuto geral das IPSS;
5. Motivações dos dirigentes.	• Razões que levam as pessoas a decidirem ser dirigentes; • Razões pelas quais os dirigentes se mantêm nos cargos;
6. Abuso de poder	• Como impedir os abusos de poder nas IPSS

Fonte: autora

Tabela III - Processo de produção de informação: Categorias, subcategorias e indicadores

Categorias	Subcategorias	Indicadores
1.Governação	1.1. Relações com os órgãos sociais	1.1.1. Os órgãos sociais são órgãos colegiais
		1.1.2. Dificuldade na constituição das listas de sócios para integrar os órgãos sociais
		1.1.3. Desinteresse dos sócios para assumir responsabilidades nos órgãos sociais
		1.1.4. Ausência de disponibilidade de tempo dos dirigentes
		1.1.5. As IPSS têm cada vez menos sócios ativos
		1.1.6. Relação com a direção técnica
	1.2. Práticas de gestão	1.2.1. Influência da sensibilidade política dos seus dirigentes
		1.2.2. Tendência para a oligarquia - práticas de gestão estão continuadamente centradas no presidente do OA
		1.2.3. Síndrome do fundador - práticas de gestão estão fortemente identificadas com a figura do presidente do OA
		1.2.4. Comparação/diferenciação com uma empresa
2.Liderança	2.1. Ser presidente de uma IPSS	2.1.1. Servir a comunidade
		2.1.2. Um ato altruísta
		2.1.3. Um ato democrático
		2.1.4. Ser um líder
		2.1.5. Assumir uma multiplicidade de papéis
		2.1.6. Um prazer
		2.1.7. Ser um profissional
	2.2. Qualidades de um "bom" presidente do AO de uma IPSS	2.2.1. Ser capaz de gerir recursos
		2.2.2. Ser dedicado
		2.2.3. Ser presente
		2.2.4. Deter um conhecimento técnico transversal
		2.2.5. Ser capaz de sustentar a decisão
		2.2.6. Ser líder
		2.2.7. Ser resiliente
		2.2.8. Ser sensível
		2.2.9. Ser rigoroso
		2.2.10. Ser voluntarioso
		2.2.11. Ser um vanguardista experiente
	2.3. Obstáculos para o OA de uma IPSS	2.3.1. Desconhecimento da realidade da instituição
		2.3.2. Desconhecimento das funções que o dirigente deve exercer
		2.3.3. (In) disponibilidade de tempo / e para assumir as responsabilidades e os desafios próprios do exercício de funções dos dirigentes sociais.
		2.3.4. Estigma do aproveitamento dos recursos das IPSS em benefício próprio
		2.3.5. A comunicação social através da divulgação de má gestão de casos particulares de IPSS desvaloriza o trabalho dos dirigentes
		2.3.6. Relação de dependência financeira do Estado
		2.3.7. Constrangimentos na relação com os recursos humanos
		2.3.8. Ações de fiscalização são abusivas e pouco pedagógicas
		2.3.9. A burocracia excessiva obstaculiza o normal funcionamento das IPSS
		2.3.10. Os dirigentes sociais são legalmente responsáveis e podem ser judicialmente penalizados
		2.3.11. Localização geográfica impede a igualdade de oportunidades das IPSS
	2.4. Desafios para o OA de uma IPSS	2.4.1. Dificuldade em renovar as direções
		2.4.2. Preocupação com o cumprimento da missão das IPSS
		2.4.3. Escrutínio dos atos de gestão em praça pública

		2.4.4. O contexto social em permanente mudança exige dos dirigentes uma actualização permanente
		2.4.5. Coesão entre os membros do OA
		2.4.6. Manter a sustentabilidade
		2.4.7. Renovação em alta dos acordos de cooperação
	2.5. Formação	2.5.1. Relevância do investimento na formação especializada dos dirigentes
		2.5.2. As áreas de formação de acordo com as necessidades sentidas
		2.5.3. Fraca adesão dos dirigentes à formação
		2.5.4. Financiamentos públicos para a formação são reduzidos.
	2.6. Incompatibilidades entre interesses pessoais e os interesses da IPSS	2.6.1. As incompatibilidades entre os interesses pessoais dos dirigentes e os interesses da IPSS são excepções.
		2.6.2. A existência de incompatibilidades é desvalorizada.
		2.6.3. Incompatibilidades relações de parentesco entre membros dos órgãos sociais e os trabalhadores das instituições
		2.6.4. Incompatibilidade: promoção política e ideológica no seio das IPSS
		2.6.5. Incompatibilidade: a promoção e participação de negócio próprio na instituição
		2.6.6. Acumular funções enquanto trabalhador e dirigente
	2.7. Divergências de gestão e os interesses dos utentes/clientes e trabalhadores	2.7.1.O valor das mensalidades aplicado
		2.7.2. Tabela salarial com valores muito baixos
3. Gestão voluntária /profissional	3.1. Debate	3.1.1. Existe uma corrente favorável à profissionalização das IPSS
		3.1.2. Compatibilidade entre a gestão voluntaria e a gestão profissional
		3.1.3. Defesa dos dirigentes voluntários
		3.1.4. Renumeração de pelo menos um membro do OA
		3.1.5. Não existe o conhecimento sobre o número de dirigentes remunerados
		3.1.6. Diferenças entre gestão voluntaria e gestão profissional
4. Continuidade	4.1. Razões para os sócios fundadores permanecem nas direções	4.1.1. Sem justificação
		4.1.2. Renovar os órgãos sociais: dificuldade e falta de empenho
		4.1.3. Sentimento de pertença
		4.1.4. Julgam-se insubstituíveis
		4.1.5. Doação de bens e empréstimos bancários
		4.1.6. Manter o estatuto social e o poder
		4.1.7. Ausência de preparação para o exercício de participação e cidadania
	4.2. Rotatividade de cargos	4.2.1. É frequente a rotatividade nos cargos
		4.2.2. Tendência para a solidão do presidente do OA
		4.2.3. Justificação: dificuldade em renovar os membros do OA
		4.2.4. Aplicação do decreto-lei n.º 172-A/2014 de 14 novembro
		4.2.5. Testemunho pessoal de rotatividade nos cargos
	4.3. Cargos em várias organizações	4.3.1. Assumir cargos em várias organizações é frequente ou pontual
		4.3.2. Particularidades dos cargos nas IPSS: santa casa da misericórdia e centro social paroquial
		4.3.3. Testemunho pessoal: assumir cargos em várias organizações
		4.3.4. Envolvimento de dirigentes sociais em cargos políticos ou vice-versa
	4.4. IPSS ligadas à Igreja.	4.4.1. História e missão das instituições
		4.4.2. Número significativo de IPSS ligadas à igreja
		4.4.3. Particularidades da liderança das IPSS ligadas à igreja

5. Motivações e desígnios	5.1. Razões para ser dirigente	5.1.1. Altruísmo
		5.1.2. Voluntariado
		5.1.3. Prática religiosa
		5.1.4. Envelhecimento ativo
		5.1.5. Interesse pessoal e profissional
		5.1.6. Jogos de interesse político
		5.1.7. Manter o estatuto
		5.1.8. Desmotivação e falta de adesão dos sócios assumirem responsabilidades de dirigentes
	5.2. Razões para a cristalização nos cargos	5.2.1. A experiência adquirida é benéfica, garantia de estabilidade e eficácia
		5.2.2. Permanência excessiva: saber fazer-se substituir e sensibilidade para causas sociais
		5.2.3. Dificuldade em renovar os membros dos órgãos sociais.
		5.2.4. Sentimento de pertença
		5.2.5. Dificuldades financeiras, associadas à contração de empréstimos em nome pessoal com implicações financeiras dos seus bens pessoais e familiares.
		5.2.6. Recebem pedido para continuar
		5.2.7. Pretendem evitar o desvio da missão
		5.2.8. Envolvimento e sensibilidade para as causas sociais
6. Limitação de mandatos	6.1. Limitação do número de mandatos do presidente do OA	6.1.1. Clara concertação com a legislação vigente
		6.1.2. Existe reservas quanto à aplicabilidade da limitação do número de mandatos
	6.2. Limitação do número de mandatos para outros cargos do OA.	6.2.1. Abertura da legislação para a existência de rotatividade dos membros do OA
		6.2.2. Aplicação da limitação do número de mandatos para todos os membros do OA
		6.2.3. Consequência: dificuldade em constituir listas para assumirem os órgãos sociais
	6.3. Presidente impedido de se recandidatar ao cargo assumir outra função	6.3.1. Pode assumir outro cargo em qualquer órgão social
		6.3.2. Não pode assumir outro cargo em qualquer órgão social
		6.3.3. Pode assumir um cargo na assembleia geral de sócios ou no concelho fiscal
		6.3.4. Pode assumir um cargo na assembleia geral de sócios
		6.3.5. Depende do contexto institucional
	6.4. Renovação efetiva dos membros do OA	6.4.1. Com a aplicação da lei a sucessão do presidente do OA acontecerá
		6.4.2. A aplicação e as omissões da legislação aliadas ao desinteresse dos sócios das IPSS dificultam a renovação
		6.4.3.O estatuto geral das IPSS não abre caminho para a renovação efetiva do OA.
7. Estatuto geral das IPSS	7.1. Sugestões de melhoria	7.1.1. Limitação do número de mandatos para todos ou pelo menos a uma parcela dos membros do OA de acordo a conjugação de fatores
		7.1.2. O cargo de presidente do OA não deverá de ser exercido por trabalhadores da instituição
		7.1.3. Deveriam de ter assento nas reuniões da assembleia geral representantes da câmara municipal, da junta de freguesia e ISS
		7.1.4. Desenvolvimento da matéria relativa a impedimentos familiares
		7.1.5. Alteração e adaptação da legislação das fundações
8. Ilegalidades	8.1. Abusos nas IPSS	8.1.1. Reconhecimento da existência de abusos nas IPSS
		8.1.2. Órgãos de comunicação social prejudicam a imagem das IPSS com a exploração de casos particulares de comunicação social
		8.1.3. Prevenção dos abusos de poder nas IPSS: Aumentar o número e a qualidade das fiscalizações

	Estimular a formação de dirigentes sociais Fomentar a transparência na governação das IPSS Ajustar a natureza jurídica de cada IPSS Fomentar o cumprimento rigoroso e profissional da responsabilidade de cada dirigente Aperfeiçoar e, ou, introduzir cláusulas no estatuto geral das IPSS relativas aos impedimentos Limar a relação das IPSS com os órgãos

Fonte: autora

Anexo 3 - Inquérito

Inquérito por questionário aos presidentes das IPSS

Ex.mo/a Sr./a.,

Este questionário, para o qual peço a colaboração dos Srs. Presidentes do OA das IPSS, irá servir de suporte à realização da minha Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa sob a orientação da Professora Doutora Cristina Parente da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Trata-se de um estudo de natureza académica, subordinado ao tema - Liderança e governação das Instituições Particulares de Solidariedade Social, visando compreender como é que os tipos de liderança se refletem nas práticas de governação das IPSS, e, em que medida dependem de características organizacionais, gestionárias e/ou legais.

O questionário que lhe dirigimos tem como propósito complementar a informação obtida nas entrevistas realizadas aos presidentes da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, das Uniões das Instituições Particulares de Solidariedade Social representativas dos distritos de Portugal continental, da Associação Nacional dos Dirigentes Sociais e da UNITATE - Associação de Desenvolvimento da Economia Social.

A sua resposta é anónima e dos dados será guardado sigilo, sendo apenas tratados para efeitos académicos.

O preenchimento total do inquérito terá uma duração aproximada de 20 minutos. As questões colocadas são importantes para todas as IPSS, uma vez que o estudo tem âmbito nacional.

Peço-lhe que responda a todas as questões, tendo em atenção que não existem respostas certas ou erradas. Existe apenas interesse em analisar as práticas de liderança e governação das IPSS.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e participação!

Caracterização da IPSS

1. Distrito da instituição:

___Aveiro	___Évora	___Porto
___Beja	___Faro	___Santarém
___Braga	___Guarda	___Setúbal
___Bragança	___Leiria	___Viana do Castelo
___Castelo Branco	___Lisboa	___Vila Real
___Coimbra	___Portalegre	___Viseu

2. A instituição foi constituída há quantos anos?

___Até 5 anos	___De 16 a 20 anos	___31 ou mais anos
___De 6 a 10 anos	___De 21 a 25 anos	
___De 11 a 15 anos	___De 26 a 30 anos	

3. População alvo:

___Crianças e jovens; _____Crianças e jovens com deficiência; _Crianças e jovens em situação de perigo;

___Pessoas idosas
___Pessoas adultas com deficiência
___Pessoas com doença mental ou psiquiátrica
___Sem abrigo
___Família e comunidade
___Pessoas com VIH/ SIDA
___Toxicodependentes
___Vítima de violência doméstica
___Outra

4. Forma jurídica:

___Associação de solidariedade social
___Associação mutualistas ou de socorros mútuos
___Fundação de solidariedade social
___Irmandade da misericórdia
___Centro social paroquial
___Cáritas diocesana e paroquial
___Cooperativa equiparada a IPSS
___Outra

5. A IPSS tem acordo de cooperação com o Instituto da Segurança Social?
___Sim_____Não

6. A IPSS está satisfeita com o acordo de cooperação existente?
Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 6 7 Muito satisfeito

7. Entre os membros do OA indique o número de mulheres:
___0___1___2___3___4___5

8. Entre os membros do OA indique o número de homens:
___0___1___2___3___4___5

9. Entre os membros do OA indique o número de mulheres remuneradas:
___0___1___2___3___4___5

10. Entre os membros do OA indique o número de homens remunerados:
___0___1___2___3___4___5

11. Qual a idade do membro mais novo do OA?_____anos

12. Qual a idade do membro mais velho do OA?_____anos

13. Há quanto tempo exerce o cargo atual?
___Até 4 anos
___Entre 5 e 8 anos
___Entre 9 a 12 anos
___13 ou mais anos

14. É a primeira vez que exerce um cargo nos órgãos sociais nesta IPSS?
___Sim_____Não

15. Indique os cargos que exerceu anteriormente:
___Vice-presidente do OA
___Tesoureiro
___Secretário
___Vogal do OA
___Presidente da assembleia geral
___Vogal da assembleia geral
___Presidente do conselho fiscal

___Vogal do conselho fiscal

16. Para além do cargo de presidente, exerce outro cargo noutra IPSS?

___Sim_____Não

17. Exerce ou já exerceu, em simultâneo, um cargo num órgão de administração pública (por exemplo: numa junta de freguesia, câmara municipal)?

___Sim_____Não

18. Como presidente da IPSS com que frequência acompanha os trabalhos do dia-a-dia da instituição?

___Todos os dias
___1 ou 2 vezes por semana
___Quinzenalmente
___Mensalmente

19. Se respondeu mensalmente, indique qual(is) o(s) motivo(s):

___Tipo de emprego que ocupa
___Incompatibilidade de horários
___Confiança nos funcionários
___Falta de interesse
___Incompatibilidades com colaboradores
___Outro

20. De forma geral, com que frequência os outros membros do OA acompanham os trabalhos do dia-a-dia da instituição?

___Todos os dias
___1 ou 2 vezes por semana
___Quinzenalmente
___Mensalmente

21. Ser presidente de uma IPSS é…. Avalie cada frase na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	Discordo totalmente						Concordo
Ter ligação e preocupação com a comunidade local.	1	2	3	4	5	6	7
Ter espírito de serviço/missão.							
Um ato altruísta reconhecido na sua dedicação à causa social.							
Um ato democrático na medida em que as instituições são governadas por dirigentes eleitos.							
Ser um líder, com a capacidade de manter a união (órgãos sociais e trabalhadores).							
Assumir uma multiplicidade de papéis na gestão da instituição.							
Desenvolver com agrado as suas responsabilidades.							
Ser um profissional de gestão.							

22. As características de um bom presidente do OA são... avalie cada frase na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	Discordo totalmente						Concordo
Ter competência para gerir recursos.	1	2	3	4	5	6	7
Ser dedicado.							

Ser uma pessoa presente.							
Ter um conhecimento técnico transversal das várias áreas.							
Saber mobilizar profissionais para sustentar as tomadas de decisão.							
Ter a capacidade de liderar.							
Ser resiliente.							
Possuir sensibilidade social.							
Ser rigoroso e transparente.							
Ter espírito de serviço/missão.							
Ser vanguardista							

23. Qual o grau de importância das suas motivações para o exercício do cargo? Avalie cada frase na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a nada importante e 7 corresponde a muito importante.

	Nada importan						Muito imortant
Altruísmo.	1	2	3	4	5	6	7
Gosto pelo voluntariado.							
Motivações religiosas.							
Motivações políticas.							
Envelhecer ativamente.							
Interesses pessoais.							
Oportunidade profissional.							
Prestígio social.							
Exercício de autoridade.							

24. Responda apenas se fez mais do que um mandato completo. Quais as razões para se manter como dirigente social? Avalie cada frase na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	Discordo totalment						Concordo
	1	2	3	4	5	6	7
A minha experiência é benéfica e garantia de estabilidade para a instituição.							
Faço o elo de ligação entre o OA transato e o OA em exercício.							
Não existem sócios disponíveis para renovar os elementos dos órgãos sociais.							
A gestão fechada da IPSS dificulta a renovação dos elementos dos órgãos sociais.							
Implicações financeiras dos meus bens pessoais e familiares inibem o meu afastamento da instituição.							
Foi-me pedido para me recandidatar e manter-me na governação da instituição.							
Receio que uma nova política de governo, introduzida por um novo OA, desvie a missão da instituição.							
Envolvimento pessoal e a sensibilidade que sinto para as causas sociais.							
Sinto que já deveria de ter saído da instituição.							

25. No seu ponto de vista, quais são as razões para os sócios fundadores permanecerem nas direções? Avalie cada frase na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	Discordo totalmente						Concordo
	1	2	3	4	5	6	7
Existe efetivamente dificuldade em renovar os elementos dos órgãos sociais.							
As direções não se empenham para atrair novas pessoas para realizar a renovação.							
Envolvem-se emocionalmente na criação da IPSS e gerem a instituição como se fosse um negócio próprio.							
Julgam-se indispensáveis para o bom funcionamento da instituição.							
A doação ou implicações financeiras dos bens pessoais e familiares inibem o afastamento da instituição.							
Querem manter o estatuto social alcançado e continuar a ter influência e poder local.							
Não estão conscientes nem preparados para o exercício de participação e cidadania							
Não existem razões válidas que justifiquem a permanência dos sócios fundadores nos OA							

26. Relativamente ao debate gestão voluntária versus gestão profissional das IPSS solicita-se o seu parecer em relação aos seguintes itens. Avalie cada frase na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	Discordo totalmente						Concordo
	1	2	3	4	5	6	7
A necessidade da profissionalização depende da dimensão da instituição.							
A profissionalização das IPSS só é possível com a permanência diária de um gestor.							
É necessário remunerar pelo menos um dirigente que se dedique a tempo inteiro à gestão da instituição.							
A dedicação do dirigente a tempo inteiro assegura uma melhor gestão.							
A disponibilidade dos dirigentes faz a diferença entre a gestão profissional e a gestão voluntária.							
A gestão profissional prima pela fluidez.							
A gestão voluntária justifica-se pela filantropia e solidariedade.							
A gestão voluntária está associada ao amadorismo.							
Os membros do OA devem ser voluntários.							

27. Descreva os constrangimentos que o OA da sua instituição enfrenta. Avalie cada frase na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	Discordo totalmente						Concordo

	1	2	3	4	5	6	7
Existem dirigentes que desconhecem a realidade da instituição.							
Existem dirigentes que não possuem conhecimentos adequados às funções que exercem.							
Existem dirigentes que não têm disponibilidade para estar na instituição com assiduidade e regularidade.							
Os sócios não estão disponíveis para o exercício de funções de dirigentes.							
Os dirigentes enfrentam o estigma do aproveitamento dos recursos da IPSS a seu favor.							
A comunicação social prejudica a imagem dos dirigentes sociais.							
Desvalorização do trabalho desenvolvido pelos dirigentes.							
Dependência financeira dos acordos de cooperação.							
O apoio do Estado é insuficiente.							
Os baixos salários dos trabalhadores surgem como um constrangimento.							
Algumas incompatibilidades na partilha de ideias entre os dirigentes e os trabalhadores surgem como um constrangimento.							
As ações de fiscalização do Instituto da Segurança Social são abusivas.							
As ações de fiscalização do Instituto da Segurança Social são pouco pedagógicas.							
A burocracia excessiva dificulta o quotidiano da instituição.							
O facto dos dirigentes serem legalmente responsáveis e poderem ser judicialmente penalizados pelas suas decisões desencoraja os sócios a assumir funções nas IPSS.							
O financiamento público para apenas algumas regiões do país é um entrave para a igualdade de oportunidades das IPSS.							

28. Tendo em conta a sua experiência enquanto presidente de uma IPSS, quais são as possíveis incompatibilidades existentes nas IPSS? Avalie cada frase na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	Discordo totalmente						Concordo
	1	2	3	4	5	6	7
Existem incompatibilidades entre os interesses pessoais e os interesses das IPSS.							
É frequente existir relações de parentesco entre membros dos órgãos sociais e os trabalhadores.							
As relações de parentesco e/ou amizade existentes impedem a imparcialidade e concertação nas relações laborais.							
Devem de ser desenvolvidos mecanismos transparentes de recrutamento e seleção de trabalhadores.							
As IPSS podem constituir-se como um espaço de promoção política.							
Quando a gestão das IPSS assenta em interesses políticos surjem conflitos entre a ideologia partidária e a missão das IPSS.							
A promoção de negócio próprio acontece frequentemente nas IPSS.							
A acumulação de funções técnicas com um cargo no OA resulta em conflitos de interesse pessoal.							
Os valores das mensalidades são objeto de discórdia entre IPSS e famílias.							
A tabela salarial fixa valores remuneratórios muito baixos.							

As disparidades salariais entre profissionais deterioram as relações de trabalho.							
Os baixos salários são justificados com os recursos financeiros escassos das instituições.							

29. Descreva os desafios que o OA da sua instituição enfrenta na atualidade. Avalie cada frase na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	Discordo totalmente						Concordo
	1	2	3	4	5	6	7
Atrair pessoas para renovar as listas dos órgãos sociais das IPSS.							
As exigências financeiras e burocráticas colocam em segundo plano a missão da instituição.							
Os actos de gestão da IPSS sofrem um escrutínio permanente.							
O contexto social em mudança exige o conhecimento atualizado dos normativos legais.							
A coesão entre os membros do OA nas tomadas de decisão.							
Renegociação dos acordos de cooperação.							
Instabilidade financeira da instituição As necessidades dos utentes/clientes.							

30. Avalie o grau de importância que atribui à necessidade de formação continua, técnica/profissional para o apoio ao exercício do cargo de presidente do OA na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a nada importante e 7 corresponde a muito importante.

Nada importante 1 2 3 4 5 6 7 Muito importante

31. Descreva a situação da sua instituição no que se refere à formação contínua dos dirigentes. Avalie cada frase na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	Discordo totalmente						Concordo
	1	2	3	4	5	6	7
A formação para dirigentes é abundante e acessível.							
Os programas de formação que existem são adequados às necessidades sentidas.							
Os dirigentes participam em ações de formação.							
Os técnicos participam em ações de formação também dirigidas para dirigentes.							
Recebeu ou recebe financiamento para formação de dirigentes.							

32. A instituição que preside possui um código de ética?

___Sim_____Não

33. Qual a importância de um código de ética para a governação de uma IPSS?

Sem importância 1 2 3 4 5 6 7 Extremamente importante

34. Na sua instituição existem laços familiares entre os membros do OA e/ou de outros órgãos sociais?

___Sim_____Não

35. Na sua instituição existem laços familiares entre os membros do OA e os trabalhadores?

___Sim_____Não

36. Relativamente à limitação do número de mandatos avalie cada frase na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	Discordo totalmente						Concordo
	1	2	3	4	5	6	7
Sou a favor da limitação do número de mandatos do presidente do OA.							
A imposição da limitação de mandatos para o presidente do OA não vai ser cumprida.							
A limitação do número de mandatos deve abranger todos os membros do OA.							
O presidente do OA pode assumir outro cargo em qualquer órgão social.							
O presidente do OA pode assumir um cargo na assembleia geral de sócios ou no conselho fiscal.							
A legislação vigente não abre caminho para a renovação efectiva dos corpos sociais.							
O desinteresse dos sócios não abre caminho para a renovação efetiva dos corpos sociais.							

37. No caso do estatuto geral das IPSS serem alterados, registe por favor as suas sugestões de melhoria quanto à limitação do número de mandatos do presidente do OA e aplicação da limitação do número de mandatos a outros membros do OA.

_____

_____

_____

38. A conduta dos membros dos órgãos sociais é frequentemente alvo de atenção. Avalie cada frase na escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 7 corresponde a concordo totalmente.

	Discordo totalmente						Concordo
	1	2	3	4	5	6	7
Existem comportamentos desviantes dos dirigentes das IPSS.							
Os eventuais comportamentos desviantes são cometidos por uma minoria de dirigentes sociais.							
Os casos explorados pela comunicação social resultam num desprestígio injusto para a imagem das IPSS.							
O desconhecimento da realidade das IPSS, por parte das comunidades, não favorece a imagem destas instituições.							

39. No caso do estatuto geral das IPSS serem alterados, registe por favor as suas sugestões de melhoria de como prevenir e mitigar os casos de comportamentos desviantes dos membros dos órgãos sociais econtribuir para a transparência nos atos de governação das IPSS.

_____

_____

_____

Caracterização do/a respondente
40.Sexo:
___Masculino___Feminino

41. Idade
___16-24 anos
___25-39 anos
___40-54 anos
___55-69 anos
___70 ou mais anos

42. Habilitações:
___1º ciclo (4ª classe ou equivalente)
___2º ciclo (5º e 6º ano ou equivalente)
___3º ciclo (7º, 8º e 9º ano ou equivalente)
___Curso industrial/comercial/liceal (antigo 5º ano ou equivalente)
___Ensino secundário (12º ano, 7º ano do liceu, serviço preparatório, complementares)
___Ensino superior

43-Realizou alguma formação técnica/profissional de apoio ao exercício do cargo que ocupa?

___Sim_____Não

44. Indique as duas últimas formações:
1. _____
2. _____

45. Tem outra atividade profissional?
___Sim_____Não

46. Qual a sua atividade profissional? _____

47. Indique em que situação:
__Trabalhador por conta de outrem
___Trabalhador por conta própria, com empregados
___Trabalhador por conta própria, sem trabalhadores
___Trabalhador independente (recibos verdes)
___Caracterização do/respondente

48. Está reformado?
___Sim_____Não

49. Qual foi a sua última profissão? _____

50. Qual era a sua situação na última profissão?
___Trabalhador por conta de outrem
___Trabalhador por conta própria, com empregados
___Trabalhador por conta própria, sem empregados
___Trabalhador independente /recibos verdes)
___Outra situação

Caracterização do/a respondente
51. Qual a retribuição pelo desempenho do cargo no OA nesta instituição?
___O meu trabalho é voluntário, não tenho qualquer retribuição.
___O meu trabalho é voluntário, mas recebo ajudas de custo.
___O meu trabalho é remunerado

52. Foi um dos sócios fundadores desta instituição?
___Sim_____Não

53.E fundou outras instituições sociais?
___Sim_____Não

Solicitação de colaboração à CNIS para investigação científica – distribuição de inquérito

Investigação científica - distribuição de inquérito

Angélica Figueira <angelicamarmartins@hotmail.com>
seg, 19-10-2020 18:35
Para: cnis@cnis.pt <cnis@cnis.pt>

Exmo. Sr. Presidente da CNIS

Sr. PE. Lino Maia

O meu nome é Angélica Margarida Matos Martins Figueira. Sou aluna do curso de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Parente da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

No âmbito da tese de doutoramento, estou a desenvolver uma investigação subordinada ao tema- Liderança e governação das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Temos como objetivo contribuir para um debate nacional informado sobre as particularidades da liderança e da governação das IPSS. Consideramos que aprofundar os conhecimentos sobre o governo das IPSS será uma oportunidade para dar visibilidade a estas instituições, em geral, e esclarecer o papel dos seus dirigentes, em particular, destacando a sua missão num sector que vem adquirindo cada vez mais relevância na economia nacional e cujos dirigentes são responsáveis pela conquista de coesão social nacional.

Foi neste âmbito que no passado dia 12 de fevereiro 2020, V. Exª me concedeu uma importante entrevista. No seguimento do cronograma da minha investigação segue-se a fase da aplicação dos inquéritos aos presidentes das IPSS.

Considerando que o Sr. Presidente da CNIS, Sr. PE. Lino Maia, se dispôs a colaborar na distribuição do inquérito pelas instituições filiadas na CNIS, venho agora, muito respeitosamente, solicitar a vossa preciosa ajuda para fazer chegar às instituições o referido inquérito através do seguinte link - https://forms.gle/Vupkh3ne6uz5xHFA7 .

Por razões de ordem científica peço, por favor e se possível, que o inquérito seja distribuído a partir de uma só entidade (email) e, que, a partir da primeira distribuição sejam feitos três reforços, separados por 15 dias, que poderão ser feitos através da "Notícias à Sexta".

Conhecendo o contexto em que V. Exª. desenvolve atualmente o seu precioso trabalho, quero agradecer muito a colaboração da CNIS e ficar a dispor para o que julgar necessário.

Apresento os meus melhores cumprimentos.

Angélica Martins Figueira

Contacto telefónico - 966277627

Solicitação de colaboração das IPSS na investigação – publicações nas *Notícias à Sexta*

CNIS Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

NOTÍCIAS À SEXTA
20.11.2020

Sites: www.cnis.pt | www.solidariedade.pt | www.rotass.cnis.pt

» Investigação científica "Liderança e Governação das IPSS"

Esta investigação insere-se no âmbito da tese de doutoramento de Angélica Margarida Matos Martins Figueira, e tem como objetivo contribuir para um debate nacional informado sobre as particularidades da liderança e da governação das IPSS.
No seguimento do cronograma da investigação segue-se a fase da aplicação dos inquéritos aos presidentes das IPSS, através do seguinte link - https://forms.gle/Vupkh3ne6uz5xHFA7 .

CNIS Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

NOTÍCIAS À SEXTA
18.12.2020

Sites: www.cnis.pt | www.solidariedade.pt | www.rotass.cnis.pt

» Investigação científica "Liderança e Governação das IPSS"

Esta investigação insere-se no âmbito da tese de doutoramento de Angélica Margarida Matos Martins Figueira, e tem como objetivo contribuir para um debate nacional informado sobre as particularidades da liderança e da governação das IPSS.
No seguimento do cronograma da investigação segue-se a fase da aplicação dos inquéritos aos presidentes das IPSS, através do seguinte link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf0zNaha-JkpSfqNHuCkwbwruIuC6_VYw2nhkdBl4qCdcXO8PQ/viewform

CNIS Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

NOTÍCIAS À SEXTA
25.12.2020

» Investigação científica "Liderança e Governação das IPSS"

Esta investigação insere-se no âmbito da tese de doutoramento de Angélica Margarida Matos Martins Figueira, e tem como objetivo contribuir para um debate nacional informado sobre as particularidades da liderança e da governação das IPSS.

No seguimento do cronograma da investigação segue-se a fase da aplicação dos inquéritos aos presidentes das IPSS, através do seguinte link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf0zNaha-JkpSfqNHuCkwbwruIuC6_VYw2nhkdBl4qCdcXO8PQ/viewform

Anexo 4 - Tabelas de análise empírica do capítulo 4 - Os dirigentes sociais: perfil, qualidades e motivações

Tabela IV- Escolaridade dos indivíduos segundo o escalão etário

	Níveis de escolaridade		Idade					Total
			16-24 anos	25-39 anos	40-54 anos	55-59 anos	70 ou mais anos	
Habilitações	1º ciclo (4ª classe ou equivalente)	N.	1	0	1	2	4	8
		%	0,4	0	,4	,8	1,7	3,4
	2º ciclo (5º e 6º ano ou equivalente)	N.	0	0	0	6	2	8
		%	0	0	,0	2,5	0,8	3,4
	3º ciclo (7º, 8º e 9º ano ou equivalente)	N.	0	0	2	4	2	8
		%	0	0	,8	1,7	0,8	3,4
	Curso industrial/comercial/ liceal (antigo 5º ano ou equivalente)	N.	0	0	1	6	4	11
		%	0	0	,4	2,5	1,7	4,7
	Ensino secundário (12º ano, 7º ano do liceu, serviço preparatório, complementares)	N.	0	2	11	24	9	46
		%	0	0,8	4,7	10,2	3,8	19,5
	Ensino superior	N.	0	11	56	51	37	155
		%	0	4,7	23,7	21,6	15,7	65,7
Total		N.	1	13	71	93	58	236
		%	0,4	5,5	30,1	39,4	24,6	100

Fonte: autora

Tabela V - Correlação bivariada de Pearson entre as componentes das qualidades e as variáveis que as compõem

		Componentes	
		1 Qualidades filantrópicas	2 Qualidades gestionárias
1 Qualidades filantrópicas	Correlação de Pearson	1	**,762****
	sig.		,000
	N	238	238
2 Qualidades gestionárias	Correlação de Pearson	,762**	1
	sig.	,000	
	N	238	238
Ter competência para gerir recursos	Correlação de Pearson	,680**	,832**
	sig.	,000	,000
	N	238	238
Ser dedicado	Correlação de Pearson	**,912****	,703**
	sig.	,000	,000
	N	238	238
Ser uma pessoa presente	Correlação de Pearson	,749**	,619**
	sig.	,000	,000
	N	237	237
Ter um conhecimento técnico transversal das várias áreas	Correlação de Pearson	,512**	**,837****
	sig.	,000	,000
	N	236	236
Saber mobilizar profissionais para	Correlação de Pearson	,773**	**,842****

sustentar as tomadas de decisão	sig.	,000	,000
	N	238	238
Ter a capacidade de liderar	Correlação de Pearson	,875**	,752**
	sig.	,000	,000
	N	238	238
Ser resiliente	Correlação de Pearson	,805**	,645**
	sig.	,000	,000
	N	237	237
Possuir sensibilidade social	Correlação de Pearson	,897**	,606**
	sig.	,000	,000
	N	238	238
Ser rigoroso e transparente	Correlação de Pearson	**,906****	,627**
	sig.	,000	,000
	N	238	238
**. Correlação significativa a 0.01; *. Correlação significativa a 0.05.			

Fonte: autora

Tabela VI– ANOVA: Liderança

			Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig
Ideais de liderança	Sentido tendencialmente emocional	Entre grupos	1,396	3	,465	,598	,617
		Dentro de grupos	179,036	230	,778		
		Total	180,432	233			
	Sentido tendencialmente gestionário	Entre grupos	5,202	3	1,734	1,218	,304
		Dentro de grupos	327,452	230	1,424		
		Total	332,654	233			
Qualidades da liderança	Qualidades filantrópicas	Entre grupos	1,013	3	,338	,438	,726
		Dentro de grupos	177,449	230	,772		
		Total	178,462	233			
	Qualidades gestionárias	Entre grupos	,269	3	,090	,082	,970
		Dentro de grupos	252,385	230	1,097		
		Total	252,654	233			
Motivações para ser dirigente	Motivações com base em jogos de poder	Entre grupos	2,454	3	,818	,475	,700
		Dentro de grupos	395,823	230	1,721		
		Total	398,278	233			
	Motivações com base em virtudes dos dirigentes	Entre grupos	15,414	3	5,138	3,717	,012
		Dentro de grupos	316,526	229	1,382		
		Total	331,940	232			
	Motivações Religiosas	Entre grupos	15,413	3	5,138	,998	,394
		Dentro de grupos	1168,145	227	5,146		
		Total	1183,558	230			

Fonte: autora

Tabela VII – Kruskal-Wallis Test: liderança

		Cluster (4 Perfis)	N	Classificação Média
Ideais de liderança	Sentido tendencialmente emocional	Perfil 1	66	117,24
		Perfil 2	65	122,02
		Perfil 3	63	112,56
		Perfil 4	40	118,36
		Total	234	
	Sentido tendencialmente gestionário	Perfil 1	66	121,20
		Perfil 2	65	127,62
		Perfil 3	63	103,39
		Perfil 4	40	117,18
		Total	234	
Qualidades da liderança	Qualidades filantrópicas	Perfil 1	66	117,30
		Perfil 2	65	115,00
		Perfil 3	63	119,51
		Perfil 4	40	118,74
		Total	234	
	Qualidades gestionárias	Perfil 1	66	119,16
		Perfil 2	65	117,02
		Perfil 3	63	113,07
		Perfil 4	40	122,51
		Total	234	
Motivações para ser dirigente	Motivações com base em jogos de poder	Perfil 1	66	116,90
		Perfil 2	65	124,92
		Perfil 3	63	114,75
		Perfil 4	40	110,76
		Total	234	
	Motivações com base em virtudes dos dirigentes	Perfil 1	66	125,70
		Perfil 2	65	131,78
		Perfil 3	63	94,42
		Perfil 4	39	114,10
		Total	233	
	Motivações Religiosas	Perfil 1	66	106,52
		Perfil 2	63	127,08
		Perfil 3	63	117,05
		Perfil 4	39	112,45
		Total	231	

Teste Estatístico [a,b]

	Sentido tendencialmente emocional	Sentido tendencialmente gestionário;	Qualidades filantrópicas	Qualidades gestionárias	Motivações com base em jogos de poder	Motivações com base em virtudes dos dirigentes	Motivações Religiosas
Chi-Square	,883	4,805	,227	,612	1,462	12,125	3,375
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,830	,187	,973	,894	,691	**0,007**	,337

a. Kruskal Wallis Test; b. Grouping Variable: Cluster (4 Perfis)

Fonte: autora

Tabela VIII - Estatísticas descritivas: liderança

	Cluster (4 Perfis)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Perfil 1	Motivações com base em jogos de poder	66	1,00	6,50	2,1106	1,37987
	Motivações com base em virtudes dos dirigentes	66	3,33	7,00	5,6818	,91788
	Motivações Religiosas	66	1,00	7,00	3,0758	2,09256
	Sentido tendencialmente emocional	66	4,00	7,00	6,3864	,73665
	Sentido tendencialmente gestionário	66	3,00	7,00	5,5669	1,13003
	Qualidades filantrópicas	66	4,00	7,14	6,5195	,67316
	Qualidades gestionárias	66	3,50	7,00	5,9091	,93195
Perfil 2	Motivações com base em jogos de poder	65	1,00	7,00	2,2703	1,35355
	Motivações com base em virtudes dos dirigentes	65	3,00	7,00	5,7231	1,18669
	Motivações Religiosas	63	1,00	7,00	3,7619	2,38756
	Sentido tendencialmente emocional	65	3,00	7,00	6,4526	,76105
	Sentido tendencialmente gestionário	65	2,25	7,00	5,7462	1,06060
	Qualidades filantrópicas	65	2,71	7,14	6,4168	,86110
	Qualidades gestionárias	65	1,75	7,00	5,7885	1,06913
Perfil 3	Motivações com base em jogos de poder	63	1,00	5,60	1,9921	1,18135
	Motivações com base em virtudes dos dirigentes	63	2,33	7,00	5,1005	1,06531
	Motivações Religiosas	63	1,00	7,00	3,4286	2,28399
	Sentido tendencialmente emocional	63	3,00	7,00	6,3532	,71509
	Sentido tendencialmente gestionário	63	2,25	7,00	5,3690	1,18616
	Qualidades filantrópicas	63	2,86	7,14	6,4898	,64335
	Qualidades gestionárias	63	2,00	7,00	5,8770	,97434
Perfil 4	Motivações com base em jogos de poder	40	1,00	5,80	1,9050	1,14577
	Motivações com base em virtudes dos dirigentes	39	1,33	7,00	5,3504	1,28179
	Motivações Religiosas	39	1,00	7,00	3,3333	2,33208
	Sentido tendencialmente emocional	40	2,00	7,00	6,2187	1,25600
	Sentido tendencialmente gestionário	40	2,00	7,00	5,4771	1,26325
	Qualidades filantrópicas	40	2,00	7,00	6,3143	1,23494
	Qualidades gestionárias	40	1,75	7,00	5,8312	1,24857

Fonte: autora

Anexo 5 - Tabelas de análise empírica do capítulo 5: condicionantes do exercício de liderança

Tabela IX - Correlação bivariada de Pearson entre as componentes dos constrangimentos ao exercício da liderança e as variáveis que as compõem

			Componentes			
			Financiamento público deficitário	**Competências desajustadas**	**Reputação negativa dos dirigentes**	**Controlo e reputação pública excessiva**
Componentes	**1**	Correlação de Pearson	1	,494**	,534**	**,605****
		Sig.		0,000	0,000	0,000
		N	238	238	238	238
	2	Correlação de Pearson	,494**	1	,566**	,396**
		Sig.	0,000		0,000	0,000
		N	238	238	238	238
	3	Correlação de Pearson	,534**	,566**	1	,460**
		Sig.	0,000	0,000		0,000
		N	238	238	238	238
	4	Correlação de Pearson	,605**	,396**	,460**	1
		Sig.	0,000	0,000	0,000	
		N	238	238	238	238
Existem dirigentes que desconhecem a realidade da instituição		Correlação de Pearson	,299**	**,829****	,469**	,298**
		Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	238	238	238	238
Existem dirigentes que não possuem conhecimentos adequados às funções que exercem		Correlação de Pearson	,364**	**,844****	,430**	,293**
		Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	238	238	238	238
Existem dirigentes que não têm disponibilidade para estar na instituição com assiduidade e regularidade		Correlação de Pearson	,513**	,792**	,446**	,395**
		Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	238	238	238	238
Os sócios não estão disponíveis para o exercício de funções de dirigentes		Correlação de Pearson	,422**	,742**	,473**	,290**
		Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	238	238	238	238
Os dirigentes enfrentam o estigma do aproveitamento dos recursos das IPSS a seu favor		Correlação de Pearson	,274**	,508**	,775**	,271**
		Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
		N	238	238	238	238

A comunicação social prejudica a imagem dos dirigentes sociais	Correlação de Pearson	,412**	,378**	**,817****	,357**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	238	238	238	238
Desvalorização do trabalho desenvolvido pelos dirigentes sociais	Correlação de Pearson	,503**	,415**	,810**	,398**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	238	238	238	238
Dependência financeira dos acordos de cooperação	Correlação de Pearson	,750**	,413**	,479**	,387**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	238	238	238	238
O apoio do Estado é insuficiente	Correlação de Pearson	**,810****	,328**	,359**	,530**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	238	238	238	238
As ações de fiscalização do ISS são abusivas	Correlação de Pearson	,455**	,312**	,446**	,854**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	238	238	238	238
As ações de fiscalização do ISS são pouco pedagógicas	Correlação de Pearson	,484**	,319**	,367**	**,913****
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	238	238	238	238
A burocracia excessiva dificulta o quotidiano da instituição	Correlação de Pearson	,634**	,397**	,374**	,813**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	238	238	238	238
O facto de os dirigentes serem legalmente responsáveis e poderem ser judicialmente penalizados pelas suas decisões desencoraja os sócios a assumir funções nas IPSS	Correlação de Pearson	,735**	,448**	,473**	,474**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	238	238	238	238
O financiamento público para apenas algumas regiões do país é um entrave para a igualdade de oportunidades das IPSS	Correlação de Pearson	,752**	,332**	,359**	,454**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	238	238	238	238

**. Correlação significativa a 0.01; *. Correlação significativa a 0.05.

Fonte: autora

Tabela X - Correlação bivariada de Pearson entre as componentes das incompatibilidades e as variáveis que as compõem

		Componentes	
		Conflitos de interesses entre dirigentes e trabalhadores e/ou clientes utentes	**Uso abusivo do poder em benefício próprio**
Conflitos de interesses entre dirigentes e trabalhadores e/ou clientes utentes	Correlação de Pearson	1	,507**
	Sig.		,000
	N	238	238
Uso abusivo do poder em benefício próprio	Correlação de Pearson	,507**	1
	Sig.	,000	
	N	238	238
Existem incompatibilidades entre os interesses pessoais e os interesses das IPSS.	Correlação de Pearson	,373**	,696**
	Sig.	,000	,000
	N	238	238
É frequente existir relações de parentesco entre membros dos órgãos sociais e os trabalhadores.	Correlação de Pearson	,393**	,736**
	Sig.	,000	,000
	N	238	238
As relações de parentesco e/ou amizade existentes impedem a imparcialidade e concertação nas relações laborais.	Correlação de Pearson	,358**	**,761****
	Sig.	,000	,000
	N	238	238
As IPSS podem se constituir como um espaço de promoção política.	Correlação de Pearson	,315**	,700**
	Sig.	,000	,000
	N	238	238
Quando a gestão das IPSS assenta em interesses políticos surgem conflitos entre a ideologia partidária e a missão das IPSS.	Correlação de Pearson	,645**	,376**
	Sig.	,000	,000
	N	238	238
A promoção de negócio próprio acontece frequentemente nas IPSS.	Correlação de Pearson	,412**	**,745****
	Sig.	,000	,000
	N	238	238
A acumulação de funções técnicas com um cargo na direção resulta em conflitos de interesse pessoal.	Correlação de Pearson	,642**	,391**
	Sig.	,000	,000
	N	238	238
Os valores das mensalidades são objeto de discórdia entre IPSS e famílias.	Correlação de Pearson	**,711****	,439**
	Sig.	,000	,000
	N	238	238
A tabela salarial fixa valores remuneratórios muito baixos.	Correlação de Pearson	**,759****	,348**
	Sig.	,000	,000
	N	238	238
A disparidade salarial entre profissionais deteriora as relações de trabalho.	Correlação de Pearson	,688**	,321**
	Sig.	,000	,000
	N	238	238
Os baixos salários são justificados com os recursos financeiros escassos das instituições.	Correlação de Pearson	,673**	,214**
	Sig.	,000	,001
	N	238	238

**. Correlação significativa a 0,01. *. Correlação significativa a 0,05.

Fonte: autora

Tabela XI- Correlação bivariada de Pearson entre as componentes das razões para os dirigentes se manterem nos cargos e as variáveis que as compõem

		Componentes		
		Experiência em causas sociais	**Ausência de sucessão**	**Consequências de uma gestão fechada**
Experiência em causas sociais	Correlação de Pearson	1	,786**	,576**
	Sig.		,000	,000
	N	238	238	238
Ausência de sucessão	Correlação de Pearson	,786**	1	,641**
	Sig.	,000		,000
	N	238	238	238
Consequências de uma gestão fechada	Correlação de Pearson	,576**	,641**	1
	Sig.	,000	,000	
	N	238	238	238
A minha experiência é benéfica e garantia de estabilidade para a instituição	Correlação de Pearson	,775**	,321**	,182*
	Sig.	,000	,000	,015
	N	180	180	180
Faço o elo de ligação entre o OA transato e o OA em exercício	Correlação de Pearson	,896**	,651**	,466**
	Sig.	,000	,000	,000
	N	238	238	238
Não existem sócios disponíveis para renovar os membros dos órgãos sociais	Correlação de Pearson	,691**	**,849****	,630**
	Sig.	,000	,000	,000
	N	237	237	237
A gestão fechada da IPSS dificulta a renovação dos membros dos órgãos sociais	Correlação de Pearson	,576**	,617**	**,920****
	Sig.	,000	,000	,000
	N	238	238	238
Implicações financeiras dos bens pessoais e familiares inibem o meu afastamento da instituição	Correlação de Pearson	,400**	,479**	,813**
	Sig.	,000	,000	,000
	N	238	238	238
Foi-me pedido para me recandidatar e manter-me na governação da instituição	Correlação de Pearson	,700**	,833**	,426**
	Sig.	,000	,000	,000
	N	237	237	237
Receio que uma nova política de governo, introduzida pelo novo AO, desvie a missão da instituição	Correlação de Pearson	,593**	,778**	,568**
	Sig.	,000	,000	,000
	N	238	238	238
Envolvimento pessoal e a sensibilidade que sinto para as causas sociais	Correlação de Pearson	**,936****	,753**	,523**
	Sig.	,000	,000	,000
	N	238	238	238
Sinto que já deveria ter saído da instituição	Correlação de Pearson	,555**	,799**	,485**
	Sig.	,000	,000	,000
	N	238	238	238

**. Correlação significativa a 0,01.

Fonte: autora

Tabela XII- ANOVA: condicionantes

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Constrangimentos	Entre grupos	6,764	3	2,255	1,665	,175
	Dentro de grupos	304,686	225	1,354		
	Total	311,450	228			
Incompatibilidades	Entre grupos	16,195	3	5,398	4,479	,004
	Dentro de grupos	272,366	226	1,205		
	Total	288,561	229			
Desafios	Entre grupos	8,953	3	2,984	1,992	,116
	Dentro de grupos	338,595	226	1,498		
	Total	347,548	229			

Fonte: autora

Tabela XIII - Kruskal-Wallis Test: condicionantes

	Cluster (4 perfis)	N	Mean Rank
Desafios	perfil 1	65	118,65
	perfil 2	64	124,27
	perfil 3	62	113,64
	perfil 4	39	98,82
	Total	230	
Incompatibilidades	perfil 1	65	129,96
	perfil 2	64	104,46
	perfil 3	62	128,09
	perfil 4	39	89,50
	Total	230	
Constrangimentos	perfil 1	65	122,22
	perfil 2	64	113,34
	perfil 3	63	118,17
	perfil 4	37	99,80
	Total	229	

Teste Estatístico [a,b]

	Desafios	Incompatibilidades	Constrangimentos
Chi-Square	4,166	14,200	3,134
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,244	,003	,371

a. Kruskal Wallis Test; b. Grouping Variable: Cluster (4 perfis)

Fonte: autora

Tabela XIV – Estatísticas descritivas: condicionantes

		N	Média	Desvio Padrão	Intervalo de confiança de 95% para a média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Constrangimentos	perfil 1	65	4,77	1,115	4,49	5,05	1	7
	perfil 2	64	4,59	1,231	4,29	4,90	1	7
	perfil 3	63	4,73	1,035	4,47	4,99	1	7
	perfil 4	37	4,27	1,326	3,83	4,71	1	6
	Total	229	4,63	1,169	4,48	4,78	1	7
Incompatibilidades	perfil 1	65	4,43	1,185	4,14	4,72	1	6
	perfil 2	64	4,06	1,037	3,80	4,32	2	7
	perfil 3	62	4,44	,934	4,20	4,67	1	7
	perfil 4	39	3,74	1,272	3,33	4,16	1	6
	Total	230	4,21	1,123	4,07	4,36	1	7
Desafios	perfil 1	65	5,43	1,131	5,15	5,71	1	7
	perfil 2	64	5,50	1,182	5,20	5,80	2	7
	perfil 3	62	5,34	1,115	5,06	5,62	2	7
	perfil 4	39	4,92	1,562	4,42	5,43	2	7
	Total	230	5,34	1,232	5,18	5,50	1	7

Fonte: autora

Anexo 6 - Tabelas de análise empírica do capítulo 6: Governação das IPSS

Tabela XV – ANOVA: modos de governo

		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
Tempo há que exerce o cargo atual	Entre grupos	35,217	3	11,739	9,404	,000
	Dentro de grupos	287,112	230	1,248		
	Total	322,329	233			
1ª vez que exerce um cargo nos órgãos sociais nesta IPSS	Entre grupos	,858	3	,286	1,181	,318
	Dentro de grupos	55,409	229	,242		
	Total	56,266	232			
N.º de cargos que exerceu anteriormente	Entre grupos	1,722	3	,574	1,424	,239
	Dentro de grupos	48,367	120	,403		
	Total	50,089	123			
Com que frequência acompanha os trabalhos da instituição	Entre grupos	4,035	3	1,345	2,699	,047
	Dentro de grupos	114,615	230	,498		
	Total	118,650	233			
Com que frequência os outros membros do OA acompanham os trabalhos da instituição	Entre grupos	3,378	3	1,126	,971	,407
	Dentro de grupos	264,514	228	1,160		
	Total	267,892	231			

Fonte: autora

Tabela XVI - Kruskal-Wallis Test: modos de governo

	Cluster (4 Perfis)	N	Mean Rank
Tempo há que exerce o cargo atual	Perfil 1	66	134,32
	Perfil 2	65	136,23
	Perfil 3	63	95,98
	Perfil 4	40	93,20
	Total	234	
1ª vez que exerce um cargo nos órgãos sociais nesta IPSS	Perfil 1	66	110,10
	Perfil 2	64	111,37
	Perfil 3	63	124,98
	Perfil 4	40	124,84
	Total	233	
N.º de cargos que exerceu anteriormente	Perfil 1	32	68,94
	Perfil 2	35	55,99
	Perfil 3	34	59,84
	Perfil 4	23	67,39
	Total	124	
Frequência acompanha os trabalhos da instituição	Perfil 1	66	111,77
	Perfil 2	65	111,38
	Perfil 3	63	136,07
	Perfil 4	40	107,66
	Total	234	
Frequência os outros membros do OA acompanham os trabalhos da instituição	Perfil 1	65	126,22
	Perfil 2	64	106,48
	Perfil 3	63	115,03
	Perfil 4	40	119,06
	Total	232	
Teste Estatístico [a,b]			

	Tempo há que exerce o cargo atual	1ª vez que exerce um cargo nos órgãos sociais nesta IPSS	N.º de cargos que exerceu anteriormente	Frequência acompanha os trabalhos da instituição	Frequência os outros membros do OA acompanham os trabalhos da instituição
Chi-Square	22,995	3,536	4,593	12,029	3,125
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	**,000**	,316	,204	**0,007**	,373
a. Kruskal Wallis Test; b. Grouping Variable: Cluster (4 Perfis)					

Fonte: autora

Tabela XVII – Estatísticas descritivas: perfis e modos de governo

			Cluster (4 Perfis)				
			Perfil 1	Perfil 2	Perfil 3	Perfil 4	Total
Tempo há que exerce o cargo atual	Até 4 anos	N	**21**	21	**33**	**24**	99
		%	**9,0**	9,0	**14,1**	**10,3**	42,3
	Entre 5 e 8 anos	N	17	14	22	9	62
		%	7,3	6,0	9,4	3,8	26,5
	Entre 9 e 12 anos	N	7	8	4	3	22
		%	3,0	3,4	1,7	1,3	9,4
	13 ou mais anos	N	**21**	**22**	4	4	51
		%	**9,0**	**9,4**	1,7	1,7	21,8
	Total	N	66	65	63	40	234
		%	28,2	27,8	26,9	17,1	100,0
1ª vez que exerce um cargo nos órgãos sociais nesta IPSS	Sim	N	**43**	**41**	**33**	**21**	138
		%	**18,5**	**17,6**	**14,2**	**9,0**	59,2
	Não	N	23	23	30	19	95
		%	9,9	9,9	12,9	8,2	40,8
	Total	N	66	64	63	40	233
		%	28,3	27,5%	27,0	17,2	100,0
N.º de cargos que exerceu anteriormente	1	N	**20**	**29**	**26**	**15**	90
		%	**16,1**	**23,**	**21,6**	**12,1**	72,6
	2	N	9	5	7	6	27
		%	7,3	4,0	5,6	4,8	21,8
	3	N	3	1	0	1	5
		%	2,4	,8	,0	,8	4,0
	4	N	0	0	1	1	2
		%	,0	,0	,8	,8	1,6
	Total	N	32	35	34	23	124
		%	25,8	28,2	27,4	18,5	100,0
Frequência com que acompanha os trabalhos da instituição	Todos os dias	N	**54**	**53**	**38**	**34**	179
		%	**23,1**	**22,6**	**16,2**	**14,5**	76,5
	1 ou 2 vezes por semana	N	7	9	18	4	38
		%	3,0	3,8	7,7	1,7	16,2
	Quinzenalmente	N	3	1	4	1	9
		%	1,3	,4	1,7	,4	3,8
	Mensalmente	N	2	2	3	1	8
		%	,9	,9	1,3	,4	3,4
	Total	N	66	65	63	40	234
		%	28,2	27,8	26,9	17,1	100,0
	Todos os dias	N	8	16	14	9	47

Frequência que os outros membros do OA acompanham os trabalhos da instituição.		%	3,4	6,9	6,0	3,9	20,3
	1 ou 2 vezes por semana	N	**25**	**25**	**23**	**12**	85
		%	**10,8**	**10,8**	**9,9**	**5,2**	36,6
	Quinzenalmente	N	15	10	9	8	42
		%	6,5	4,3	3,9	3,4	18,1
	Mensalmente	N	17	13	17	11	58
		%	7,3	5,6	7,3	4,7	25,0
	Total	N	65	64	63	40	232
		%	28,0	27,6	27,2	17,2	100,0

Fonte: autora

Anexo 7 - Sugestões de melhoria relativamente a alguns pontos do estatuto geral das IPSS

Limitação do número de mandatos:

i. Estender a impossibilidade dos trabalhadores da instituição poderem exercer o cargo de presidente do OA (Composição dos órgãos - Artigo 15.º).

ii. A limitação de três mandatos consecutivos deveria abranger todos ou pelo menos uma parcela dos membros do OA e não apenas o presidente da instituição (Mandato dos titulares dos órgãos - Artigo 21.º-C).

iii. Conjugar fatores, como a idade do dirigente, o tempo de permanência, a maturidade e a complexidade financeira da instituição, para limitar o número de mandatos, substituindo a rigidez imposta meramente pela contagem de anos civis (Mandato dos titulares dos órgãos - Artigo 21.º-C).

Prevenção e mitigação do desvio de comportamentos éticos:

iv. Alterar e adaptar a legislação das fundações, porque existem associações a serem estrategicamente geridas como fundações devido ao facto de não existir património no ato da sua constituição (Respeito pela vontade dos fundadores e adequação ao cumprimento da legislação em vigor - Artigo 6.º).

v. Limitar o exercício, em simultâneo, de cargos em órgãos sociais de IPSS e em cargos políticos (Incompatibilidades - Artigo 15.º -A).

vi. Introduzir a obrigatoriedade da formação contínua, adequada e atualizada às boas práticas de governação das IPSS para os três membros do OA designados no Artigo 19.º do estatuto geral das IPSS (Forma de a instituição se obrigar) como condição do exercício do seu cargo (Condições de exercício dos cargos - Artigo 18.º).

vii. No ato da entrega da lista candidata aos órgãos sociais da instituição, cada candidato deve apresentar prova documental dos seguintes dados: certificado do registo criminal, declaração de interesses dos membros dos órgãos sociais e declaração de idoneidade cívica e social (Condições de exercício dos cargos - Artigo 18.º).

viii. Impedir as relações familiares entre os membros dos órgãos sociais (Impedimentos - Artigo 21.º -B).

ix. Regulamentar/aumentar o número de fiscalizações do ISS, atribuindo-lhe uma postura menos burocrática e mais ativa e formativa com um controlo efetivo das irregularidades das IPSS (Fiscalização - Artigo 34.º).

x. Os domínios da fiscalização devem incidir com maior frequência em matérias como: a)

apresentação e publicação obrigatória das contas do exercício no sítio institucional eletrónico da instituição dentro dos prazos estabelecidos (Contas do exercício - Artigo 14.º); b) fazer cumprir rigorosamente o disposto dos artigos competências do OA (Artigo 13.º), competências do órgão de fiscalização (Artigo 14.º), funcionamento dos órgãos em geral (Artigo 16.º) e funcionamento dos órgãos de administração e fiscalização (Artigo 17.º); c) fazer cumprir o disposto no Artigo 21.º -B relativo aos impedimentos, particularmente no que respeita à não contratação direta ou indireta dos membros dos órgãos de administração com a instituição e a impossibilidade destes exercerem atividades conflituantes com a atividade da instituição.

xi. Prever auditorias externas como ferramenta de controlo de irregularidades e comportamentos desviantes, realizadas por uma entidade independente e com uma periodicidade definida.

xii. Para além dos sócios, deveriam de ter assento nas reuniões da assembleia geral um representante da câmara municipal, um representante da junta de freguesia e um representante do ISS (Funcionamento de assembleia geral - Artigo 61.º).

xiii. A formação técnica, em áreas da gestão de organizações, deve ser considerada como uma condição de elegibilidade de, pelo menos, um dos três titulares do OA designados no Artigo 19.º do estatuto geral das IPSS - Forma de a instituição se obrigar (Elegibilidade dos representantes - Artigo 64.º -B).

<u>Outras sugestões de melhoria do estatuto geral das IPSS:</u>

xiv. Criação de uma entidade com as seguintes competências:

- Com base no curriculum, no certificado do registo criminal e na declaração de interesses dos titulares dos órgãos sociais emitir a certificação da idoneidade para a admissão dos candidatos a dirigentes sociais. E com poder - mediante condutas impróprias comprovadas e/ou apreciação às análises às decisões de eventuais processos disciplinares instruídos por entidades inspetivas oficiais, como por exemplo o ISS distrital, Autoridade para as Condições do Trabalho e a Autoridade da Segurança Alimentar e Económica - de retirar a idoneidade aos dirigentes e destituí-los do cargo.
- Organizar um gabinete de gestão e marketing, representativo das IPSS, impulsionador da valorização destas instituições junto dos órgãos de comunicação social com duas funções: esclarecer a sociedade sobre as notícias publicadas e captar a atenção dos órgãos de comunicação social para a importância da atividade

das IPSS e os aspetos positivos resultantes dessa atividade.

- Apoiar e acompanhar os dirigentes no exercício das suas funções, nomeadamente através da promoção de um regime de formação profissional e formação contínua como instrumento estratégico de modernização e profissionalização das IPSS e, consequentemente, de melhoria da qualidade dos serviços prestados, contribuindo também para a construção de uma imagem valorativa das IPSS.
- No âmbito do programa da Educação para a Cidadania: a) Esclarecer, consciencializar e preparar uma nova geração de jovens, quiçá futuros líderes e gestores de IPSS, para o associativismo e participação cidadã, através da aproximação da teoria à prática e da desmistificação de ideias pré-concebidas, em matérias como economia social, empreendedorismo social, voluntariado formal e constituição, liderança e governo das OES; b) Colaborar na elaboração de materiais pedagógicos; participar no levantamento das necessidades de formação, indicando pontos orientadores de formação e cooperar diretamente na formação prática dos docentes; fomentar o trabalho em rede através do incentivo à integração das IPSS, pertencentes à comunidade, com a finalidade de proporcionar o conhecimento prático e, in loco, o programa teórico, quer aos jovens, quer aos docentes.