

**DIRECÇÃO TÉCNICA DE INSTITUIÇÕES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL,  
ÁREAS DE ATUAÇÃO E PERCEPÇÃO DE COMPETÊNCIAS. UM ESTUDO  
NA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL**

***TECHNICAL MANAGERS OF SOCIAL SOLIDARITY INSTITUTIONS, AREAS  
OF PERFORMANCE AND PERCEPTION OF COMPETENCES. A STUDY IN  
THE CENTRAL REGION OF PORTUGAL***

**Dulce Serra-Simões <sup>1</sup>**

**TRABAJO SOCIAL GLOBAL – GLOBAL SOCIAL WORK, Vol. 9, nº 16, enero-junio 2019**

<https://dx.doi.org/10.30827/tsg-gsw.v9i16.8074>

---

<sup>1</sup> Instituto Superior Miguel Torga. Coimbra (Portugal).

Correspondencia: Dulce Serra-Simões. Largo da Cruz de Celas, 1. 3000-132 Coimbra, Portugal.  
E-mail: [dulce\\_simoes@ismt.pt](mailto:dulce_simoes@ismt.pt)

---

Recibido: **22-10-2018**    Revisado: **12-03-2019**    Aceptado: **07-04-2019**    Publicado: **26-06-2019**

---

**Cómo citar / How to cite:**

**Serra-Simões, D. (2019). Direcção técnica de instituições de solidariedade social, áreas de atuação e percepção de competências. Um estudo na Região Centro de Portugal. *Trabajo Social Global – Global Social Work*, 9(16), 69-86. doi: 10.30827/tsg-gsw.v9i16.8074**

## Resumo

As Instituições de Solidariedade Social são reconhecidas como prestadoras de serviços de acção social e possuem características distintas das outras organizações. Nesta medida, os seus directores técnicos devem possuir competências que, segundo Wuenschel (2006), são exclusivas do ambiente do serviço social. Abordam-se as áreas de actuação e as competências profissionais inerentes às funções de direcção técnica. Apresenta-se o estudo, realizado na Zona Centro de Portugal, dirigido a directores técnicos em exercício, em organizações vocacionadas para a idade avançada. A pesquisa realizada, com recurso à metodologia quantitativa, utiliza o Questionário de Percepção de Competências de Directores Técnicos (Simões, 2011, 2012), e procura relacionar as pontuações obtidas (QPCDT\_Total e subescalas), com as variáveis socioprofissionais e variáveis do contexto institucional.

## Abstract

*The Social Solidarity Institutions are recognized as providers of social services and have characteristics distinct from other organizations. To this extent, their technical managers must have competencies that, according to Wuenschel (2006), are unique to the social service environment. The areas of activity and the professional competences inherent to the technical management functions are approached. We present the study carried out in the Central Zone of Portugal, directed to current technical directors, in organizations oriented to the advanced age. The research, using quantitative methodology, uses the Questionnaire Perception of Competencies of Technical Directors (Simões, 2011, 2012), and seeks to relate the scores obtained (QPCDT\_Total and subscales), with the socio-professional variables and variables of the institutional context.*

---

PC.- serviço social; solidariedade social; directores técnicos; percepção de competências

KW.- social work; social solidarity; technical managers; perception of skills

---

## Introdução

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), às quais nos reportamos neste trabalho, integram o leque das *Organizações do Terceiro Sector (OTS)*, também denominadas de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) ou Organizações do Sector Não Lucrativo (OSNL), tendo como propósito a prossecução do bem-estar e o equilíbrio social; elas (a) encontram-se formalmente constituídas; (b) possuem uma gestão autónoma face ao Estado; (c) não prosseguem uma finalidade de natureza lucrativa e que, embora, tendo (d) identidades organizacionais diversificadas (Almeida, 2010; Campos Franco, 2004; Campos Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon, 2005; Hespanha, 2000; Salamon; Sokolowski & Anaheir, 2000) procuram, segundo alguns autores, (e) o exercício de uma gestão democrática e participativa (Nunes, Reto e Carneiro, 2001).

Se atendermos à data da publicação do Decreto-Lei nº 119/83 relativo ao Estatuto de IPSS, e ainda em vigor, [verificamos que ele] “marca uma nova fase no relacionamento entre Estado e IPSS caracterizada por uma maior autonomização das IPSS e, por outro, pela transferência de competências do Estado, na área da produção do bem-estar social, para as organizações da sociedade civil” (Almeida, 2010, p. 163).

Percebe-se, pois, a influência deste diploma legal na proliferação de instituições de solidariedade social. Daí que nas sucessivas leis de base da segurança social lhes seja “reconhecido [...] um papel importante e específico na produção directa de serviços de apoio social, obrigando-se o Estado a conceder-lhes apoios de natureza financeira e técnica, para a prossecução dos seus objectivos” (Bordalo e Cruz, 2010, p. 29). As IPSS são:

organizações que surgiram nos últimos 30 anos, em resposta aos graves problemas de exclusão social e de desemprego do final dos anos 70, e que progressivamente se têm vindo a organizar segundo lógicas empresariais e inscrevem a sua actividade do mercado (na compra e venda de bens e serviços), embora prossigam finalidades sociais de interesse geral e não lucrativo (Quintão, 2004, p. 1).

Como sabemos, o *terceiro sector* enfrenta, na actualidade, utentes mais exigentes e contextos de mercado e de concorrência. Hoje, enquanto os actores do mundo associativo apelam a uma gestão adaptada, assistimos ao sacrifício do militantismo em proveito da eficácia (Valéau, 2003). No entanto as organizações sem fins lucrativos têm sido alvo de

críticas em virtude do seu baixo grau de profissionalização e de qualificação - particularmente ao nível da gestão (Almeida, 2010), havendo autores que assinalam essa falta de profissionalização como uma das fragilidades mais evidentes; o que assume consequências significativas já que a sua liderança tende a ser centrada na figura do dirigente (Sá, 2004). Por forma a responder às críticas apontadas e às exigências do presente, estas organizações, e os que nelas trabalham, são forçados a reconhecer que para sobreviver têm que “se organizar, adoptar práticas de gestão eficazes e eficientes e utilizar as novas tecnologias e as modernas formas de comunicação” (Sá, 2004, p. 681).

O serviço social, enquanto profissão inscrita na área das ciências sociais e humanas, é desde sempre, em Portugal, reconhecido como habilitado para o exercício da direcção técnica das IPSS. O que se justifica atendendo à natureza do cargo, no âmbito da administração social e da gestão de serviços sociais, as funções inerentes e as competências exigidas.

## **1. Serviço Social e a Direcção Técnica das instituições de solidariedade social – Exigências de uma Função**

Os profissionais responsáveis pela gestão das entidades representativas do *terceiro sector* e, em particular pelas instituições particulares de solidariedade social – frequentemente assistentes sociais – são levados a reposicionar a sua função, complexificada com a entrada na *era da gestão* – próxima de um modelo empresarial, integrando conceitos como eficácia, rentabilidade e qualidade (Bouquet, 2006).

Por um lado, se até algum tempo atrás, a obtenção de um diploma superior (enquanto prova de qualificação), era suficiente, hoje a crescente “complexidade dos problemas sociais, da diversidade dos seus públicos, os aspectos económicos e políticos da acção social torna os padrões mais exigentes [...]” (Hatzfeld, 2001, p. 231) exigindo-se a mobilização de *novas competências*. Por outro, e como afirma Bouquet “dirigir um estabelecimento social, gerir uma organização associativa, governar empresas associativas não poderá ser concebido sem as dimensões políticas, administrativas, técnicas e ético-profissionais” (2006, p. 31 – *tradução nossa*).

Dirigir, na prática, é então um acto eminentemente político, técnico e de natureza *gerencial*, condicionado por um ambiente social em permanente mudança. A evolução das

organizações sociais, ao nível da sua direcção e gestão, assume uma complexidade crescente e as exigências impostas aos directores técnicos resultam na própria transformação da função dirigente. Enquanto há algum tempo atrás o perfil destes profissionais se encontrava próximo do perfil do assistente social e as competências inerentes a cargos de direcção eram adquiridas, essencialmente, através da experiência no contexto trabalho, “agora os directores querem profissionalizar-se, ser reconhecidos como qualificados e competentes para dirigirem os estabelecimentos e serviços sociais” (Bouquet, 2006, p. 131 – *tradução nossa*).

Como afirma Kirchner importa que os profissionais se consciencializem que “ser gerente Social no es una pos-modernidad, es en tal caso un ejercicio que hacen a la capacidad de gestionar saberes, para lograr mejores resultados en los programas sociales” (1997, p. 121). A gestão (do) social é, então, uma tarefa / missão inultrapassável para todos aqueles profissionais que têm responsabilidades na condução de equipas, projectos, programas ou instituições (Simões, 2012; Simões e Borges, 2013).

Em face do exposto destacamos a importância das competências profissionais e da preparação necessária para a gestão social, a partir de uma abordagem integradora, interdisciplinar e intersectorial que possa produzir resultados esperados e objectivos. A formação de profissionais, para as organizações do terceiro sector de actividade, deverá ser constituída de acordo com o perfil e as solicitações específicas destas organizações, “não sendo possível a mera transposição de modelos, técnicas e processos da gestão da iniciativa privada e do Estado para este (...) tipo de organização, sem que se realize o estudo das suas características distintas” (Ruwer e Canoas, 2010, p. 111) – este é um desafio que se coloca a estas organizações, aos quadros dirigentes que nelas trabalham, logo ao serviço social.

O conceito de competência adoptado parte da conceptualização de competência proposta por Le Boterf (2003) - evocado por Gouveia (2007) - enquanto um saber combinatório (combinação de recursos incorporados e do contexto envolvente); supondo o sujeito no seu centro (ainda que este dependa do contexto e da organização em que se encontra inscrito); possuindo uma

geometria variável (a partir de um mesmo capital de recursos, o profissional pode desempenhar várias actividades com competência), que não se pode reduzir a um comportamento observável (pois não há uma só forma de se ser competente) e que é distinto das actividades (as actividades levadas a cabo por indivíduos podem ou não

ser desenvolvidas com competência) e também dos saberes de que esse indivíduo dispõe (aqui devendo ser entendidos como recursos) (Gouveia, 2007, p. 53-54).

Tal como refere H  l  ne Hatzfeld, a competência reporta-se ao “conjunto de conhecimentos e de saberes-fazer mobilizados por um indivíduo para responder a uma determinada situa  o, em fun  o das suas qualifica  es e das suas aptidões pessoais” (2001, p. 231).

A gestão social, porque inscrita numa interven  o de cariz social, conta com duas dimensões: econ  mica e política, não podendo esta interven  o ser concebida de forma isolada ou independente. Deste modo, o aprofundamento dos conhecimentos ao nível da administra  o e gestão (do) social; das rela  o es estabelecidas na c  pula executiva (por vezes bic  fala, segundo Iecovich & Bar-Mor, 2007; Valéau, 2003) e do *modelo do ciclo de vida do CA* (Mertens & Rijpens, 2009), permitiu-nos compreender as heterogeneidades em fun  o das *performances* sociais, técnicas e econ  micas e políticas de uma dada associa  o / organiza  o e da diversidade de expectativas existentes (Valéau, 2003, p. 11-12) e, simultaneamente, acreditar na necessidade de um trabalho contínuo na constru  o da(s) *legitimidade(s)* de que nos fala Hatzfeld (2001), inerentes ao exercício profissional nesta área de actua  o.

## **2.   reas de Actua  o e Competências Profissionais do Director Técnico**

O estudo dos *perfis e competências do gestor social* em vários países (*Brasil*: Ruwer e Canoas, 2010; *EUA*: Wimpfheimer, 2004; *Portugal*: IQF, 2005; *França*: Rosset, 2000; *Argentina*: Kirchner, 1997), apresentado em trabalhos anteriores (Simões, 2011; 2012), permitiu-nos solidificar conhecimentos e concluir que a *direc  o técnica*, de organiza  o es de solidariedade social, abrange várias *  reas de actua  o*, que requerem o domínio de *competências profissionais* várias e que adiante se apresentam.

A sedimenta  o de conhecimentos em torno da perspectiva teórica da administra  o social (Drucker, 1984; Warham, 1970; Perron, 1986; Rijpens & Mertens, 2008) e da gestão de institui  o es / serviços de ac  o social (Bordalo & Cruz, 2010; Bouquet, 2006; Coulshed, 1998; Drucker, 1992; Martin & Henderson, 2004; Valéau, 2003), permite-nos equacionar a importância e o papel desses gestores em múltiplas frentes: (i) na comunidade; (ii) na(s) política(s) que influenciam o desempenho dessas organiza  o es; (iii) nas mudanças ambientais que afectam a popula  o alvo e o benefício dos utentes, (iv) na

promoção / manutenção do relacionamento recíproco de grupos (internos e externos) de apoio/interesse.

Estas vertentes de administração e de gestão social são importantes para a função de *Direcção Técnica* e, segundo Wuenschel (2006, p. 16), são exclusivas do assistente social, enquanto profissional responsável por organizações que prestam serviços sociais.

No caso português, a direcção técnica das designadas *estruturas residenciais para pessoas idosas* pode ser desempenhada por profissionais com “formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais”, de acordo com a Portaria n.º 67/2012 de 21 de março (nº 1, artigo 11.º). Assim, e ainda que a administração e a gestão social, de equipamentos de prestação de serviços de acção social, não sejam espaços socio-profissionais exclusivos do serviço social, consideramos que este se encontra bem posicionado para o seu exercício em virtude dos valores e princípios que norteiam a profissão, da sua importância e intervenção societária.

Considerando trabalhos anteriores realizados (Simões, 2011, 2012) acerca das múltiplas *acções* a desenvolver pelos *Directores Técnicos* de instituições de solidariedade social, enunciámos as *áreas funcionais de actuação* a considerar e as respectivas *competências profissionais*:

- a) Participação na elaboração, na execução e avaliação das *políticas* de intervenção e acção social (EEA\_PIAS F1).

*Competências a considerar nesta área de actuação*: análise dos recursos e das redes de actores; aplicar uma inspecção técnica a uma problemática social, a uma determinada população-alvo e/ou a um dado território.

- b) Definição e condução de um *projecto* ou serviço com propósito estratégico e operacional (DCEO F2).

*Competências a considerar nesta área de actuação*: elaboração do projecto da instituição de acordo com o projecto institucional original, as necessidades e expectativas dos utentes; organização da estratégia de comunicação externa; propor e organizar parcerias; dirigir o projecto da instituição / serviço e garantir a sua execução; garantir o exercício dos direitos e liberdades dos utentes; apreciação das perdas e dos ganhos de um projecto no que respeita à gestão do risco e da responsabilidade; avaliação do próprio projecto institucional e desenvolvimento da qualidade das prestações e serviços.

c)\_Direcção e gestão dos *recursos* humanos e comunicação (DGRHC F3).

*Competências a considerar nesta área de actuação:* assegurar a direcção e a condução da gestão de recursos humanos; conceber e acompanhar a gestão da previsão de empregos e respectivas competências; elaborar e implementar uma política de comunicação interna.

d) *Gestão económica, financeira e logística* (GEFL F4).

*Competências a considerar nesta área de actuação:* garantir a elaboração e execução do orçamento da instituição / serviço; planear e dirigir a gestão orçamental e financeira; assegurar a gestão logística e imobiliária; assegurar uma política de prevenção e de gestão dos riscos.

As competências profissionais identificadas integram o quotidiano profissional de muitos assistentes sociais que, no âmbito das funções que desempenham, enquanto directores técnicos, são responsáveis pela gestão social de organizações sem fins lucrativos, que prestam serviços de acção social. Assim, procurando dar um contributo para o aprofundamento do tema, foi levada a cabo uma pesquisa na zona centro de Portugal, dirigida a profissionais que desempenham funções de direcção técnica, em instituições vocacionadas para a população com idade avançada. Pretendeu-se com a pesquisa conhecer a percepção que os directores técnicos têm do seu desempenho profissional.

No estudo realizado, junto de profissionais com responsabilidade de direcção técnica de equipamentos de prestação de serviços de acção social, com respostas sociais vocacionadas para a terceira idade (centro de dia, centro de noite, centro de convívio, serviço de apoio domiciliário, estrutura residencial para pessoas idosas), a amostra é constituída maioritariamente por assistentes sociais (71%), havendo registo de outros profissionais, embora com percentagens muito baixas – sociólogos (10%), psicólogos (6%), educadores sociais (3%).

### **3. Percepção de Competências Profissionais – um Estudo com Directores Técnicos de Instituições de Solidariedade Social**

Objectivo geral: analisar e explorar relações / diferenças entre os factores socioprofissionais, institucionais e de percepção de competências dos Directores Técnicos

de equipamentos de prestação de serviços de acção social com Respostas Sociais vocacionadas para a Terceira Idade, na Região Centro de Portugal (Simões, 2012), Objectivos específicos: *Identificar e/ou relacionar...*

- (a) as variáveis demográficas com as percepções de competências.
- (b) o nível de formação académica com as percepções de competências.
- (c) a experiência profissional com as percepções de competências.
- (d) as necessidades de formação complementar com as percepções de competências.
- (e) as responsabilidades dos directores técnicos com as percepções de competências.
- (f) o tipo de relação laboral/contratual com as percepções de competências.
- (g) as características do contexto institucional com as percepções de competências.

O público-alvo do estudo são os Directores Técnicos de entidades prestadoras de serviços de acção social, com respostas sociais vocacionadas para a Terceira Idade. O estudo é de âmbito Regional, abrangeu os 100 municípios que compõem a Região Centro alargada, tendo sido criados critérios cumulativos para a determinação do público-alvo: as entidades prestadoras de serviços de acção social integrarem a base de dados oficial do *Instituto de Solidariedade Social, Instituto Público-ISS,IP* ("Carta Social") – enquanto organismo que tutela aquelas organizações; o profissional inquirido exercer o cargo / funções de Direcção Técnica; ter na sua alçada respostas sociais vocacionadas para a Terceira Idade.

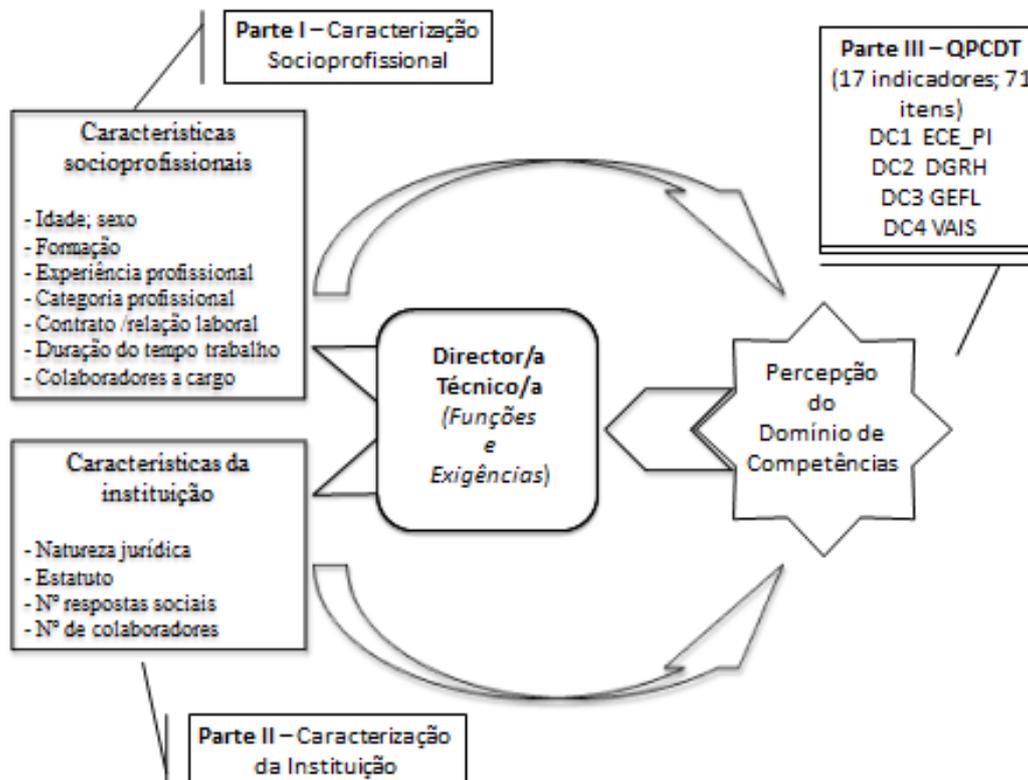
A Figura 1 apresenta o modelo analítico do estudo que assenta na relação existente entre a percepção do domínio das competências, que decorrem das funções e exigências inerentes do cargo de director técnico, e as características quer socio profissionais quer institucionais.

As opções metodológicas recaíram sobre uma abordagem de natureza quantitativa, com recurso a um questionário estruturado de auto-preenchimento, administrado *on-line*. Para o efeito foi utilizado o Questionário de Percepção de Competências do/a Director/a Técnico/a - *QPCDT* (Simões, 2011, 2012).

O instrumento de recolha de dados adoptado é composto por três partes: (i) caracterização socioprofissional do inquirido, (ii) caracterização da instituição e (iii) competências

profissionais exigidas para a direcção técnica dos estabelecimentos de prestação de serviços de acção social - o QPCDT (Simões, 2011, 2012).

Figura 1 - Modelo analítico do estudo. Componentes do instrumento de recolha de dados



Fonte: Elaboração própria

As variáveis de natureza socioprofissional consideradas foram: (a) as demográficas (*idade; sexo*); (b) as respeitantes à formação – formação académica (*licenciatura; ano de conclusão da mesma; outras formações académicas*); à necessidade de formação complementar e (c) as inerentes ao exercício profissional (*tipo de contrato; regime de duração do tempo de trabalho; categoria profissional; responsabilidades assumidas; experiência nas funções inerentes ao cargo*).

Para obter informação relativa ao contexto institucional considerámos as variáveis relativas às características da instituição (*natureza jurídica; ano de criação; estatuto de Instituição de Particular de Solidariedade Social-IPSS; envergadura institucional*) e ao número e tipologia

de Respostas Sociais\_Terceira Idade existentes (Centro de Convívio; Centro de Dia; Serviço de Apoio Domiciliário;...)

Deste modo o instrumento de recolha de dados contém uma ficha de caracterização socioprofissional (*Parte I*); uma ficha de relativa às características do contexto laboral – a instituição (*Parte II*) e o QPCDT (*Parte III*). O QPCDT é composto por 71 itens (frases na afirmativa) construídos especificamente para este estudo para avaliar a percepção de competências, tendo sido criado a partir das áreas de actuação indicadas na Tabela 1, e às quais correspondem as subescalas que o compõem. No QPCDT as respostas variam entre “Nada competente” e “Muitíssimo competente” (escala de tipo *Likert*); encontrando-se codificadas do “1” ao “5”. Aquando do tratamento de dados estes códigos foram transformados no número 0 e no número 4, respectivamente. O somatório desses novos códigos dos itens, respeitantes às quatro subescalas (ECE\_PI; DGRH; GEFL e VAIS) quando analisadas separadamente representam os sub-totais (pontuações parciais) de cada uma das subescalas, enquanto o somatório dos 71 itens representa a pontuação global obtida no QPCDT.

Tabela 1 – Áreas de actuação e Subescalas do QPCDT (Simões, 2011)

<b>Áreas de actuação do DT</b>	<b>Subescalas do QPCDT correspondentes</b>
DCEO F2 - Direcção e Condução Estratégica e Operacional	Elaboração e Condução Estratégica de um Projecto Institucional (subescala: ECE_PI - itens 1 a 24)
DGRHC F3 - Direcção e Gestão dos Recursos Humanos e Comunicação	Direcção e Gestão dos Recursos Humanos (subescala: DGRH - itens 25 a 44)
GEFL_F4 - Gestão Económica Financeira e Logística	Gestão Económica, Financeira e Logística (subescala: GEFL - itens 45 a 62)
EEA_PIAS F1 - Elaboração, Execução e Avaliação das Políticas de Intervenção Acção social	Vistoria e Avaliação da Intervenção Social (subescala: VAIS - itens 63 a 71)

Fonte: Elaboração própria

Sendo o *universo populacional* os *Directores Técnicos* de estabelecimentos com Respostas Sociais vocacionadas para a Terceira Idade, situados na Região Centro (alargada), num primeiro momento procedeu-se ao levantamento das instituições com pelo menos uma

RS\_TI, com recurso ao sítio electrónico oficial do ISS, IP (<http://www.cartasocial.pt/index2.php>), tendo sido possível recolher 1079 endereços electrónicos. O instrumento de recolha de dados foi criado um formulário próprio, através do “Google Docs” e administrado, em 2011, via correio electrónico.

A amostra é constituída por 353 respostas válidas ( $n= 353$ ). Na Tabela 2 apresenta-se uma caracterização da amostra, dando conta dos *perfis* sociodemográfico; académico; profissional e laboral encontrados.

Tabela 2:

Perfis do DT de estabelecimentos com RS\_TI, situados na Região Centro, de Portugal

<p style="text-align: center;"><b>Sociodemográfico</b></p> <p>Idade média: 36.8 anos 95.8% mulheres Local de trabalho: 48,7% distritos do litoral</p>	<p style="text-align: center;"><b>Laboral</b></p> <p>85% possui Contrato sem termo (permanente) 83% trabalha a Tempo Completo 70% categoria profissional: “Director Técnico”</p>
<p style="text-align: center;"><b>Académico</b></p> <p>70.5% Assistentes Sociais 53.5% não possui formação pós-graduada 38% frequenta / concluiu Pós-graduação / Mestrado 42.8% - identifica necessidades de formação em 2 áreas. Necessidades formativas por área funcional: DGRHC (F3) 56.1%; EEA_PIAS (F1) - 46.2%; DCEO (F2) - 38.5%; GEFL_F4 - 33.4%</p>	<p style="text-align: center;"><b>Contexto institucional</b></p> <p>60.3% Associação de Solidariedade Social (21.6%: instituições de matriz religiosa) 90.7% tem Estatuto de IPSS RS_TI disponibilizadas: 85% SAD_I; 71% CD; 50% LI; 12% CC; 2% Residência; 2% LGD; 2% CN 62.1% instituições criadas entre 1990 e 2009</p>
<p style="text-align: center;"><b>Profissional</b></p> <p>42% iniciou da actividade na instituição entre 2006 e 2010 53.8% assumiu o cargo de DT, na instituição, entre 2006 e 2010 5,6 anos de experiência no cargo, segundo a Média. 71.4% tem entre 2 a 3 RS_TI a cargo (83.6% - SAD-I; 69.7% CD; 47.9% LI; 11.9% CC) 37.1% dirige entre 5 a 14 colaboradores remunerados (média = 22.92) 36.8% não tem nenhum colaborador com formação superior sob sua responsabilidade (e 32.3% tem 1 ou 2)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Percepção de competências</b> (segundo o QPCDT Simões, 2011)</p> <p>QPCDT_ Total – pontuação média 176,55 (<math>\pm</math> 34,899; mín.: 76; máx.: 284) <u>Subescalas</u> ECE_PI – pontuação média: 62.97 (<math>\pm</math> 11,083; mín.: 36; máx.: 96) DGRH – pontuação média: 51.90 (<math>\pm</math> 10.292; mín.: 29; máx.: 80) GEFL – pontuação média: 39.66 (<math>\pm</math> 11.390; mín.: 4; máx.: 72) VAIS – pontuação média: 22.02 (<math>\pm</math> 5.420; mín.: 7; máx.: 36)</p>

Fonte: Elaboração própria

Os estudos de fiabilidade, realizados com o QPCDT para esta amostra, revelaram um coeficiente *Alfa de Cronbach* para o QPCDT\_Total (71 itens) de 0,984 – tendo as subescalas obtido os seguintes coeficientes: ECE\_P (24 itens) – 0.956; DGRH (20 itens) – 0.959; GEFL (18 itens) – 0.961; VAIS (9 itens) – 0.941. Quanto às correlações entre os 71 itens indicam que estas são: – positivas; – significativas ( $p < 0,001$ ); – relativamente grandes, mas não muito grandes (variam entre 0,427 e 0,502).

A partir dos resultados obtidos com a realização dos testes estatísticos – efectuados com o programa da IBM SPSS, versão 19 – podemos afirmar que na nossa amostra as pontuações:

- No QPCDT\_Total diferem consoante: idade e o sexo; formação pós-graduada; nº de áreas com necessidades formativas identificadas; necessidades de formação em três áreas de actuação ‘Elaboração, Execução e Avaliação das Políticas de Intervenção Acção Social’; ‘Direcção e Condução Estratégica e Operacional’ e ‘Direcção e Gestão dos Recursos Humanos e Comunicação’ ; categoria profissional “director técnico”.

- As subescalas ECE\_PI e DGRH as pontuações variam consoante: idade e sexo; formação académica pós-graduada; nº de áreas com necessidades formativas identificadas; necessidade de formação na área de actuação correspondente (‘Direcção e Condução Estratégica e Operacional’, na subescala ECE\_PI e ‘Direcção e Gestão dos Recursos Humanos e Comunicação’, no caso da subescala DGRH); categoria profissional “director técnico”.

- Na subescala GEFL as pontuações diferem consoante: idade e o sexo; licenciatura; categoria profissional “director técnico”; envergadura da instituição.

- Na subescala VAIS as pontuações diferem consoante: formação pós-graduada; nº de áreas com necessidades formativas identificadas; necessidade de formação na área funcional de actuação correspondente (‘Elaboração, Execução e Avaliação das Políticas de Intervenção Acção social’); nº de colaboradores remunerados a cargo.

Constatamos, para esta amostra, que as pontuações do QPCDT\_Total e das 4 subescalas ECE\_PI; DGRH; GEFL e VAIS não diferem em função da/o: experiência profissional; nº de RS\_TI; do nº de quadros superiores que dirige; tipo de contrato; duração do tempo de trabalho; natureza jurídica; estatuto de IPSS.

## Conclusões

Os resultados alcançados, relativos à percepção de competências dos Directores Técnicos, medida através do QPCDT (subescalas: ECE\_PI; DGRH; GEFL e VAIS), para esta amostra, demonstra que na variável *formação académica* as pontuações da GEFL diferem em função da licenciatura, enquanto as restantes subescalas ECE\_PI; DGRH e VAIS e o QPCDT\_Total diferem em função de *outras formações académicas complementares* (pós-graduação; mestrado), não existindo evidências estatísticas para afirmar que a pontuação do QPCDT (Total e subescalas) difere em função da *experiência profissional* (número de anos como Director Técnico na instituição; número total de anos como Director Técnico).

A identificação de *necessidades formativas complementares* nas áreas de actuação: 'Elaboração, Execução e Avaliação das Políticas de Intervenção e Acção Social' ; 'Direcção e Condução Estratégica e Operacional' e 'Direcção e Gestão dos Recursos Humanos e Comunicação' diferem nas pontuações da percepção de competências nas subescalas correspondentes – respectivamente: VAIS, ECE\_PI; DGRH – bem como a distribuição das pontuações do QPCDT\_Total. Concluiu-se, ainda, que a identificação de *necessidade de formação complementar* na área de actuação 'Gestão Económica Financeira e Logística' não difere na distribuição das pontuações da escala correspondente (GEFL) ou do QPCDT\_Total.

Quanto à variável *responsabilidades assumidas*, o número de Respostas Sociais\_Terceira Idade a cargo e o número de quadros superiores que dirige não difere na distribuição das pontuações do QPCDT (total ou subescalas). Concluiu-se, ainda, que o número de colaboradores que dirige, correlaciona-se muito moderadamente e de forma negativa com a pontuação da subescala GEFL, ou seja quando aumenta o número de colaboradores que dirige tende a diminuir a pontuação da subescala GEFL.

Os profissionais que actuam no âmbito da gestão (do) social são responsáveis por uma parte significativa dos serviços de proximidade e nem sempre são remunerados de acordo com as funções que desempenham. Para esta amostra (em que 30% não são contratualizados como directores técnicos), não se encontram evidências estatísticas para afirmar que a variável *relação laboral* (operacionalizada pela tipologia do contrato laboral e duração do tempo de trabalho) difere nas pontuações do QPCDT\_Total ou em qualquer uma das subescalas. Por outro lado, constatamos que estar contratualmente posicionado na categoria profissional "director técnico" (o que ocorre com 70% dos inquiridos) difere nas

pontuações obtidas no QPCDT\_Total e de três das subescalas, a saber: ECE\_Pi; DGRH; GEFL, revelando-se existirem diferenças estatisticamente significativas.

Conclui-se, também, que as pontuações na subescala GEFL diferem segundo a *envergadura da instituição* (operacionalizada pelo número de colaboradores remunerados), o mesmo não se verificando nas pontuações do QPCDT\_Total, ou das restantes três subescalas.

Os resultados alcançados com esta amostra permitem-nos considerar ser possível encetar esforços de ajustamento ao nível da formação e da qualificação dos Directores Técnicos, por forma a garantir que as competências profissionais são consentâneas com o cargo e as funções que desempenham, bem como com os desafios que se colocam hoje às instituições de solidariedade social. Consideramos que no desempenho das funções de direcção técnica, em que os assistentes sociais são profissionais de referência, estes devem apetrechar-se com uma formação sólida vocacionada para as áreas de actuação identificadas, que lhes permita maximizar as competências profissionais. Importa referir a importância das entidades formadoras, e dos responsáveis pela formação, na determinação de atender às solicitações e necessidades dos atuais e dos futuros profissionais de serviço social.

Com o presente trabalho, possível graças ao contributo de mais três centenas e meia de profissionais, acreditamos contribuir para a produção de conhecimento no âmbito da administração e da gestão (do) social, cujos profissionais são responsáveis por uma parte significativa dos serviços de proximidade e das organizações sem fins lucrativos as quais, enquanto agentes / actores locais, cumprem a missão da solidariedade, da integração e coesão social.

## **Referências bibliográficas**

Almeida, V. (2010). *Governança, Instituições e Terceiro Sector – As Instituições Particulares de Solidariedade Social* (Tese Doutoramento em Economia). Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Portugal.

Bordalo, F. e Cruz, M. (2010). *Gestão de IPSS*. Braga : Célula-2000.

- Boterf Le, G. (2003). *Développer la compétence des professionnels*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Bouquet, B. (2006). Management et Travail Social. *Revue Française de Gestion*, 168-189(9), 125-141. doi:10.3166/rfg.168-169.125-141.
- Campos Franco, R. (setembro, 2004). *Controvérsia em torno de uma definição para o 3º Sector. A definição estrutural-operacional da John Hopkins vs a noção de economia social*. Comunicação apresentada em VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, Portugal. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/propostas/pdfs/rfranco.pdf>
- Campos Franco, R., Sokolowski, S. W., Hairel, E.M.H. e Salamon, L. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. Porto, Portugal: Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University. Disponível em: [http://www.jhu.edu/~cnp/pdf/Portugal\\_Nat\\_Rpt.pdf](http://www.jhu.edu/~cnp/pdf/Portugal_Nat_Rpt.pdf)
- Coulshed, V. (1998). *La Gestión del Trabajo Social*. Barcelona/Buenos Aires/México: Paidós. [1ª ed. 1990 – Management in Social Work].
- Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro. Aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Ministério dos Assuntos Sociais, Secretaria de Estado da Segurança Social. Diário da República nº 46/1983, Série I de 1983-02-25.
- Drucker, P. (1984). *Introdução à Administração*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
- \_\_\_\_\_ (1992). *Managing the non-profit organization: practices and principles*. New York: Harper Collins Publishers.
- Gouveia, J. (2007). Competências: moda ou inevitabilidade? *Saber (e) Educar*, 12, 31-58.
- Hatzfeld, H. (2001). Construir Novas Legitimidades em Trabalho Social. In Mouro, H. e Simões, D. S. (Coords). *100 Anos de Serviço Social* (cap. 8). Coimbra: Quarteto.
- Hespanha, P. (2000). *Entre o Estado e o mercado. As Fragilidades das Instituições de Protecção Social em Portugal*. Coimbra: Quarteto.
- Iecovich, E. & Bar-Mor, H. (2007). Relationships Between Chairpersons and CEO's in Non-Profit Organizations. *Administration in Social Work*, 31(4), 21-40.

IQF – Instituto para a Qualidade na Formação (2005). *O sector dos serviços de proximidade: serviços de acção social*. Lisboa: IQF. Disponível em <http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.exe?key=&doc=21428&img=165>

Kirchner, A.M. (1997). *La Gestión de los Saberes Sociales – algo más que Gerencia Social*. Buenos Aires: Espacio.

Martin, V.; Henderson, E. (2004). *Gestão de Unidades de Saúde e de Serviços Sociais*. Lisboa: Monitor.

Mertens, S. e Rijpens, J. (2009). La gouvernance en associations: pour une vision dynamique du CA. *Les Dossiers d'ASBL Actualités, 108*. (versão draft disponível em: <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/10459/1/La%20gouvernance%20en%20associationsMertensRijpens.pdf>)

Nunes, F., Reto, L. e Carneiro, M. (2001), *O terceiro sector em Portugal. Delimitação, caracterização e potencialidades*. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

Perron, J. (1986). *Administration Sociale et Services Sociaux*. Québec: Gaïtan Morin.

Portaria nº 67/2012 de 21 de março. Define as condições de organização, funcionamento e instalação das estruturas residenciais para pessoas idosas. Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Diário da República nº 58/2012, Série I de 2012-03-21

Quintão, C. (Abril, 2004). *Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego*. Painel apresentado no Seminário Trabalho Social e Mercado de Emprego. Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Porto, Portugal. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54371/2/ISWP42004000122480.pdf>

Rijpens, J. & Mertens, S. (July, 2008). *Roles and composition of nonprofit boards: a dynamic vision* Comunicação apresentada na 8th ISTR International Conference and 2nd EMES-ISTR European Conference on Third-Sector and Sustainable Social Change. Barcelona (Espanha). URI: <http://hdl.handle.net/2268/10993>.

Rosset, P. (2000). Diriger, une entreprise tous risques. *Direction CAFDES – Le journal de la formation des directeurs d'établissement social*, 6, 6-7.

- Ruwer, L.M.E. e Canoas, J.W. (2010). Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: especificidades dos recursos humanos, perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Serviço Social & Realidade*, 18(2), 107-132. Disponível em <http://periodicos.franca.unesp.br/index.php/SSR/article/view/132/180>
- Sá, P. M. (2004). A gestão das organizações sem fins lucrativos. In J. Lisboa et al., (eds), *Introdução à Gestão de Organizações*. Porto: Vida Económica.
- Salamon, L.M., Sokolowski, S. W. e Anaheir, H. K. (2000). *Social origins of civil society: An overview*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Simões, D.S. (2011). Perfis e Competências dos Directores Técnicos de IPSS de Coimbra. (Dissertação Diploma de Estudos Avançados-DEA). Departamento de Psicologia y Antropologia, Universidad de Extremadura, Badajoz (España).
- \_\_\_\_\_ (2012). Perfis e Competencias (percebidas) de los Directores Técnicos de Equipos Sociales (Tese doutoramento). Departamento de Psicología y Antropología, Universidad de Extremadura, Badajoz (España). URI: <http://hdl.handle.net/10662/427>
- Simões, D.S. e Borges, S.L. (2013). Competências Profissionais na Gestão (do) Social: teoria e intervenção. *Interações: Sociedade e as novas modernidades*, 24, 54-77 Disponível em: <http://interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/view/362>
- Valéau, P. (2003). Différentes manières de gérer les associations. *Revue Française de Gestion*, 146(5), 9-22. doi:10.3166/rfg.146.9-22.
- Warham, J. (1970). *Introduction to Administration for Social Workers*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Wimpfheimer, S. (2004). Leadership and Management Competencies Defined by Practicing Social Work Managers – An Overview of Standards Developed by the National Network for Social Work Managers. *Administration in Social Work*, 28(1), 45-56.
- Wuenschel, P. (2006). The diminishing role of social work administrators in social service agencies: Issues for consideration. *Administration in Social Work*, 30(4), 5-17.