



EMPREENDEADORISMO SOCIAL EM PORTUGAL

CRISTINA PARENTE
EDIÇÃO

UNIVERSIDADE DO PORTO
FACULDADE DE LETRAS
PORTO

2014

4

Gestão Estratégica, Liderança e Cultura nas Organizações do Terceiro Setor

Sofia Alexandra CRUZ

ISUP/FEP - Universidade do Porto

Celso PAIS

Pós doutorando FLUP

Cristina PARENTE

ISUP/DSFLUP - Universidade do Porto

O presente texto incide sobre a problemática da gestão organizacional do Terceiro Setor, debruçando-se sobre 89 organizações inquiridas¹ por questionário e sobre 7 estudos de casos que protagonizam exemplos de experiências relevantes de empreendedorismo social. Estes últimos tiveram como princípios norteadores o esclarecimento de questões e pistas suscitadas pela análise dos dados do inquérito por questionário e o desenvolvimento de outras temáticas que só a observação do terreno permitiu captar, nomeadamente sobre a liderança, as equipas de trabalho, o planeamento estratégico, a governança e a prestação de contas.

Dentro desta problemática, privilegiámos uma abordagem teórica sobre a gestão estratégica e operacional das organizações do Terceiro Setor (OTS), tendo em conta que estas são práticas centrais envolvidas na prossecução da missão a que se propõem. Deste modo, e tendo em conta que as OTS só muito recentemente manifestam preocupações de cariz gestor, procurámos perceber os seus atuais posicionamentos face ao planeamento das atividades, à avaliação e à qualificação organizacional. Estas dimensões são, do nosso ponto de vista, determinantes da gestão organizacional em OTS numa perspetiva, quer estratégica, quer operacional. Paralelamente, integrámos na gestão organizacional uma dimensão do quotidiano das OTS que remete para a forma como o trabalho está organizado, nomeadamente as modalidades de participação, a comunicação e as equipas (macro ou micro²), bem como os tipos de liderança das mesmas. Finalmente, introduzimos uma reflexão sobre a cultura e as estruturas organizacionais dos sete estudos de caso realizados.

1. Gestão estratégica nas organizações do Terceiro Setor

A temática em torno da gestão do Terceiro Setor assume gradualmente uma relevância significativa, contudo “permanece de muitas formas uma área subdesenvolvida relativamente a outras áreas de interesse no Terceiro Setor, e ainda tem de se envolver com alguns dos temas estabelecidos e emergentes dentro da abrangente teoria da organização” (Lewis, 2002, p. 68). De facto, durante muito tempo a filantropia que caracterizou estas organizações e a sua gestão voluntária, executada por benfeitores que se dedicavam a realizar o bem comum, não tinha quaisquer preocupações gestionárias, a não ser cumprir objetivos assistencialistas e de curto prazo, servindo as necessidades básicas de populações em situação de pobreza. Hoje, porém, as OTS têm objetivos e horizontes de atuação diferentes, nomeadamente em termos de paradigma de intervenção, onde a inovação social tem vindo a ganhar força, sustendo-se de metodologias voltadas para a capacitação e empoderamento de populações alvo de novas formas de pobreza e exclusão social. Se uma intervenção assistencialista podia ser menos exigente no plano gestionário, quer em termos de profissionais mobilizados, quer de volumes financeiros envolvidos, uma intervenção socialmente inovadora junto e com as populações exige, a montante, modalidades de gestão organizacional capazes de cumprir os objetivos da nova vocação das OTS, menos assistencialista e mais inovadora, quer do ponto de vista organizacional, quer social, ou seja, orientada por uma lógica pró-ativa, empoderadora e capacitadora dos seus públicos.

Segundo Anheier (2005), o conceito de gestão encontra-se profundamente imbricado no conceito de missão que, por sua vez, identifica o propósito da organização³, no sentido de direcionar os moldes da sua atuação em consonância com o papel que se propõe desempenhar.

A geração de lucros, associada ao conceito de gestão das OTS, foi alvo de uma atitude de rejeição, na medida em que se assumia como sendo contraditório à missão destas organizações (Drucker, Colins, Kotler, Kouzes, Rodin, Ragan & Hesselbein, 2008). Se, no passado, o racional de atuação das organizações sem fins lucrativos assentou em motivos relacionados com a boa vontade, atualmente compreende-se a importância da gestão, enquanto processo que permite operacionalizar a sua missão (Drucker et al., 2008). Com efeito, nas últimas duas décadas, verificou-se uma tendência crescente por parte do Terceiro Setor para incorporar processos e ferramentas gestionárias operacionalizados pelos setores público e privado lucrativo, como resultado, em parte, das alterações ocorridas no campo de atuação destas organizações e do importante papel que lhes tem sido reconhecido (Anheier, 2005), nomeadamente na prossecução de políticas públicas.

Se, por um lado, a ausência de um campo teórico consolidado no domínio da gestão do Terceiro Setor explica a pertinência dos contributos teóricos provenientes dos outros dois setores de atividade, por outro, é de salientar a limitação da sua apropriação e aplicação ao setor não lucrativo, na medida em que detém uma

identidade organizacional distinta (idem). A diversidade de naturezas jurídicas e de estruturas organizacionais revela a complexidade deste setor de atividade, dificultando a elaboração de uma matriz analítica única e consensual. Pese embora esta diversidade, todas as organizações apresentam genericamente desafios gestionários semelhantes - tais como a necessidade de atrair recursos, tomar decisões, organizar sistemas operacionais, planejar atividades, relacionar-se com o meio, entre outros (Lewis, 2002).

O planeamento de atividades e a relação com o meio envolvente exige também às OTS uma preocupação de cariz estratégico. Scribner (2001) aponta cinco componentes da gestão estratégica (Figura 1). Trata-se de um processo que começa com a definição de objetivos e finaliza com a monitorização das estratégias implementadas.

Figura 1 - Componentes da gestão estratégica



Fonte: Scribner (2001).

A pertinência da gestão estratégica nas OTS prende-se com as mudanças constantes do campo onde atuam, cujas dinâmicas poderão determinar o desempenho dos seus atores (Anheier, 2005). Neste sentido, o princípio que sustenta a importância da gestão estratégica no Terceiro Setor consiste na manutenção do exercício da missão destas organizações.

De salientar a diferença entre os conceitos de gestão estratégica e de planeamento estratégico, em que o primeiro "é o processo pelo qual as organizações desenvolvem e determinam a sua visão de longo prazo, orientação, programas e desempenho" (idem, p. 259) e o segundo "envolve várias técnicas e ferramentas para garantir uma formulação cuidada, uma implementação eficaz e eficiente, e avaliação" (ibidem), sendo o "processo pelo qual a missão estratégica da organização ou os alvos da missão são traduzidos num conjunto de programas operacionais e são traçados os caminhos para que possamos atingir esses alvos dentro da organização" (Ragan, 2008, p. 81).

Deste modo, revela-se um processo dinâmico em que “os modelos e ferramentas envolvidos dependem todos das circunstâncias, tipo de organização e campo; em muitas ocasiões as organizações, com o tempo, desenvolvem a sua própria abordagem ao planeamento estratégico e modificam modelos e ferramentas enquanto parte do processo de planeamento” (Anheier, 2005, p. 262). A análise SWOT⁴ (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) é uma das ferramentas mais comumente usada no domínio da análise avaliativa que integra o planeamento estratégico.

Neste âmbito, alguns autores (Drucker et al., 2008; Hesselbein, 2008; Ragan, 2008) reforçam a importância de auscultar e envolver os elementos responsáveis pela execução do plano e de monitorizar as ações desenvolvidas em função dos objetivos definidos. Assim sendo, o desenvolvimento de um plano de ação eficiente e eficaz implica, segundo Drucker et al. (2008), depois de adotada uma missão, definir um conjunto de objetivos e ações correspondentes para o seu cumprimento, atribuir responsabilidades, elaborar um orçamento em conformidade com estes elementos e envolver os responsáveis pela execução das ações neste processo.

É pertinente neste contexto dar conta da divisão de funções entre os órgãos de Direção e os de direção técnica/executiva. Os primeiros fixam a missão estratégica, distribuem os recursos e avaliam o progresso e os resultados alcançados. Por seu lado, os órgãos de execução são responsáveis pela consecução dos objetivos operacionais e das ações a implementar, com o intuito de promover um desempenho eficaz (Drucker et al., 2008). Em conjunto, ambos garantem que as OTS desenvolvam uma estratégia de sustentabilidade económica que possibilite atingir a sua missão social de forma eficaz, contando com opções de financiamento que incluem fontes governamentais, filantrópicas e modelos de geração de receita (Anderson & Dees, 2006). Quaisquer que sejam as estratégias acionadas é consensual a necessidade de assegurar a sustentabilidade económica e a autonomia organizacional das OTS, quer para fazer face a um Estado Social em retração, quer como via para melhorar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e o consequente impacto social.

Ainda tendo subjacente uma forte opção estratégica das OTS, nomeadamente as que enveredaram por uma linha socialmente empreendedora, é notória a importância dos sistemas de certificação. As suas diferentes normas (ISO, NP, EQUASS, etc) contribuem, sobremaneira, para o equilíbrio gestor entre eficácia e eficiência. Para além de usufruírem de um selo certificador da qualidade dos serviços prestados, as normas implicam igualmente um conjunto de novos dispositivos que acrescem aos tradicionais instrumentos de gestão. Trata-se de instrumentos formalizados (Parente, 2004, p. 160), destinados a coordenar e a melhorar as operações de gestão (do trabalho, dos produtos, dos processos e do pessoal) através de procedimentos de resolução de problemas, sustentados numa nova forma de racionalidade de carácter processual.

2. Trabalho em equipa e lideranças

O quotidiano organizacional é fortemente caracterizado pela interação entre sujeitos, tanto mais em OTS que têm o seu foco de atuação na área social. Entre as modalidades de organização do trabalho, o trabalho em equipa assume destaque, tendo em conta as vertentes de trabalho colaborativo e participativo que o seu ideário contempla, bem como o facto da prestação de serviços sociais exigir, sobremaneira, competências relacionais ao nível do saber-ser e do saber-estar que, num primeiro momento, dependem de cada um em particular e, ulteriormente, da eficiência intragrupal conseguida, da qual dependerá em grande medida o desempenho funcional de cada membro da equipa (seja micro ou macroequipa).

Independentemente da dimensão macro ou micro das equipas, Salas, Dickinson, Converse e Tannenbaum (1992) definem equipa nos seguintes termos: “é um conjunto distinguível de duas ou mais pessoas que interagem dinâmica e interdependentemente, para atingirem um objetivo ou missão valiosos (...)” (p. 4). A ação conjunta, orientada para a consecução de resultados que exigem um certo grau de dinamismo, caracterizaria esta noção de equipa, que não parece afastar-se muito do contexto desportivo, no qual a interdependência e o esforço coletivo constituem a pedra angular para alcançar resultados bem sucedidos. Outros autores (e.g. Babbington-Smith, 1979; Katzenbach & Smith, 1993; Manz & Sims, 1993) têm utilizado o termo equipa de trabalho, relevando a importância da interdependência e da existência de objetivos comuns.

Segundo Andion (2005) a interação das pessoas dentro da organização aponta para a dimensão social de gestão. Inspirada na teoria da ação comunicativa de Habermas (1989, p. 87)

“que fornece uma visão mais abrangente da racionalidade e das possibilidades de interação dos indivíduos, os atos humanos e as razões destes atos não se inscrevem somente no mundo objetivo/instrumental das coisas existentes, mas também no mundo da vida, partilhado intersubjetivamente pelas pessoas”,

quer sejam os próprios membros da organização, quer os stakeholders externos, com particular acuidade para os clientes/utentes das organizações. Ou seja, não se inscrevem apenas na execução das atividades de acordo com os procedimentos previstos e adequados, mas igualmente no sentido que cada um atribui à sua participação na organização como um todo (a macroequipa).

Se nos detivermos sobre o Terceiro Setor - e não obstante a escassez de literatura sobre a temática do trabalho em equipa nesse contexto -, podemos evocar Bhuvanagiri (2008) cuja perspetiva aponta sugestões no sentido das OTS porem em marcha estratégias de incentivo ao sucesso das equipas. Dentre essas estratégias, o autor realça: i) a necessidade de existir um sistema de comunicação eficaz entre os membros; ii) uma atitude do líder que denote um reconhecimento da apreciação dos esforços individuais; a boa coordenação entre os papéis exercidos. Para Hackman e Johnson (1996), o líder

provoca a afetação do comportamento dos outros por intermédio do seu comportamento, no sentido de serem alcançados os objetivos grupais ou organizacionais.

Quando toma em linha de conta os contributos dos membros da equipa, o exercício da liderança assume um estilo democrático (Lewin, Lippitt & White, 1939; McClelland & Burnham, 2003), podendo repercutir-se no reconhecimento das capacidades dos outros e na concessão de autonomia nos processos de decisão. Este tipo de liderança democrática (Goleman, 2002; Lewin, Lippitt, & White, 1939), de tendência facilitadora (Kozlowski et al., 1996), opõe-se à liderança autoritária (Lewin et al., 1939), em que todas as atividades e procedimentos são determinados pelo líder.

No âmbito da liderança democrática, podemos, na nossa perspetiva, diferenciar: a tendência consultiva (Likert, 1974), em que o líder ausculta a opinião dos subordinados, antes de ser tomada uma decisão que pode, ou não, incorporar as opiniões consultadas; e a tendência esclarecedora (Pais, 2013) que assenta na disponibilização de informação cabal e transparente, junto dos membros da equipa, acerca dos motivos que subjazem a uma determinada diretiva, decisão ou procedimento normativo.

A participação dos trabalhadores no funcionamento quotidiano e na gestão estratégica da ação das OTS é, justamente, um dos focos do presente trabalho. O modo como se lidera influencia a forma como é moldada a identidade dos membros com as equipas de trabalho, bem como a sua maior ou menor capacidade de intervenção e de decisão.

Existem outras formas de liderança, porém menos adequadas a uma organização do trabalho baseada em equipas, sendo que estas nos parecem ser o formato organizacional mais comum que se encontra no contexto das OTS. A liderança paternalista (Laub, 1999), por exemplo, pela qual o líder (quer seja uma chefia operacional, intermédia ou de topo) age como um pai. Neste caso, as necessidades da organização estão em primeiro lugar; as necessidades dos subordinados vêm a seguir, o que não parece compatível com o formato organizacional baseado na constituição de equipas.

Dois outros tipos de liderança parecem poder ancorar um trabalho em equipa: i) a liderança servidora (Laub, 1999), pela qual o líder serve as necessidades dos seguidores, que são tratados como parceiros; ii) a liderança laissez-faire (Lippitt & White, 1993), em que o líder desempenha um papel passivo na participação social e dá total liberdade ao grupo e aos indivíduos para tomarem decisões; fornece informação quando para tal é solicitado; reduz as suas sugestões ao mínimo; não elogia nem critica os subordinados. Este tipo de liderança pode até ser eficaz quando a equipa é capaz de autogestão e se mostra altamente autónoma. Porém, às equipas cabe sempre a responsabilidade de reportarem ao líder os seus resultados finais.

Importa reter, em jeito de síntese, que a gestão operacional se destaca pelo exercício do trabalho em equipa e pelas formas de o liderar. Ambos constituem um eixo nevrálgico das OTS, seja pelas dimensões de trabalho colaborativo e participativo, visíveis na sua estrutura e cultura organizacional, seja ainda pelo facto da prestação

de serviços sociais implicar um conjunto específico de competências relacionais que exigem uma expressão individual e coletiva.

3. Resultados da investigação

3.1. Gestão estratégica: planeamento, avaliação e qualificação organizacional

Partindo da definição de planos de ação enquanto processo que envolve o planeamento, a execução, a monitorização e o controlo, bem como a avaliação das atividades, constata-se que 69,7% (62) das 89 organizações inquiridas indicaram defini-los. Procurámos caracterizar estas 62 organizações que declararam definir planos de ação. Esboça-se uma tendência para uma relação inversa entre a antiguidade das OTS e as atividades de planeamento, dado que são as organizações com uma idade compreendida entre os cinco e os dez anos [87,0% (20)] e os um e os quatro anos [71,4% (5)], ou seja, as mais recentes, que apresentam uma maior incidência na construção de planos de ação, em contraste com as organizações cujos ciclos de vida são maiores⁵.

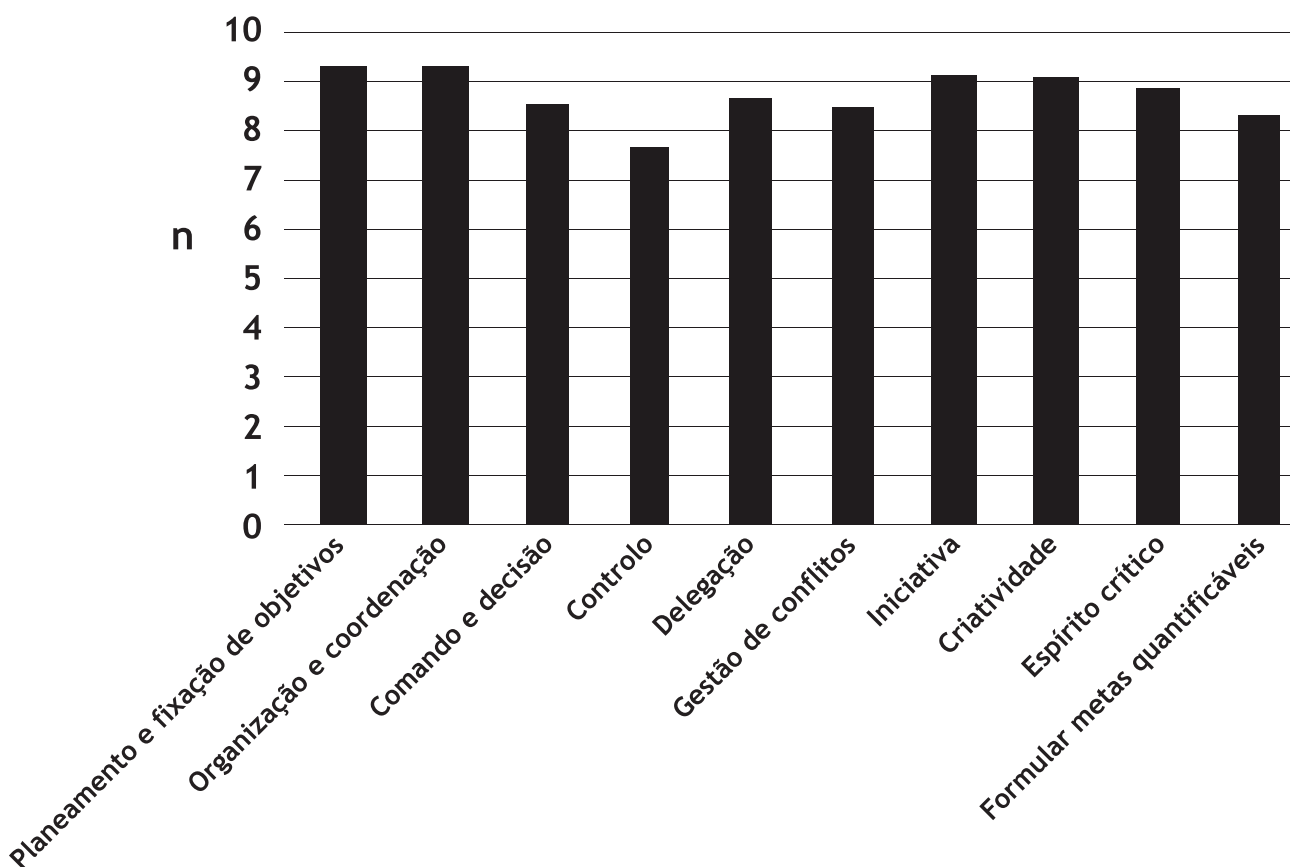
Mais do que o planeamento da ação, propriamente dito, uma vez que este é ditado por regulamentação legal, regra geral, apresentado anualmente, procurámos perceber a sua dimensão estratégica, identificando qual o horizonte temporal em que o planeamento da ação se materializa. Com base na perspetiva de Drucker et al. (2008) sobre a distinção entre planeamento estratégico e planeamento operacional, assumimos os planos elaborados para um horizonte temporal de 3 ou mais anos como indicadores de planeamento estratégico. Os restantes foram considerados demonstradores de um planeamento de tipo operacional, que tende a imperar nas OTS analisadas (78,9%). Em contraste com este posicionamento, encontramos em todas as 7 OTS estudadas em profundidade práticas de planeamento estratégico.

A configuração da ferramenta de planeamento, a sua sistematicidade e medição foram considerados igualmente indicadores da sua importância para as OTS. Procurámos perceber o tipo de registo realizado, os indicadores usados para avaliar os objetivos e as modalidades de avaliação face ao plano traçado, assumindo-se o pressuposto de que tais práticas apontam para um uso do planeamento mais ou menos estratégico na prossecução da missão, concretizada em objetivos e metas definidas. Neste sentido, verificámos que das 62 organizações, acima referidas, cerca de 57 (91,9%) declararam que os planos de ação ficam registados num documento próprio, mas apenas 27 (43,5%) indicaram definir “sempre” indicadores de natureza quantitativa.

Parece haver alguma dissonância entre os discursos e as práticas organizacionais, pois se, por um lado, os respondentes ao inquérito valorizam a capacidade de planear e fixar objetivos (com uma média superior a nove pontos) e a formulação de metas quantificáveis (com uma média superior a oito pontos)⁶ (Figura 2), como capacidades

para exercer uma liderança eficaz, por outro, só 27 organizações admitem definir objetivos “sempre” com base em indicadores quantitativos. De salientar, igualmente, que 6,5% (quatro) dos casos indicou que “nunca” definem indicadores quantitativos.

Figura 2 - Importância atribuída às capacidades de uma liderança eficaz das equipas



Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

Considerando que o cumprimento da missão organizacional implica, entre outras práticas, a definição de objetivos e indicadores para medir o desempenho das ações, as organizações que desenvolvem uma gestão estratégica integrariam, por princípio, a implementação de processos de monitorização e de avaliação das mesmas. Ragan (2008) enfatiza, precisamente, a importância da monitorização das várias ações levadas a cabo pela organização. Quando questionadas sobre a utilização de instrumentos de monitorização e de avaliação dos planos de ação, do total de 81 organizações inquiridas 56 (69,1%) responderam afirmativamente, contrariamente a 25 (30,9%) que declaram não optar por este tipo de prática. O resultado obtido é francamente positivo e poderá ser indicativo de uma preocupação destas organizações com o processo de acompanhamento e avaliação da ação para uma execução eficiente e eficaz dos seus objetivos, dando cumprimento à sua missão⁷. Esta tendência positiva é passível de ser questionada e coloca-nos algumas interrogações aquando do aprofundamento acerca do tipo de instrumentos de monitorização e avaliação utilizados pelas organizações inquiridas (Quadro 1). Considerando o total das 56 organizações que possuem práticas

de monitorização e avaliação, verificamos que a maioria apenas indica os “relatórios anuais de atividades” e os “relatórios de contas”. Este registo poderá traduzir uma tendência para se cingirem à elaboração e apresentação de documentos de carácter obrigatório. Considerando que, quer o relatório de atividades, quer o relatório de contas são, genericamente, obrigações estatutárias, resultando das formas e estatutos jurídicos assumidos por estas organizações, esta informação publicada após aprovação em sede de assembleia geral pode carecer de qualquer carácter estratégico. É um instrumento de gestão corrente da organização que pontua para a prevalência de um planeamento de tipo operacional.

Quadro 1 - Tipo de instrumentos de monitorização e avaliação

	n	%
Relatórios anuais de atividades	51	91,1
Relatório de contas	46	82,1
Inquéritos de satisfação	33	58,9
Relatórios de monitorização	27	48,2
Outros relatórios de avaliação	25	44,6
Consulta aos utilizadores	24	42,8
Relatórios de avaliação contratualizados	21	37,5
Auditorias internas	21	37,5
Análise custo-eficiência	20	35,7
Relatórios intercalares contratualizados	16	28,5
Relatórios de sustentabilidade	11	19,6
Relatórios de avaliação e de desempenho	5	8,9
Auditorias externas	4	7,1
Reuniões com colaboradores, pessoas envolvidas nas atividades, equipas e serviços de terreno	4	7,1

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

De facto, nos sete estudos de caso, conduzidos junto das organizações socialmente empreendedoras, é notório que todas avaliam as suas atividades por intermédio de relatórios anuais, sendo exceções as que fazem avaliações de mais longo prazo (a três anos) de resultados e impactos, ou mais amplas e complexas, como, por exemplo, a consulta generalizada a stakeholders (Quadro 4).

A “análise de custo-eficiência” (Quadro 1) parece denotar uma tendência para a medição quantitativa. Esta tendência pode ter algum eco quando verificamos que as modalidades mais informais são práticas esporádicas: “reuniões com colaboradores, pessoas envolvidas nas atividades, equipas e serviços de terreno” (Quadro 1). Naturalmente, as reuniões constituem instrumentos de monitorização e de avaliação qualitativos de cariz informal dos planos de ação definidos; são, contudo, reveladores das fracas práticas de participação de quem executa no terreno os planos.

Esta tendência para a análise quantitativa de resultados sobressai também nas sete OTS que configuram os nossos estudos de caso, com algumas exceções, nomeadamente uma avaliação de impacte qualitativa realizada em parceria com uma instituição universitária pela AVI.

Merece ainda destaque, pela negativa: os “relatórios de sustentabilidade”, “relatórios de avaliação e de desempenho” e o recurso a “auditorias externas” (Quadro 1). Partindo do princípio que se trata de instrumentos gestonários associados direta ou indiretamente a práticas de prestação de contas e de transparência da ação, bem como de melhoria contínua levada a cabo pela organização, a sua reduzida aplicação poderá ser indicativa do cariz pouco estratégico da gestão destas organizações.

Com o intuito de aprofundarmos o que significam os planos de ação para as organizações inquiridas, solicitámos-lhes que, de um conjunto de conceitos substantivos, identificassem os três que melhor os caracterizam. A leitura do Quadro 2 destaca os conceitos de “sustentabilidade” e “cumprimento de objetivos”, com valores percentuais aproximados e, depois, de “estratégia” e “monitorização/acompanhamento”, com uma diferença de cerca de 20 pontos percentuais face aos dois primeiros. Estes resultados, relativos a um total de 62 OTS que concebem planos de ação, evidenciam uma preocupação de mais de metade das OTS em causa com a sustentabilidade da organização e o cumprimento dos objetivos. Com menor importância, mas ainda considerável, aparece a relação dos planos de ação com a estratégia, monitorização e acompanhamento. Estes resultados podem ser entendidos como uma orientação para um planeamento mais operacional do que estratégico, já constatado anteriormente. Acrescente-se uma reflexão abonatória da perspetiva sobre os planos de ação, os quais aparecem mais associados à conceção nobre da sustentabilidade em detrimento do mero financiamento (Quadro 2), o que pode ser indício de uma preocupação, pelo menos discursiva, mais comprometida com o médio e o longo prazos.

Quadro 2 - Caracterização dos planos de ação

	n	%
Sustentabilidade	35	56,4
Cumprimento de objetivos	34	54,8
Estratégia	24	38,7
Monitorização/acompanhamento	23	37,1
Inovação	18	29,0
Matriz de orientação	16	25,8
Parcerias	16	25,8
Financiamento	8	12,9
Recursos humanos	7	11,3
Revisão de objetivos	5	8,0
Replicação	1	1,6

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

Abordámos, seguidamente, a qualificação organizacional, evocando a dimensão analítica da certificação. A qualificação de uma organização no sentido da sua eficácia e eficiência pode não passar pela via da certificação. Esta via atesta uma prática que foi auditada por uma entidade imparcial especializada, com credibilidade e autoridade legal para tal. Apesar de não ser específica dos processos de empreendedorismo social, a certificação enquanto operacionalização da qualificação organizacional

assume uma importância central, quer na legitimidade institucional, quer no acesso a financiamento, bem como na racionalização dos processos de trabalho. Na verdade, independentemente da área de certificação, seja a Qualidade, a Formação, a Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho, a Gestão de Recursos Humanos, a Responsabilidade Social ou Ambiental, trata-se de um instrumento de qualificação organizacional com impactos em vários domínios gestionários, ao atestar o cumprimento de determinados requisitos no que se refere à qualidade dos serviços e dos processos de gestão no interior de uma organização.

Das 89 organizações inquiridas, apenas 23 (25,8%) afirmam já deter alguma certificação de produtos e/ou serviços, num total de 33 certificações. Com efeito, 18 OTS apenas referem deter uma certificação e cinco acumulam duas certificações (Quadro 3).

Quadro 3 - Certificação de produtos/serviços

Área de certificação	Norma/Entidade	Certificação existente		Certificação planeada	
		n	%	n	%
Qualidade	ISO 9001	7	21,2	11	25,6
	Instituto de Segurança Social (ISS)	1	3,0	12	27,9
	EQUASS	3	9,1	2	4,7
Formação	Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)	8	24,2	3	7,0
Segurança, saúde e higiene no trabalho	OHSAS 18001	5	15,2	1	2,3
	HACCP	1	3,0	1	2,3
Responsabilidade social	ISO 26000	1	3,0	3	7,0
Outras		2	6,1	6	14,0
Não sabe		5	15,2	4	9,3
Total		33	100,0	43	100,0

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

As certificações detidas pelas organizações concentram-se em três áreas mais significativas: qualidade (33,3%), formação (24,2%) e segurança, saúde e higiene no trabalho (18,2%).

No que diz respeito às certificações planeadas pelas OTS, o número de organizações sobe para 34 (38,2%), 29 das quais apenas tencionam adquirir uma certificação, enquanto cinco trabalham para a obtenção de duas certificações, num total previsto de 43 certificações. Os domínios de certificação mais pretendidos mantêm-se na qualidade: a ISO 9001 e a certificação do Instituto de Segurança Social (ISS), domínio no qual se salienta um elevado incremento das expectativas face às certificações já detidas.

Constatamos uma relação entre a certificação e o nível da antiguidade das OTS, quer nos sete estudos de caso, quer nas OTS inquiridas por questionário, sendo as organizações mais maduras a possuir mais certificações. Com efeito, das 24 (27,6%) organizações inquiridas que são detentoras de alguma certificação, cerca de 11 (45,8%)

têm entre “26 a 50 anos” de idade. As mais antigas (maior de 50 anos) e as mais jovens (de um a quatro anos; cinco a dez anos) são as que revelam menores práticas de certificação. Esta tendência é igualmente aplicável às OTS que projetam vir a certificar-se. De facto, implementar um processo de certificação exige maturidade organizacional pelo esforço que representa em termos de recursos materiais e humanos, estando eventualmente as OTS mais enraizadas menos predispostas para empreender tais investimentos e as mais recentes algo carentes desta possibilidade. No primeiro caso, tem cabimento a VEP e a TOC, no segundo, a RAR e a ECO. As restantes OTS, alvo de estudo de caso, com antiguidade entre os 37 e os 19 anos, detêm certificações. Trata-se da DEC, da AVI, e da LAD.

É importante sublinhar que os processos de certificação abrangem apenas 26,5% das OTS em análise e se configuram, ainda, no plano das intenções para cerca de 38%, o que nos parece desenhar um indicador de profissionalização interessante com vista a criar novos instrumentos de gestão aos mais diversos níveis e a imprimir novas racionalidades de cariz processual (Parente, 2004). Resta saber em que medida as OTS conseguirão empreender neste domínio, tendo em conta os elevados recursos e exigências processuais da certificação, para além das próprias mudanças de práticas laborais e de comportamentos quer de gestão estratégica, quer operacional. O Quadro 4 retrata alguns aspetos da gestão organizacional das sete OTS que se mostram mais favoráveis na esfera de planeamento estratégico e da avaliação anual do que na da qualificação organizacional, mais concretamente na certificação.

Quadro 4 - Síntese dos instrumentos de planeamento, avaliação e qualificação organizacional

	Ano de fundação ⁱ⁾	Planeamento estratégico	Avaliação	Qualificação organizacional
LAD	1994	Plano estratégico plurianual de acordo com a agenda programática europeia e planos anuais	Avaliação anual de resultados/execução	ISO 9001 (2007)
TOC	1940	Primeiro plano estratégico a três anos (2011-2014) e planos anuais	Avaliação anual de resultados/execução	Plano DOM (2010) e Qual_IS (2010/2011)
DEC	1976	Plano estratégico a quatro anos com planos anuais	Avaliação anual de resultados/execução. Consulta aos <i>stakeholders</i>	EQUASS (2011) e ISO 9001 (2011)
AVI	1984	Plano estratégico de três a cinco anos com planos anuais	Avaliação anual de resultados/execução. Estudo de impacto. Relatório de impacto social trienal	ISO 9001 (2005)
RAR	2007 (1994)	Plano estratégico a três anos com planos anuais	Avaliação anual de resultados/execução. Relatórios de Progresso e de Avaliação	
VEP	1929	Planos de atividades a três anos com planos anuais	Avaliação anual de resultados/execução	
ECO	2001 (1984)	Planos de atividades a três anos	Avaliação anual de resultados/execução	

i) Entre parêntesis encontram-se as datas de arranque dos projetos iniciais que deram origem às atuais organizações.

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

3.2. Liderança, participação e trabalho em equipa

Leadbeater (1996) argumenta que o empreendedorismo social começa quando um indivíduo mobiliza outros para um determinado objetivo social, usando as suas redes sociais e perspetivando-as enquanto atividade coletiva organizada, fundada no funcionamento de equipas, redes e parcerias que cooperam na identificação de oportunidades, no acesso a informação, na aquisição e gestão de recursos ou na angariação de apoios (Mair & Marti, 2006; Peredo & MacLean, 2006; Thompson, 2002).

A natureza participativa dos trabalhadores das OTS a partir de tipos de liderança democráticos (Malo, 2006) é um dos pressupostos organizacionais que considerámos caraterísticos dos processos de empreendedorismo social. Assim, questiona-se neste subponto de análise o papel dos diferentes profissionais das OTS na gestão da organização e no funcionamento das equipas de trabalho, bem como os modelos de liderança de topo e operacional, respetivamente das macro e microequipas.

Começamos por salientar que, de acordo com a abordagem extensiva, se regista que na opinião dos 89 dirigentes (ou equiparados), entre as capacidades para o exercício de uma liderança eficaz de equipas, adquire relevo o “planeamento e a fixação de objetivos” com a média mais elevada (Quadro 5), bem como a “iniciativa e a formulação de metas quantificáveis”. A “capacidade de controlo” surge como a menos valorizada (média de 7,2). Tais constatações aproximam estes dirigentes (ou equiparados) de um tipo de liderança que não privilegia o autoritarismo, no sentido de “controlar” ou verificar “como se faz”, mostrando-se mais empenhado em planear e fixar objetivos, garantir a organização e a coordenação das ações e assumir a iniciativa de “fazer acontecer”. Daí ser também bastante valorizada pelos dirigentes inquiridos a capacidade de “comando e decisão” (média de 8,6).

Quadro 5 - Capacidades do líder de equipas

	Mais valorizadas (média superior a 9)			Menos valorizadas (média inferior a 8)
	Planeamento e fixação de objetivos	Organização e coordenação	Iniciativa	Controlo
<i>Média</i>	9,33	9,31	9,16	7,72
<i>n</i>	88	88	88	88
<i>Desvio padrão</i>	0,92	0,83	0,91	1,86

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

Porém, estes mesmos dirigentes demonstram possuir algumas práticas de centralização: a elaboração dos planos de ação (Quadro 6) é maioritariamente feita pela “Direção” e pelos “técnicos superiores com funções de chefia”. Deste modo, evidencia-se uma propensão acentuada para a participação dos grupos funcionais posicionados no topo do vértice estratégico direção técnica/executiva, em detrimento dos restantes grupos desprovidos de funções de chefia.

Um dos aspetos tido como relevante para compreender a participação relaciona-se com o envolvimento de quem executa (equipas de trabalho operacionais ou de projeto). Mais uma vez, apenas 17 e 13 organizações, respetivamente, assumem que as equipas de terreno/de projeto ou trabalhadores operacionais participam no planeamento da ação, o que significa uma nova tendência de centralização com fraca participação de quem executa. No mesmo sentido, verifica-se que, apesar de a coordenação dos projetos ser já uma função da responsabilidade dos técnicos superiores que não assumem funções de Direção organizacional, de direção técnica ou pedagógica (40,2%, 78 num total de 194 projetos), na Direção continuam a estar concentrados 51,6% (100) das coordenações de projeto.

Quadro 6 - Participação na elaboração dos planos de ação

	n ⁱ⁾	%
Dirigentes	49	79,0
Técnicos superiores (chefias)	48	77,4
Técnicos superiores (não chefias)	24	38,7
Equipas de terreno/grupos de projeto	17	27,4
Trabalhadores operacionais qualificados	13	20,9
Trabalhadores administrativos	9	14,5
Voluntários	9	14,5
Membros associados	9	14,5
Trabalhadores indiferenciados	5	8,0
Entidades externas (consultoria e assessoria técnica)	3	4,8
Partes interessadas internas da organização	3	4,8
Partes interessadas externas da organização	2	3,2

i) O n amostral é igual a 62 OTS que concebem plano de ação.
Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

O conjunto de constatações expostas permite avançar com a hipótese de que nas OTS em análise surge uma tendência para uma liderança tendencialmente democrática no que se refere ao vértice estratégico Direção, ao vértice estratégico direção técnica/executiva e à linha hierárquica⁸, que são chamados a participar em práticas de gestão estratégica e operacional, sendo porém muito mais ténue a participação dos atores que intervêm diretamente no terreno (e.g., os trabalhadores operacionais). Uma reflexão é devida neste particular: será que os trabalhadores sem funções de chefia estão motivados para participar nos processos de planeamento e decisão? Algumas das pesquisas iniciais de Vroom (apud Schein, 1982) mostraram que os subordinados com determinados tipos de personalidade e trabalhando em certas tarefas preferem líderes autocráticos. É com base nesta pressuposição que Vroom (apud Schein, 1982) afirma que os líderes devem ter a capacidade de variar o seu comportamento ao longo de uma escala que vai desde altamente autocrático até altamente democrático.

Se atentarmos nos tipos de liderança da macroequipa e das microequipas existentes nos sete estudos de caso, verificamos que o cenário acima referido não se confirma (Quadro 7), pois apura-se um padrão generalizado para a tendência consultiva de liderança democrática, seja na macroequipa, seja nas microequipas.

Quadro 7 - Perfis de lideranças

Organização	Liderança macro ou de topo	Liderança micro ou operacional
LAD	Tendência consultiva da liderança democrática	
TOC	Tendência consultiva da liderança democrática	
DEC	Tendência consultiva da liderança democrática	
AVI	Tendência consultiva da liderança democrática	
RAR	Tendência consultiva da liderança democrática	
VEP	Liderança paternalista	Tendência consultiva da liderança democrática
ECO	Tendência esclarecedora e consultiva da liderança democrática	

Fonte: Autores baseados no inquérito por questionário.

Abordamos neste subponto as facetas características da liderança da macroequipa, bem como o funcionamento eficaz das microequipas, tendo em conta a informação recolhida nos estudos de caso. A Figura 3 sintetiza graficamente as nossas constatações, induzidas a partir de relações categoriais que diferenciámos com base no discurso dos atores entrevistados⁹.

O líder da macroequipa autorrepresenta-se como vivendo em situação de constante desafio, debatendo-se com contingências de cariz económico, que acabam por conferir um cunho específico ao modo como a gestão de topo é exercida, bem como à forma como são transmitidas aos subordinados as linhas orientadoras dessa gestão, em que a busca de sustentabilidade é fulcral (à esquerda na Figura 4).

Liderar a macroequipa implica um esforço no sentido de os trabalhadores conhecerem a missão organizacional e os seus valores, bem como transmitir o objetivo comum e gerar um forte sentido de coesão. Trata-se, afinal de vetores que consubstanciam a pertença à macroequipa (representados no lado direito da Figura 3). Os seguintes excertos testemunham este sentimento de pertença:

“E se aqui as pessoas estão tanto tempo, é porque se identificam, seja com a missão, seja com os valores.” (Técnica superior sem funções de chefia da AVI)

“E no fundo somos todos uma equipa de trabalho!” (Técnica superior sem funções de chefia da VEP)

As representações ligadas ao sentimento de pertença à macroequipa afiguram-se alinhadas com as perceções expressas pelos dirigentes das 89 OTS inquiridas, em que independentemente do perfil de empreendedorismo social, as suas respostas apontam para médias de concordância iguais ou superiores a 8 (escala de 1 a 10) na frase “A organização, como um todo, funciona como uma equipa”.

O relacionamento eficaz do líder da macroequipa com os seus subordinados é levado a efeito por intermédio de três atitudes, a saber: informalidade, honestidade e respeito mútuo. Este último aspeto sobressai nas palavras do diretor da VEP, que transcrevemos.

“[...] o trabalhador está a ser tratado com toda a honestidade, mas também tem de ver que o chefe quando faz isso está também a respeitar, mas a ser respeitado!” (Diretor delegado da VEP)

A VEP é também um exemplo de grande informalidade nas relações entre a Direção e os trabalhadores, apesar de se diferenciar em relação às grandes tendências de tipos de liderança encontrados em sede de estudos de caso. Assume um pendor de liderança paternalista (Laub, 2003), muito centrado na figura do diretor que encabeça a área de negócio originária e principal da mútua, os produtos financeiros da área de saúde e habitação.

A informação recolhida nos estudos de caso apresenta uma certa consonância com os dados do inquérito às OTS, no qual os respondentes consideraram a integridade como a segunda característica mais importante na personalidade de um líder, logo a seguir à motivação para realizar. Judge, Bones, Ilies e Gerhardt (2002) compilaram algumas revisões da literatura ligada à Teoria dos Traços e verificaram que a maioria dos autores inclui a integridade no conjunto de características de personalidade dos líderes. É nossa convicção que o impacto da integridade junto dos subordinados se fica a dever ao efeito motivacional positivo que atrai os trabalhadores às OTS. Os subordinados tendem a exigir dos seus líderes atitudes exemplares relativamente ao cumprimento dos objetivos organizacionais (Akingbola, 2006), dado que se defrontam, no dia a dia, com públicos em situações muito vulneráveis, que exigem um elevado dispêndio de energia individual e coletiva para conseguirem responder às solicitações com recursos, muitas vezes, escassos.

No terreno, os líderes das macroequipas pautam o seu comportamento pela disponibilidade para esclarecer os subordinados e tendem a ceder alguma autonomia às microequipas. A postura esclarecedora que encontramos nos estudos de caso não é consentânea com a informação recolhida no inquérito, pois somente 11,3% das organizações inquiridas declaram comunicar os objetivos aos trabalhadores. Se, por um lado, nas 89 OTS inquiridas a comunicação interna, nomeadamente de objetivos, é escassa, por outro, constatamos que os sete casos estudados representam OTS de excelência, onde a comunicação e a troca de informação aparecem com uma forte intensidade, quer em suportes mais formais, quer informais.

Quanto à cedência de autonomia (outro comportamento do líder da macroequipa), particularmente aquela que é concedida aos técnicos superiores, o referido inquérito aponta um valor médio de 7,34 (escala de 1 a 10), facto que nos permite deduzir a existência de uma certa coerência entre o discurso captado nos estudos de caso e as respostas emitidas pelos dirigentes no inquérito às OTS. A autonomia é apanágio do modo de gerir na AVI e na DEC, organizações onde os líderes de cada serviço ou unidade operativa são detentores de um nível elevado de autonomia no desempenho das suas funções. Também a ECO constitui um exemplo de cedência de autonomia que, por vezes, assume contornos de autogestão relativamente à Direção.

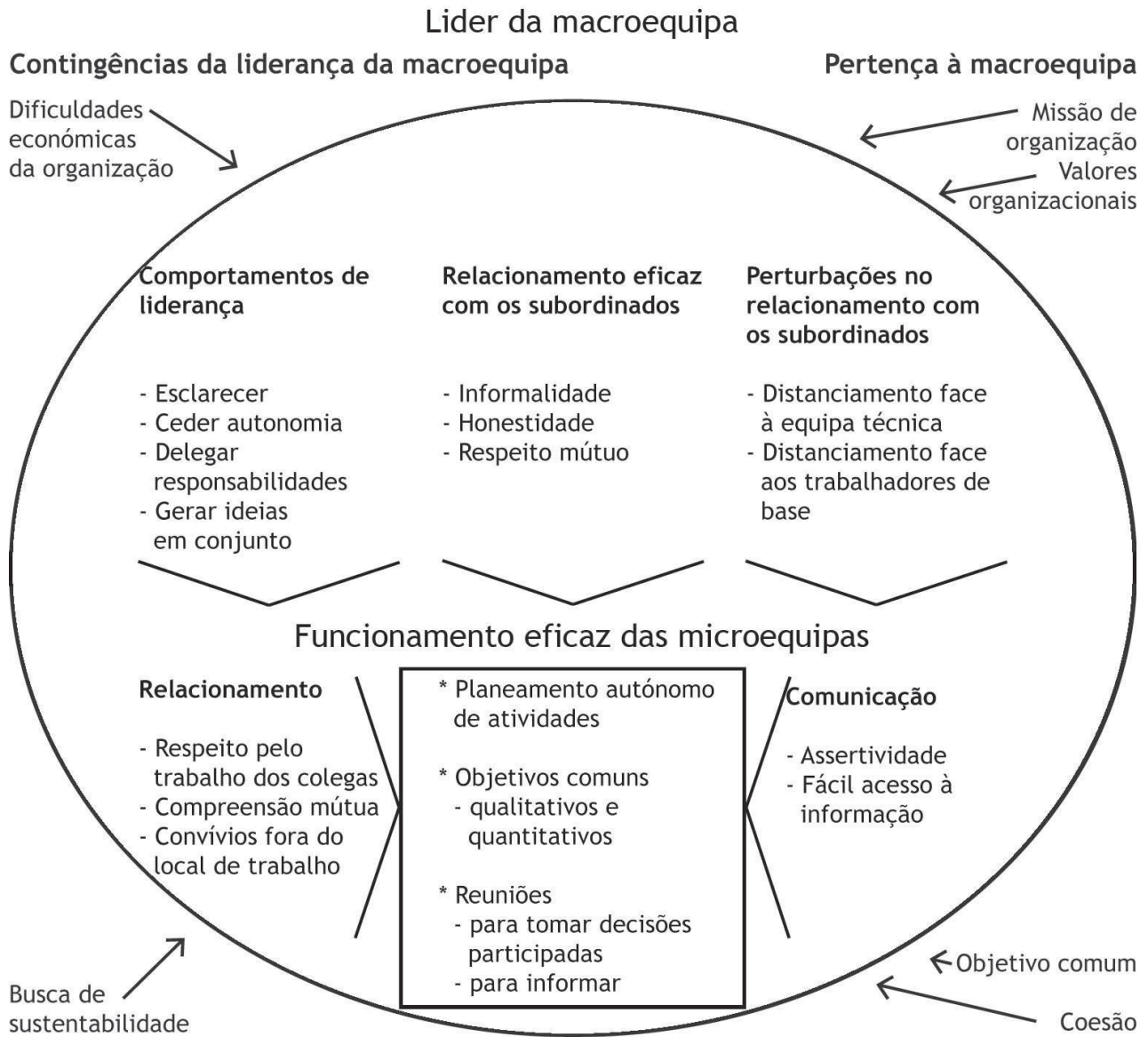
A delegação de responsabilidades e a geração de ideias em conjunto constituem mais duas facetas do comportamento do líder democrático da macroequipa em organizações socialmente empreendedoras. Uma ilustração de liderança democrática com tendência consultiva pode ser encontrada na DEC, cuja Direção consulta os trabalhadores antes de tomar decisões determinantes ao nível do funcionamento e do desenvolvimento de atividades, embora as decisões possam ou não incorporar as opiniões consultadas. A tendência consultiva da liderança democrática favorece, naquela organização, os consensos necessários às situações em que existe discordância de opiniões. Em parceria com uma atitude mais consultiva do que facilitadora, a Direção da DEC também demonstra possuir uma tendência esclarecedora da liderança democrática junto dos membros das microequipas que operam ao nível dos serviços sociais e da área comercial.

A delegação de responsabilidade é uma forma de liderar marcante das OTS. Com efeito, nas OTS inquiridas esta faceta da liderança é muito valorizada pelos dirigentes de topo (média de 8,68), quando se pronunciam sobre os líderes de microequipas.

O distanciamento entre o vértice estratégico, sobretudo das Direções, mas também das direções técnicas/executivas, face aos trabalhadores em geral, pode, de acordo com a opinião de alguns subordinados, afetar negativamente o relacionamento com o pessoal. Este distanciamento é das atitudes mais criticadas nos líderes do vértice estratégico e é tanto menor quanto mais a estrutura hierárquica é horizontalizada. É o caso da LAD, organização onde a comunicação é estabelecida diretamente entre a direção técnica/executiva e os trabalhadores. Idêntica proximidade entre a direção técnica/executiva e os trabalhadores é notória na TOC, porém o mesmo não se verifica com o Conselho de Administração, atitude esta muito criticada pelos trabalhadores e técnicos em geral.

Em termos conclusivos, poder-se-á afirmar que as OTS que estudámos apresentam uma expressão democrática nos atos de liderança praticados pelo vértice estratégico e pelas chefias operacionais. Tal expressão não significa a expressão de uma liderança democrática na sua plenitude, mas apenas um pendor consultivo (Tannenbaum & Schmidt, 1991), que é mais frequente do que o mero pendor esclarecedor (Pais, 2013). A tendência esclarecedora aparece sobretudo na ECO onde os níveis de escolaridade dos trabalhadores e a tomada de posição da sua parte, por vezes, revelam-se mais débeis. Considere-se igualmente que, apesar de afirmarem que a informação e a comunicação fluem naquela cooperativa, alguns trabalhadores manifestam que gostariam de estar mais informados das decisões da Direção, nomeadamente através de reuniões, não que manifestem desacordo com elas, mas porque essa é a prática habitual da cooperativa. Em sentido inverso, na cooperativa de solidariedade social DEC, alguns técnicos e trabalhadores manifestam-se reticentes face à utilidade do tempo gasto, por vezes excessivamente, com processos de informação e auscultação.

Figura 3 - Liderança e funcionamento da microequipa



Fonte: Concebida pelos autores, baseada nas entrevistas.

O reconhecimento da existência de microequipas no seio das OTS é, segundo os resultados do inquérito, mais vincado nas organizações com perfil de empreendedorismo elevado e moderado (média de 9,14), comparativamente com as organizações não detentoras de perfil de empreendedorismo social (média de 7,13). Nos 7 casos estudados, o discurso dos atores valida a sua autorrepresentação como pertencendo a microequipas:

“Existem várias equipas que, entre elas, todas formam uma só equipa! Existe a equipa técnica, que somos nós! Existe a equipa educativa, que são os auxiliares de ação

educativa! E a equipa de apoio, que é a limpeza, a rouparia e esses serviços!” (Técnico superior sem funções de chefia da TOC)

“[...] temos três grandes equipas de trabalho.” (Diretor de departamento AVI)

A valorização da existência de equipas de trabalho numa organização é feita por Pyatt (apud Singh & Antony, 2005). O autor considera que as equipas permitem que pessoas diferentes olhem para o mesmo problema e rapidamente encontrem soluções diversificadas. Este cenário remete para um clima organizacional onde vigore alguma autonomia de decisão por parte dos coletivos de trabalho, o que parece ser o caso das sete OTS em análise, com exceção da VEP (serviços mutualistas da sede), na qual cada “funcionário” é responsável por um determinado serviço, não existindo microequipas com fronteiras definidas e objetivos pré-fixados. Neste tipo de organização, sobretudo na área dos produtos mutualistas, o trabalho em equipa só tem lugar quando os trabalhadores participam em reuniões destinadas a solucionar problemas comuns a todos os serviços. Por isso, parece que estamos na presença de subequipas de caráter transitório que integram frequentemente os mesmos trabalhadores.

O funcionamento eficaz das microequipas (Figura 3, no interior da elipse) das organizações que estudámos apresenta três características, a saber: tendência para o planeamento autónomo de atividades, existência de objetivos comuns e realização de reuniões (para tomar decisões participadas; para informar).

O planeamento autónomo das atividades é uma faceta do trabalho em equipa muito valorizada pelos trabalhadores, sendo levado à prática com mais intensidade na AVI, na RAR e na ECO. Não obstante a presença desta boa prática no seio das equipas das OTS alvo de estudo de caso, não é generalizável às 89 OTS inquiridas em que verificámos, por exemplo, que as equipas operacionais ficavam genericamente afastadas da participação na elaboração de planos de ação, parecendo haver uma separação entre as atividades de execução e de conceção. Constatámos também que esta divisão parecia ser atenuada no caso da coordenação de projetos que - integrando diferentes tarefas desde o planeamento até à execução e avaliação - ficavam, em cerca de 40% dos mesmos, sob responsabilidade de técnicos superiores não integrantes da linha hierárquica nem do topo estratégico.

De facto, e continuando a reportar-nos mais uma vez aos resultados do inquérito, sobressai, no cômputo geral das 89 OTS, uma expressão aceitável da autonomia concedida aos técnicos superiores (média de 7,34), mas algo mediana no que diz respeito aos trabalhadores de base (média de 5,98).

O funcionamento eficaz das microequipas, nos casos abordados, justifica-se, segundo os seus membros, devido a dois fatores: o relacionamento positivo e a comunicação eficaz (Figura 3). O primeiro fator denota a sua influência por intermédio do respeito mútuo entre colegas de equipa, pela compreensão mútua, bem como pela participação em convívios informais de cariz extraprofissional.

“[...] fazemos um esforço, e acho que isso é notável...obviamente que trabalhamos em unidades diferentes, em setores diferentes mas fazemos um esforço para, pelo menos algumas vezes por ano, nos reunirmos todos! E vivermos momentos que não sejam só momentos profissionais, mas que sejam também momentos de convívio que possam potenciar a união das pessoas fora do trabalho e uma unificação fora das equipas que a AVI contempla!” (Técnica superior sem funções de chefia da AVI)

A amizade em ambiente extraprofissional, que acontece em algumas destas sete organizações, parece reforçar o espírito de equipa, gerando subsequentemente um sentimento de pertença à organização como um todo.

Ao pronunciarem-se sobre o relacionamento dentro das equipas de trabalho, Sethi, Smith, e Park (apud Sheard & Kakabadse, 2004) afirmam que os laços interpessoais fortes entre os membros da equipa não constituem uma vantagem. Para os autores, a elevada coesão social na equipa pode suprimir a discordância aberta de opiniões e enfraquecer o debate grupal, tornando-se um aspeto crítico para o processo de inovação.

O segundo fator acima referido (comunicação eficaz) envolve a manifestação de condutas assertivas e o acesso à informação por todos os membros da microequipa.

“[...] eu acho que aqui também por vezes se perde muito tempo em coisas que se devia ser mais direto!” (Técnico superior sem funções de chefia da DEC)

Este breve excerto transmite, assim, a valorização da assertividade no âmbito de estratégias comunicacionais mais eficientes e eficazes.

3.3. Culturas e estruturas organizacionais

A dimensão analítica relativa às culturas e estruturas organizacionais discutida neste ponto reporta-se aos sete estudos de caso, uma vez que não foi contemplada no inquérito por questionário administrado nas 89 OTS. O suporte da sua discussão ancora-se nas propostas interpretativas de Handy (1993, apud Cunha et al., 2007) e Mintzberg (1995 [1979]). O primeiro autor introduz uma reflexão sobre os tipos de cultura organizacional que corresponde, sobretudo, ao nível dos artefactos e dos comportamentos observáveis considerados por Schein (1982, apud Handy, 1993), tendo em conta quatro tipos: a cultura baseada no poder, no papel, na tarefa e na pessoa¹⁰.

A leitura do Quadro 8 permite salientar a prevalência dos tipos de cultura baseados no poder e na tarefa. O primeiro sinaliza que as organizações estão centradas na figura do seu líder, que pode ser o fundador, e dependem da confiança e empatia dos seus membros e das estratégias de comunicação informal e pessoal. Nelas, o

controlo é largamente exercido por pessoas chave, normalmente alinhadas com o vértice estratégico de direção e técnico. Regista-se a existência de algumas regras e procedimentos, e o desempenho é avaliado em função de resultados. Este tipo sobressai como único em organizações como a VEP e a TOC (Quadro 8), ainda que no primeiro caso a estrutura mecanizada rigidifique os processos de trabalho e a sua coordenação se efetue com base numa standardização acentuada dos processos de trabalho. É a estrutura que assume um carácter mais mecânico e onde o trabalho em equipa é quase inexistente. Na TOC, a burocracia profissional associa a standardização de qualificações à de tarefas, havendo uma quase total autonomia das equipas técnicas no desenvolvimento das atividades sociais:

“Normalmente, isso é sempre tudo organizado em função do projeto educativo! O próprio projeto já define quais são as estratégias e depois é delegada essa responsabilidade em alguém, num conjunto de colaboradores, numa equipa que seja responsável por isso! Por isso, cada um desempenha a parte no seu setor no plano estratégico e são sempre monitorizadas essas estratégias, acaba por haver reuniões e, no todo, fala-se sempre quando a equipa pedagógica se junta, e a pessoa comum, agora, eu que sou a diretora, acabo por ser o responsável pelo Lar de Infância e Juventude que assume isso!” (Diretora técnica da TOC)

Quadro 8 - Culturas e estruturas organizacionais

	Tipo de cultura	Tipo de estrutura organizacional
LAD	Combinação da cultura baseada no poder e na tarefa	Burocracia profissional e mecanizada
TOC	Cultura baseada no poder	Burocracia profissional
DEC	Cultura baseada no papel e na tarefa	Burocracia profissional
AVI	Cultura baseada na tarefa	Burocracia profissional
RAR	Combinação da cultura baseada no poder e na tarefa	Adocracia
VEP	Cultura baseada no poder	Burocracia mecanizada
ECO	Combinação da cultura baseada no poder e nas pessoas	Estrutura Simples

Fonte: Autores baseados nos estudos de caso.

A cultura baseada na tarefa é conotada com organizações que privilegiam o trabalho em equipa e a orientação para o projeto. A sua estrutura pode ser representada como uma rede, na qual algumas das componentes são mais fortes do que outras, por exemplo, ao nível da divisão entre as áreas de atividades sociais e as áreas comerciais, em que as segundas são colocadas ao serviço das primeiras. A avaliação de desempenho prevê recompensas pelos resultados alcançados. A cultura da tarefa é mais visível em organizações onde a flexibilidade e a sensibilidade face ao meio se revelam prioritárias. Estas duas características observam-se em organizações como a AVI, a DEC, a LAD e a RAR. Os objetivos estão muito bem definidos, a orientação estratégica é forte e o trabalho em equipa preponderante.

“A avaliação de desempenho tem sido mais a nível comportamental; eu julgo que foi tomada essa opção estrategicamente porque, de facto, ao nível técnico, a Direção reúne mensalmente com todos os colaboradores e, portanto, tem um feedback da parte

técnica e, portanto, vai dando também o seu feedback em relação ao desempenho de cada um.” (Diretora de departamento da AVI)

As burocracias profissionais que imperam nestas organizações radicam nas elevadas qualificações escolares e profissionais dos seus membros, associadas em maior ou menor grau a processos de standardização do trabalho. Estes têm uma configuração mais rígida no caso da LAD e menos rígida na RAR.

“De facto, esta organização não existia, ela foi despoletada na sua conceção precisamente pela nossa presença aqui em termos de formação, no âmbito de um curso que desenvolvemos em 92/93, um curso nesta área do desenvolvimento local, que nos deu as bases...de facto somos de formações diferenciadas, Psicologia, e eu sou de História, e como também a maior parte destas áreas não tem uma formação muito específica!” (Diretor executivo da LAD)

Relativamente ao tipo de estrutura organizacional - e seguindo a proposta de Mintzberg (1995)¹¹ -, entre as organizações analisadas nos estudos de casos, destaca-se a estrutura organizativa da burocracia profissional caracterizada pela prevalência, ao nível dos mecanismos de coordenação, da standardização das qualificações, frequentemente articulada com o ajustamento mútuo. Esta dupla standardização de qualificações e procedimentos encontra-se associada a uma forte profissionalização e autonomia no trabalho, muitas vezes mediante uma coprodução do serviço com o cliente (Malo, 2006).

Relativamente às componentes chave organizacionais sobressai o centro operacional que trabalha de um modo muito próximo ao vértice estratégico de Direções e de direções técnicas/executivas. De salientar, nos casos que estudámos, uma ausência de enquadramento intermédio, com exceção de uma organização, a TOC¹². A ausência das chefias/encarregados, que fazem a mediação entre a Direção e seus subordinados, manifesta uma tendência para uma hierarquia horizontal, que é apanágio, quer de estruturas mais achatadas, onde o trabalho em equipa horizontalizado é liderado por quadros superiores e médios, quer de estruturas com uma dimensão mais reduzida, como é o caso da ECO ou da LAD, quer ainda de estruturas mais qualificadas em que a taxa de trabalhadores com ensino superior é elevada (sempre acima dos 25%), atingindo o seu máximo na LAD, com valores próximos dos 60%. A exceção é a ECO, cujos trabalhadores detêm a escolaridade obrigatória, realizada já em regime de educação de adultos, quando integrados no projeto cooperativo. A estrutura mais hierarquizada que encontrámos, a VEP, opta por não discriminar os níveis de qualificação dos seus trabalhadores em função da escolaridade e da responsabilidade face às funções, integrando-os homoganeamente em trabalhadores qualificados e altamente qualificados. Fica por esclarecer se se trata de uma opção pela igualização no tratamento dos subordinados ou de uma mera questão administrativo-burocrática, que poderá ter, por conseguinte, repercussões no domínio da progressão na carreira.

De salientar, pela sua singularidade, o surgimento de configurações como a adocracia

e a estrutura divisionalizada, respetivamente, na RAR e na AVI. No caso da RAR, trata-se de uma estrutura consideravelmente orgânica, que valoriza a participação de todos como um fim em si mesmo (Malo, 2006), na qual os processos internos são pouco formalizados e cujo principal instrumento de coordenação é o ajustamento mútuo entre técnicos extremamente treinados e orientados para um projeto específico, sem um vínculo contratual à organização. O trabalho por projeto adquire aqui uma conotação de trabalho à tarefa, pois, terminado o projeto, cessa a ligação à organização que não dispõe de um quadro de efetivos fixo. O núcleo operacional da RAR é flexível e apresenta uma estreita relação com o vértice estratégico Direção e direção técnica/executiva que acumula ambas as funções. Esta acumulação de funções surge nas OTS que apresentam um vértice estratégico Direção e direção técnica/executiva mais escolarizado, designadamente, a AVI, a DEC e RAR, e que evidenciam práticas de gestão democráticas participativas, fortemente imbuídas da capacitação como valor (Malo, 2006).

No seu todo, a AVI aproxima-se de uma estrutura divisionalizada, que atua por área de mercado, alinhando as orientações estratégicas comuns a nível internacional com diretivas concretas de âmbito nacional e liberdade de gestão interna. Esta organização consubstancia uma burocracia profissional, na medida em que os trabalhadores são altamente escolarizados e qualificados para as suas funções, detendo um nível elevado de autonomia e controlo do seu trabalho.

“[...] digamos que a AVI Internacional funciona quase como uma Federação... (..) Em termos de imagem, em termos de marca, em termos de intervenções, em termos de cultura organizacional, missão, visão, valores, mais ou menos, tudo isso é trabalhado em termos internacionais. Depois, cada país tem as suas características próprias e mesmo as intervenções, o tipo de intervenção que acontece em cada país pode ser diferente! Há países em que a intervenção é maioritariamente o tratamento da toxicodependência; há outros que é a parte educativa, como a Nicarágua! Em Espanha está mais vocacionado para menores, com um Centro Educativo; Itália é 100% toxicodependência!” (Diretora de departamento da AVI)

“Os nossos valores que são o compromisso, a autonomia, como já vos disse, somos pessoas, sobretudo na área da gestão, com funções únicas, o que significa que temos autonomia quase total! Com a cota de responsabilidade quase total! Ou seja, a culpa é minha se eu errar, depois as consequências também serão minhas! Mas, apesar disto, temos depois os outros dois elementos! Estes são valores com cariz social, mas também de responsabilidade autónoma individual muito significativa, para não desresponsabilizar os colaboradores pelo facto de estarmos no setor social!” (Diretor de departamento da AVI)

Saliente-se a grande diferença entre as duas organizações de menor dimensão, a RAR e a ECO, ou seja, entre uma estrutura adocrática e uma estrutura simples. As suas diferenças radicam, fundamentalmente, na escolarização dos trabalhadores e na preocupação com a sua segurança laboral. Na ECO, a capacidade decisória dos trabalhadores é baixa, ainda que a informação que lhes é cedida e a consulta das respetivas opiniões sejam intensas por parte dos líderes, que estão preocupados

com a dignificação da qualidade do emprego dos assalariados, que apenas possuem a escolaridade obrigatória, porém detentores de um contrato de trabalho sem termo. Destaque para a ECO, que se singulariza por uma cultura baseada nas pessoas, ao colocar a OTS ao serviço de quem a criou e onde se mantém a prevalência de objetivos coletivos e de um projecto mobilizador gerido de forma missionária ou ativista (Malo, 2006).

“[...] a ECO, em vez do processo do Rancho Folclórico, tem sido um processo crescente que se foi desenvolvendo a partir das pessoas e das necessidades das pessoas! Ou seja, há uma linha orientadora que tem as pessoas no centro do processo, e que tudo o que tem sido feito tem sido mais ou menos feito com a vontade das pessoas também!”
(Presidente da ECO)

No seu conjunto, estas culturas e estruturas organizacionais sintonizam com os perfis de liderança que pontuam nos sete estudos de caso, caracterizados no primeiro ponto deste capítulo. Trata-se de lideranças (da macro e das microequipas) democráticas e desprovidas de uma natureza centralizadora, em contraste com a realidade verificada nas organizações inquiridas. Sobressai, assim, um padrão generalizado para a tendência consultiva de liderança democrática, onde avultam formas de gestão assentes, frequentemente, numa grande proximidade relacional entre o vértice estratégico Direção e a direção técnica/executiva, e numa descentralização de responsabilidades nos vários técnicos responsáveis com e sem funções de chefia.

Nota Conclusiva

Sintetizamos agora as principais linhas conclusivas dos pontos anteriores. Importa, desde logo, destacar que menos de ¼ das OTS inquiridas apresentam planeamento estratégico. O planeamento operacional é privilegiado a partir de processos gestionários de cariz clássico e obrigatório, em consonância com a preponderância dos relatórios e planos de atividades. Ambos os planeamentos se enquadram num padrão de liderança organizacional tendencialmente democrático ao nível do vértice estratégico Direção e direção técnica/executiva, e da linha hierárquica (quando existe), sendo, todavia, consideravelmente mais débil quanto à participação dos trabalhadores operacionais. Já nas organizações analisadas em sede de estudo de caso verifica-se um padrão generalizado para a tendência consultiva de liderança democrática, na macroequipa e na microequipa, sobressaindo uma identidade organizacional com sentido de missão e valores característicos do ideário das OTS (Figura 3).

Nos sete estudos de caso destaca-se a prevalência da cultura organizacional baseada no poder e na tarefa. A primeira ilustra organizações 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 empatia dos seus membros, gera uma forma de controlo que questiona as modalidades de liderança rotativa e democrática. Este tipo de cultura aproxima-se do empreendedor social da escola da inovação social (Dees, 2008; Bornstein, 2007; Mulgan, Tucker &

Sanders, 2007a). Por sua vez, a cultura baseada na tarefa é apanágio de estruturas organizacionais que privilegiam o trabalho em equipa e a orientação para o projeto. A flexibilidade e a sensibilidade ao meio revelam-se dois atributos fundamentais destas organizações. Ambas as culturas organizacionais corporizam estruturas burocráticas profissionais combinadas com estruturas simples e adocráticas, marcadas por uma tendência para a horizontalidade da hierarquia, uma vez que o centro operacional trabalha na proximidade do vértice estratégico Direção e direção técnica/executiva. Com efeito, trata-se de uma coordenação informal do trabalho em equipa promotora do envolvimento e da participação de todos, mediante o recurso a estratégias comunicacionais internas pessoais, que se encontra associada à estandardização das qualificações e/ou processos.

notas

- 1 Cf. Introdução
- 2 Com designação macroequipa (Pais, 2012) queremos referir-nos à organização no seu todo, funcionando com os seus departamentos, secções, e projetos, de forma interdependente e em torno de uma missão e de objetivos globais comuns. Com o termo microequipa (Pais, 2012) queremos significar todo o conjunto de pessoas que trabalham, interdependentemente e unidas por um objetivo comum, no âmbito de um projeto, de uma secção, de um departamento, ou de uma série de operações.
- 3 Também Fayol (1949[1916]) refere, entre os seus 14 princípios de gestão, a supremacia dos objetivos organizacionais (à época ainda não designados pelo termo missão) sobre os interesses individuais.
- 4 A análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen.
- 5 Das 27 OTS que não constroem planos de ação, 77,7% tem uma antiguidade igual ou superior a 11 anos.
- 6 Os inquiridos classificaram os itens em análise numa escala de 1 a 10, em que 1 representava o grau mínimo e 10 o grau máximo de importância.
- 7 Pensando em termos dos dirigentes que ocupam na organização os lugares cimeiros, teríamos, assim, a simbiose perfeita entre os atos de liderança (criação da missão) e os atos de gestão (concretização de objetivos, por meio de planos de ação que visam a consecução da missão organizacional) (Genis, 2008).
- 8 A linha hierárquica é aqui entendida e inspirada na definição do Mintzberg (1995 [1979]), sendo composta por trabalhadores com funções de chefia que fazem a ligação entre o núcleo operacional e o vértice estratégico Direção ou direção técnica/executiva.
- 9 Neste particular seguimos os pressupostos da técnica *grounded theory*.
- 10 De acordo com Schein (1985, apud Handy1993), os quatro tipos de cultura são definidos da seguinte forma: i) a cultura baseada no poder está centrada na figura do seu fundador. Depende da confiança e empatia dos seus efetivos e das estratégias de comunicação informal e pessoal. O controlo é largamente exercido por pessoas chave normalmente alinhadas com o vértice estratégico da organização; ii) a cultura baseada no papel está centrada no papel desempenhado e não tanto na pessoa que o protagoniza. O desempenho é avaliado em função da demonstração de resultados; iii) a cultura baseada na tarefa caracteriza uma organização que privilegia o trabalho em equipa e a orientação para o projeto. A sua estrutura pode ser representada como uma rede, em que algumas das suas partes são mais fortes do que outras; iv) a cultura baseada nas pessoas ocorre numa organização que serve o interesse das pessoas que a criaram. A sua estrutura é minimalista.
- 11 O autor tipifica cinco estruturas organizacionais: i) estrutura simples, que apresenta uma tecnocracia e uma assessoria de apoio mínimas e uma pequena linha intermediária, possuindo um pequeno número de unidades pouco diferenciadas e com baixa divisão do trabalho; ii) burocracia mecanicista, caracterizada pelo seu alto grau de controlo e padronização dos processos de trabalho, levados a cabo pela tecnoestrutura, sendo o seu poder dividido com a cúpula estratégica; iii) burocracia profissional, que é composta por profissionais, de onde decorre que utiliza como instrumento de coordenação a padronização de qualificações; iv) estrutura divisionalizada, que agrupa as suas unidades com base no produto/mercado em que atuam, dando autonomia às suas unidades, que devem ter controlo sobre todo o fluxo de trabalho que realizam e serem independentes das demais, sendo a coordenação baseada na padronização das saídas que estas unidades apresentam. Assim, a linha intermédia destaca-se como a parte chave desta estrutura, já que grande parte do poder decisório está em suas mãos, cabendo ao escritório central administrar a carteira estratégica, alocar os recursos globais e definir os resultados esperados, assim como nomear os responsáveis por cada unidade de mercado; v) adocracia, caracterizada pela sua capacidade inovadora e pela sua configuração matricial. É uma estrutura altamente orgânica, na qual o comportamento é muito pouco formalizado e o principal instrumento de coordenação é o ajustamento mútuo entre técnicos extremamente treinados que compõem constelações de trabalho orientadas para um projeto específico.
- 12 Fonte: Relatório Único, 2011.

referências bibliográficas

- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (10), 1707-1725.
- Anderson, B. & Dees, G. (2006). Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship. In Alex Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 56-73) Oxford: Oxford University Press.
- Andion, C. (2005). A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (1), 79-101. doi.org/10.1590/S1415-65552005000100005
- Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. London, New York: Routledge.
- Babbington-Smith, B. (1979). *Training in Small Groups*. Oxford: Pergammon Press.
- Bhuvanagiri, B. (2008). *Importance of Team Work in Non-profit Organisations*. Retirado a 8 de fevereiro, 2011, de <http://innovationplatform.concordia.ca/joomla15/teamwork/96-importance-of-team-work-in-non-profit-organisations.html>
- Bornstein, D. (2007). *Como mudar o mundo: os empreendedores sociais e o poder de novas ideias*. Alfragide: Estrela Polar.
- Cunha, M., Cabral-Cardoso, C., Campos, R. & Rego, A. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dees, G. (2008). *Origin and Future of Social Entrepreneurship*. MIT Press Journals.
- Drucker, P., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Ragan, K. & Hesselbein, F. (2008). *As cinco questões mais importantes que deve sempre colocar à sua Organização*. Lisboa: SmartBook.
- Fayol, H. (1949 [1916]). *General and Industrial Management*. London: Isaac Pitman and Sons.
- Genis, M. (2008). So many leadership programs, so little change: Why many leadership development efforts fall short. *Journal for Nonprofit Management*, 12(1), 32-40.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Catedra.
- Hackman, R. (1987). The design of work teams. In Jay Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, M. & Johnson, C. (1996). *Leadership: A communication perspective*. Waveland: Prospect Heights, IL
- Handy, C. (1993). Understanding Organizations. In Miguel Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Rita Campos e Cunha & Arménio Rego (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Hesselbein, F. (2008). Liderança transformacional. In Peter Drucker. *As cinco questões mais importantes que deve sempre colocar à sua Organização* (pp. 87-92). Lisboa: SmartBook.

Instituto Português da Qualidade (2009). *Manual de Normalização*. Lisboa: Ministério da Economia e da Inovação.

Judge, T., Bono, J., Ilies, R. & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams*. Maidenhead: McGraw Hill.

Kozlowski, S., Gully, S., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (1996). Team leadership and development: theory, principles and guidelines for training leaders and teams. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams, Vol. 3, Team leadership* (pp. 253-291). Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Laub, J. (1999). Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308.

Leadbeater, C. (1996). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Lewis, D. (2002). Organization and Management in the Third Sector Toward a Cross-Cultural Research Agenda. *Nonprofit Management & Leadership*, 13(1), 67-83.

Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris: Gauthier-Villars Editeur.

Lippitt, R. & White, R. (1993). An experimental study of leadership and group life. In E. Aronson & A. R. Pratkanis (Eds.), *Social Psychology*, (Vol. III, pp. 31-46). New York: University Press.

Mair, J. & Martí, I. (2006). Social Entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business* (41), 36-44.

Malo, M. C. (2006). The Variety of Governance and Management Configurations: the Case of Third Sector Organizations. *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*. Collection Études théoriques; ET0311. Retirado a 17 de fevereiro, 2012, de http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0610.pdf

Manz, C. & Sims, H. (1993). *Business without bosses: How self-managing teams are building high performance companies*. New York: John Wiley & Sons.

McClelland, D. & Burnham, D. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 17-126.

Mintzberg, H. (1995 [1979]). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Mulgan, G., Tucker, S. & Sanders, R. (2007). *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Oxford: Oxford University.

Pais, C. (2012). Microequipas e Macroequipa no terceiro setor português: funcionamento e liderança. *IS Working Papers*. Retirado a 5 de janeiro, 2013, de http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx.

- Pais, C. (2013). *Representações sobre a liderança em organizações socialmente empreendedoras: um estudo de caso múltiplo* (Texto não publicado). Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.
- Parente, C. (2004). *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico* (Tese de Doutoramento em Sociologia). Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.
- Peredo, A. & McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41 (1), 56 - 65.
- Ragan, K. (2008). Questão 5: Qual é o nosso plano. In Peter Drucker. *As cinco questões mais importantes que deve sempre colocar à sua Organização* (pp. 81-86). Lisboa: SmartBook.
- Salas, E., Dickinson, T., Converse, S. & Tannenbaum, S. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In Robert Swezey & Eduardo Salas (Eds.), *Teams: their training and performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. In Miguel Cunha, Carlos Cabral-Cardoso, Rita Cunha, & Arménio Rego (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Scribner, S. (2001). *Introduction to Strategic Management*. Washington, US: Agency for International Development.
- Sheard, A. & Kakabadse, A. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development*, 23 (1), 106.
- Singh, A., & Antony, D. (2005). The spirit of teamwork. An empirical study of selected organizations. *Delhi Business Review*, 6(2),1-18.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1991). How to choose a leadership pattern. In H. B. R. Paperback (Ed.), *Managers as leaders* (pp. 25-33). Boston: Harvard Business Review.
- Thompson, J. (2002). The World of the Social Entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2008). *El líder extraordinario. Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios*. Barcelona: Bresca Profit.