

## VI Ciclo de Conferências em Economia Social

Santarém, 5 de Maio de 2016

### **“Da Gestão de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas”**

Minhas senhoras e meus senhores,

Quero antes de mais agradecer o convite para participar nesta sessão e agradecer a possibilidade de, ao encerrá-la, ter a oportunidade de, espero, contribuir um pouco para a reflexão que teve lugar ao longo do dia. Encerrar tem vantagens e desvantagens – a desvantagem de que quem vem no fim corre o risco de repetir, a vantagem de (mesmo não tendo estado presente) poder capitalizar intervenções anteriores. Não tenho a veleidade de pretender retirar conclusões de todas as intervenções, numa síntese, exercício talvez demasiado ambicioso; espero poder trazer, ainda, algo de novo ao debate, na perspetiva de quem tem de olhar o setor social estrategicamente, no quadro dos desafios da sociedade portuguesa contemporânea – e o tema de hoje tem implicações neste domínio.

Permitam-me que comece... voltando ao princípio. E para notar um certo paralelismo que, a meu ver, pode ser feito entre as condições sociais e económicas contemporâneas e aquelas que em larga medida justificaram e permitiram o florescimento do chamado setor social, na sua diversidade, em particular a partir do período de pleno desenvolvimento do capitalismo ocidental (do século XIX). Sabemos que muitas das raízes do setor social vêm de trás, mas muitas das suas faces contemporâneas nasceram nessa altura – cooperativas, mutualidades, outras formas de associativismo – juntando-se, por exemplo, às estruturas seculares das misericórdias, por exemplo em Portugal.

De facto, as condições das sociedades baseadas no modo de organização capitalista, que, genericamente, são as que temos nos últimos dois séculos, justificaram e fomentaram em larga medida a emergência de um setor social cada vez mais dinâmico, plural e consolidado. No século XIX (e em muitos contextos mais tarde), as novas condições (não reguladas e muitas vezes extremamente duras e desprotegidas) criadas pela industrialização em massa,

pelas profundas mudanças (nas tecnologias e nos processos produtivos), pelas migrações para as cidades, pelos processos de forte individualização inerentes a esses processos, e tudo isto num contexto em que o Estado tinha funções sociais que durante muito tempo foram nenhuma ou residuais (e em Portugal esse período abrange até ao último terço/quarto do século XX), incentivaram as pessoas e a sociedade, pela sua livre iniciativa e associação, a criar respostas e mecanismos de socialização dos riscos, de modo a acautelar padrões mínimos de proteção e de garantia bem-estar perante os diferentes riscos sociais ao longo da vida das pessoas.

Hoje, felizmente, os padrões de regulação do capitalismo, as funções sociais do Estado e também a maturação de um imenso setor social e solidário são diferentes. Mas não é menos verdade que as transformações profundas da economia global e dos modelos de competitividade a ela inerentes, as novas pressões sobre o emprego, sobre o bem-estar, e também sobre a proteção social e sobre as políticas e finanças públicas em geral, colocam desafios

enormes. Que, de algum modo, relançam de modo muito premente o papel e o lugar da economia social.

Assim, e embora as condições estejam (felizmente) longe de ser as mesmas, há inequivocamente um paralelismo entre as condições do chamado novo capitalismo, à escala global e com aspetos de desregulação e de incerteza que estão longe de ser irrelevantes e as condições que tão fortemente incentivaram o desenvolvimento – plural, e com os avanços e recuos que conhecemos bem, em especial em Portugal – deste imenso setor que é a economia social e solidária.

Ora, se economia social foi e é, historicamente, um setor de grande importância nos equilíbrios da economia e sociedade contemporâneas, e muito em particular na sociedade portuguesa, com as particularidades, desequilíbrios e assimetrias que me dispenso de aprofundar, é-o hoje ainda mais.

Desde logo, e antes de mais, pela sua ontologia. Um setor que se distingue por promover um equilíbrio virtuoso entre liberdade de iniciativa e orientação para finalidades e bens públicos. Por retirar da equação a orientação para

o lucro e por introduzir um sentido altruísta nas relações económicas e na satisfação de necessidades.

Sem deixar de ter peso, relevo e importância no plano económico. E sem deixar de aliar de maneira muito próxima essa satisfação de necessidades sociais com uma dimensão económica muito relevante. Foram referidos ao longo do dia alguns dados sobre a geração de emprego, sobre a geração de valor, será talvez fastidioso retomar os números – mas nunca é demais sublinhar estas questões.

Erigida sob os princípios da cooperação, da reciprocidade, da solidariedade e da responsabilidade coletiva, e guiada por valores humanistas, democráticos e solidaristas, a economia social desempenha pois nas nossas sociedades um papel duplamente importante.

Contribui para a melhoria das condições de vida da população em geral, e dos segmentos mais fragilizados em particular – no que funciona, também aqui, como fator de equilíbrio de um sistema económico baseado na competição, que gera naturalmente desigualdade – proporcionando-lhes acesso a meios e recursos,

promovendo a sua integração e promoção comunitária e o desenvolvimento das suas capacidades. Onde existem falhas de mercado, e onde o Estado tem capacidade limitada de intervenção, as entidades do designado terceiro setor assumem um papel fundamental na promoção do bem-estar. Que o Estado apoia, muito significativamente, para essa função, apoio que é plenamente justificado.

Mas a economia social contribui também para a dinamização da própria economia e para a criação de emprego, num contributo efetivo das respostas que o setor social desenvolve. E que contribui, nesse passo, para o desenvolvimento do nosso potencial de inovação e de empreendedorismo social, de capacitação dos recursos e de desenvolvimento de boas práticas de que tantas organizações do terceiro setor se revelam portadoras. A economia social representa em Portugal uma significativa percentagem da iniciativa empreendedora, do emprego e da iniciativa cidadã através de associações, mutualidades, fundações, misericórdias e IPSS.

Por isso, repito, não é por acaso que o Estado, através de diferentes governos (naturalmente, com diferenças), tem valorizado e incentivado o desenvolvimento de iniciativas neste âmbito, e na pluralidade de formas de que se reveste o setor solidário. As entidades da economia social são parceiras fundamentais do Estado na prestação de serviços de interesse geral às populações. Facultam respostas de proximidade e ligadas ao território, quer em áreas urbanas de maior dinamismo, quer em regiões de menor densidade, no interior do País. E promovem, também assim, a redução de assimetrias regionais e a coesão social.

\*

\* \*

Minhas senhoras, meus senhores,

Como refere um autor recente, há descontinuidades e intermitências na história da economia social, em Portugal como no resto da Europa. Mas o certo é que ela resiste. E mais, medra. Tem sido capaz de se reinventar e de se reposicionar, apesar das dificuldades inerentes à

competição, de disputar o palco (mediático, por exemplo) mas também os recursos, com os movimentos do empreendedorismo e com a valorização exacerbada da economia de cariz lucrativo e competitivo.

Hoje, em face dos desafios económicos e financeiros com que nos deparamos, quer à escala nacional, quer a nível global, creio que resulta claro do que disse anteriormente que é fundamental que as organizações da economia social tenham capacidade de se modernizar. E que sejam criadas condições, por todos nós, pela comunidade, mas em primeiro lugar e acima de tudo por elas próprias (porque este princípio da autonomia e da livre iniciativa é pedra basilar) para que essa modernização aconteça.

Isto leva-me à segunda parte da mensagem que queria aqui transmitir. E que tem que ver não tanto com a relevância “externa” das funções que a economia desempenha no quadro do equilíbrio entre Estado e Mercado, entre público e privado, entre indivíduo e sociedade, entre competição e satisfação de necessidades, mas sim com os desafios internos que as entidades da



economia social, cada uma, mas também no seu conjunto têm que ser capazes de vencer.

E que desafios são esses? Eu diria que dois. Um, o de assegurar eficiência e eficácia nos seus modelos de gestão, mas (dois), sem nunca perder o caráter distintivo que justifica a sua existência e que lhe tem garantido, aos olhos da sociedade, um lugar insubstituível.

Ou seja, além dos velhos e novos desafios sociais, de satisfação de necessidades e de solidariedade numa sociedade e economia cada vez mais complexas e em profunda mudança, há também desafios à gestão das próprias entidades.

O setor da economia social tem de adotar modelos de gestão inovadores que lhe permita melhorar a sua capacidade de resposta, aumentando a eficácia e eficiência da sua atuação. E que garantam a também a sua sustentabilidade económica e financeira.

Tendo em conta o duplo desafio que acabo de referir, isto significa:

Por um lado, e tratando-se de um setor tão relevante para o País, é crucial investir em modelos de gestão e em estruturas de liderança adequadas às necessidades e dinâmicas próprias das organizações da economia social. Tendo em conta, claro, as especificidades e a diversidade interna do próprio setor: associações, cooperativas, fundações, misericórdias, mutualidades são estruturas com requisitos funcionais e organizacionais diversos. Mas que têm, pelo menos, uma dimensão nuclear em comum do ponto de vista da gestão: o potencial de atração e retenção de capital humano. É por isso que as entidades do setor social têm sido muitas vezes capazes de gerar um enorme potencial de desenvolvimento de novas competências. Aliás, a este propósito, é de sublinhar que sendo este um setor com uma forte componente humana, de emprego vocacionado para serviços sociais, por exemplos, é também um setor altamente qualificado.

Ora, (em qualquer setor!) esta é uma condição fundamental para o desenvolvimento de modelos inovadores de gestão capazes de mobilizar novas fontes e recursos financeiros, públicos e privados, para dinamizar

novas respostas, com nova escala, e iniciativas da chamada inovação social.

Mas não basta ter reunido num mesmo setor, ou numa mesma entidade, um conjunto de pessoas altamente qualificadas. É preciso investir nessas pessoas e valorizar o seu trabalho.

E isto remete para a segunda dimensão de desafios que gostava de abordar.

É muito importante que as práticas organizacionais destas entidades reflitam os valores que presidem à sua missão. E que respeitem os princípios que, ontologicamente, estão na sua génese.

Numa altura a precariedade é um fenómeno cada vez mais preocupante e que, pelo contrário, o investimento no capital humano, a valorização e a dignificação do trabalho e a qualidade do emprego conquistaram (e bem) um espaço amplo no debate político e social, sabemos que estas entidades, pela sua natureza, estão particularmente expostas ao escrutínio da sociedade.

A este respeito, o balanço é já positivo, ainda que com algumas notas de preocupação (quando falamos de gerir “pessoas”): a remuneração média (por ETC) nas organizações do terceiro setor corresponde a cerca de 83% da média nacional; os empregos são tendencialmente mais estáveis, embora saibamos que existem problemas também a este nível.

Não obstante as dificuldades com que algumas, talvez muitas, destas entidades se deparam na concretização da sua missão, é fundamental garantir que os empregos sociais são empregos estáveis. Empregos que se coadunam com um dos princípios elementares da própria economia social: a valorização do trabalho como um valor social em si mesmo.

Reconhecer e recompensar o esforço que, diariamente, milhares de mulheres e homens investem na causa da economia social passa também (e muito) por garantir que as dinâmicas organizacionais destas entidades.

É essencial que as organizações do terceiro setor continuem a ser capazes de atrair mão-de-obra

qualificada; mas é igualmente importante que tenham a capacidade de reter essa mão-de-obra, ativando o seu potencial; que sejam capazes de valorizar as pessoas e de lhes dar condições contratuais adequadas e justas. E desenvolver, assim, o potencial do próprio setor e renovando a missão do setor aos olhos da sociedade.

Aproveito, aliás, esta oportunidade para reiterar estas duas frentes fundamentais: a qualidade da regulação laboral, dos vínculos; e a qualificação.

A este respeito, não posso deixar de deixar um apelo às entidades do terceiro setor para que reforcem, no terreno, a aposta reiterada pelo Governo na qualificação de adultos. Não é por acaso que a qualificação dos portugueses é o primeiro eixo do PNR. Estamos a trabalhar numa estratégia integrada de educação e formação de adultos para relançar esta prioridade no país. Um dos aspetos que queremos reforçar é a articulação entre diferentes ofertas de educação e formação. Para tal, é importante podermos contar com o apoio de todos. As entidades do terceiro setor, com intervenção direta junto

de pessoas que, certamente, beneficiariam de uma oportunidade para aprenderem, para se valorizarem, para se qualificarem são parceiros fundamentais.

É um combate da sociedade, não do Governo. E as entidades da economia social, pela sua vocação, pela sua missão de valorizar as pessoas e os nossos tecidos sociais, e também pela capacidade instalada que têm, são parceiros que têm de estar na linha da frente deste combate.

\*  
\* \*

Minhas senhoras, meus senhores,

O Governo reconhece o lugar de charneira e o papel determinante da economia social desempenha. Está portanto, e como não podia deixar de ser, empenhado em trabalhar em conjunto com as organizações da economia social, dando passos no sentido de consolidar uma trajetória de parceria que tem já uma longa tradição.

É muito importante que as entidades da economia social, enquanto agentes de desenvolvimento económico, social e cultural, cooperem também entre si e sejam reconhecidas pelo poder local e regional como intervenientes a apoiar e a desenvolver participando, em parceria com o Estado. Seja na sua atividade quotidiana, seja em planos, programas, iniciativas especialmente desenhados para o desenvolvimento do setor e com o próprio setor.

O MTSSS está, como não podia deixar de ser, atento à cooperação com o setor e aos recursos necessários para alavancar as potencialidades que já demonstrou. Isto, naturalmente, no quadro e horizonte de recursos que existe. Os apoios públicos têm tido um papel fundamental; e devem continuar a ter, naturalmente numa lógica de exigência, de qualidade, de direcionamento para as lacunas do país, de hierarquia de prioridades, aliando sempre a valorização da (boa) iniciativa à identificação das necessidades, ajustando os recursos disponíveis às necessidades devidamente identificadas e sinalizadas. É este o casamento virtuoso das lógicas da economia social

e da boa gestão dos recursos públicos, e da parceria história entre Estado e sociedade civil de que Portugal tanto tem beneficiado.

Quero, em particular, reiterar que tudo faremos para desbloquear e acelerar o desenvolvimento e execução, no terreno, dos programas, medidas e ações que o Portugal 2020 dedica à economia social.

O POISE mobiliza um conjunto de medidas de política pública que visam, por exemplo, a qualificação do setor da economia social. No objetivo temático *promover a inclusão social e combater a pobreza e qualquer tipo de discriminação*, uma das prioridades de investimento é exatamente a *promoção do empreendedorismo social e da integração profissional nas empresas sociais e da economia social e solidária para facilitar o acesso ao emprego*.

E termino dizendo o seguinte. Sabemos que há desafios complexos, hoje, que se colocam a muitas entidades do setor social. Sabemos que, genericamente, no conjunto este setor resistiu apesar de tudo melhor à crise do que



outros – menor exposição à concorrência, apoios públicos. Sabemos que as entidades do setor têm apesar de tudo conseguido garantir emprego mais estável e de qualidade. Mas isto não apaga as dificuldades. Que tornam ainda mais difícil o difícil desafio à gestão, à boa gestão, humanizada, de que aqui se falou.

Do ponto de vista dos poderes públicos, o contexto atual é mais uma razão para apoiar a valorização e capacitação de agentes sociais e dos promotores de projetos no designado terceiro setor. Mais uma razão para estarmos atentos a projetos que permitam sustentar as soluções já existentes e procurar novas soluções para os problemas sociais com que nos deparamos. Projetos que permitam dar continuidade e aprofundar o contributo do setor para o desenvolvimento socioeconómico do País.

É também por isso que é gratificante perceber que o próprio setor está empenhado numa reflexão tão valiosa como a de hoje.

Muito obrigado.