LIDERANÇA COMUNITÁRIA

Estudo Colaborativo com Dirigentes Associativos

José Ornelas · Teresa Duarte · Tiago Seixas · José Jerónimo
Artur Martins · Cátia Matos · Deolinda Nunes · Faustino Varela · Luís Costa

José Ornelas · Teresa Duarte · Tiago Seixas · José Jerónimo
Artur Martins · Cátia Matos · Deolinda Nunes · Faustino Varela · Luís Costa

Ficha Técnica

Autores José Ornelas (Coordenador)
Teresa Duarte
Tiago Seixas
José Jerónimo
Artur Martins
Cátia Matos
Deolinda Nunes
Faustino Varela
Luís Costa

Título LIDERANÇA COMUNITÁRIA
Estudo Colaborativo com Dirigentes Associativos

Edição CPCCRD

1ª Edição Abril de 2013

Concepção Gráfica Carlos Galvão

Impressão Tipografia Lobão, Lda.

Tiragem 1.500 exemplares

ISBN 978-989-98353-0-6

Depósito Legal 357421/13

Todos os direitos reservados. Este livro não pode ser reproduzido, no seu todo ou em parte, por qualquer processo mecânico, fotográfico, electrónico, ou por meio de gravação, nem ser introduzido numa base de dados, difundido ou de qualquer forma copiado para uso público ou privado - além do uso legal como breve citação em artigos e estudos - sem prévia autorização dos autores.

LIDERANÇA COMUNITÁRIA

Estudo Colaborativo
com Dirigentes Associativos

Reconhecimento

A Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto reconhece publicamente o empenho e o contributo de todas as pessoas e entidades que tornaram possível a realização deste estudo.

À Fundação Calouste Gulbenkian, ao seu presidente Dr. Artur Santos Silva, e à Eng.ª Luísa Valle e Dr. Hugo Seabra, à Fundação Montepio, ao seu presidente Dr. António Tomás Correia e à Dr.ª Paula Guimarães, pelo seu interesse na temática da liderança comunitária e pelo apoio concedido à realização deste estudo.

Ao ISPA – Instituto Universitário e ao seu Reitor Prof. Doutor Rui Oliveira, entidade parceira neste projecto de investigação, por todo o apoio logístico que disponibilizou e, em particular, ao Prof. Doutor José Ornelas pela coordenação do estudo e da equipa de investigação e à Mestre Teresa Duarte.

Agradecemos a todos/as os/as dirigentes associativos voluntários e a todas as colectividades/associações que participaram nas entrevistas, grupos focais e questionários, pela sua disponibilidade em partilharem connosco as suas experiências e pelos seus contributos.

À equipa de investigação pelo empenho demonstrado ao longo de todo o projecto, bem como à Dra. Sónia Amaral, do ISPA-IU, pela colaboração na análise estatística dos questionários.

A Direcção da CPCCRD

Índice geral

Pág.

4 Reconhecimento
10 Prefácio
12 Introdução
15 Testemunhos e pareceres

30 **I – O CONCEITO DE LIDERANÇA E A LIDERANÇA COMUNITÁRIA**
32 **1 – Breve perspectiva sobre a evolução do conceito de liderança**
39 **2 – A construção da liderança no contexto comunitário**

50 **II – A INVESTIGAÇÃO COLABORATIVA**
54 **1 – O percurso da investigação colaborativa**
54 1.1 – O delineamento do estudo
64 1.2 – Apresentações públicas
68 1.3 – Algumas reflexões sobre o percurso realizado
76 **2 – Identificação do número de associações de cultura, recreio e desporto em Portugal**
78 **3 – Métodos, instrumentos e procedimentos da investigação**
80 3.1 – Os grupos focais
82 3.2 – A entrevista
87 3.3 – O inquérito por questionário

94 **III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**
96 **1 – Resultados dos grupos focais**
96 1.1 – Motivação para o Associativismo
97 1.2 – Diferenças e graus de compromisso entre os dirigentes associativos voluntários e voluntários não dirigentes
98 1.3 – Definição do conceito de dirigente associativo voluntário de curta, média e longa duração
98 1.4 – Reflexos da experiência/competências dos dirigentes associativos voluntários no contexto profissional
99 1.5 – Reflexos da actividade associativa na família
100 1.6 – Visão para a Associação e/ou Comunidade
101 **2 – Resultados das entrevistas**
101 2.1 – Colectividade como um recurso para o desenvolvimento de liderança
101 2.1.1 – Impacto da colectividade na percepção como membro da comunidade e na participação cívica

103 2.1.2 – Impactos da colectividade no conhecimento
104 2.1.3 – Impactos da colectividade na visão
105 2.1.4 – Impactos da colectividade no sentimento de eficácia
106 2.1.5 – Impacto da colectividade no desenvolvimento comunitário
107 2.1.6 – Como é que a colectividade é parte integrante da vida do líder
109 2.2 – O que os líderes identificam como necessário para efectivar o trabalho comunitário
109 2.2.1 – Formação e valorização do estatuto de dirigente associativo
109 2.2.2 – Construção de relações comunitárias
111 2.2.3 – Relação com as autarquias locais
113 2.2.4 – Envolvimento dos jovens
114 2.3 – Apresentação das cinco dimensões da liderança comunitária
115 2.3.1 – Papéis dos líderes
117 2.3.2 – Factores de Envolvimento
118 2.3.3 – Impactos da colectividade no líder
120 2.3.4 – Participação comunitária
122 2.3.5 – Visão dos Líderes
124 **3 – Resultados dos questionários**
124 3.1 – Género
125 3.2 – Idade
126 3.3 – Habilitações Literárias
127 3.4 – Situação Face ao Emprego
127 3.5 – Formação em Liderança
128 3.6 – Actividades Principais das Colectividades
129 3.7 – Número de Associados/as
130 3.8 – Distrito
130 3.9 – Tipo de Zona
131 3.10 – Outras Colectividades na Comunidade
132 3.11 – Horas semanais dedicadas à Colectividade
132 3.12 – Remuneração do Cargo
133 3.13 – Experiência Associativa
133 3.14 – Contactos com outras Organizações
134 3.15 – Comunicação
134 3.16 – Familiares dirigentes ou associados
135 3.17 – Relação entre Gerações na Colectividade
135 3.18 – Participação dos jovens nos processos de decisão
137 3.19 – Capacidade de Liderança Comunitária

141 3.20 – Grupo Etário e Factores de Liderança
142 3.21 – Habilitações Literárias e Factores de Liderança
143 3.22 – Formação em Liderança e Factores de Liderança
144 3.23 – Nº de horas semanais dedicado à colectividade factores de liderança
145 3.24 – Experiência associativa e factores de liderança
146 3.25 – Familiares dirigentes e/ou filiados e factores de liderança
147 3.26 – Participação dos jovens e visão e objectivos partilhados

148 **IV - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES**
151 **1 – O que motiva os indivíduos a aderirem à actividade de dirigente associativo voluntário**
154 **2 – Competências e experiências de liderança dos dirigentes associativos voluntários**
154 2.1 – Compromisso comunitário
156 2.2 – Visão sobre o futuro da comunidade
159 2.3 – Envolvimento cívico e eficácia colectiva
161 2.4 – Coesão social
163 2.5 – Conhecimento da comunidade
165 2.6 – Desenvolvimento da eficácia pessoal
166 2.7 – Comunicação com outras organizações
169 2.8 – Envolvimento de novos dirigentes
173 **3 – Reflexos da actividade associativa na vida profissional e familiar do dirigente associativo voluntário**
175 **4 – Conclusões finais**

178 Bibliografia
185 Agradecimentos

Índice de Quadros

Pág.

43 **Quadro 1** – Domínios essenciais para o exercício da liderança

77 **Quadro 2** – Distribuição das associações de cultura, recreio e desporto por distrito

96 **Quadro 3** – Factores de motivação para o associativismo

98 **Quadro 4** – Conceito de DAV de curta, média e longa duração

98 **Quadro 5** – Benefícios para a actividade profissional

99 **Quadro 6** – Reflexos da actividade associativa na família

125 **Quadro 7 –** Grupo etário por género

126 **Quadro 8 –** Habilitações literárias

128 **Quadro 9 –** Actividades principais das colectividades

130 **Quadro 10** – Distribuição geográfica das colectividades

131 **Quadro 11** – Outras colectividades/associações na comunidade

132 **Quadro 12** – Remuneração do cargo

133 **Quadro 13** – Experiência associativa

134 **Quadro 14** – Comunicação interna e com a comunidade

134 **Quadro 15** – Familiares dirigentes ou associados

135 **Quadro 16** – Qualidade da relação entre as diferentes gerações na colectividade

136 **Quadro 17** – Acções realizadas para promover o envolvimento dos jovens na colectividade

138 **Quadro 18** – Estratégias para promover a participação dos jovens na colectividade

Índice de Figuras

Pág.

115 **Figura 1** – Papéis dos líderes

117 **Figura 2** – Factores de envolvimento

119 **Figura 3** – Impactos da colectividade

121 **Figura 4** – Participação comunitária

122 **Figura 5** – Visão dos líderes

Índice de Gráficos

Pág.

124 **Gráfico 1 -** Género

125 **Gráfico 2 -** Grupo etário

126 **Gráfico 3 –** Habilitações literárias por grupos etários

127 **Gráfico 4 –** Situação face ao emprego

127 **Gráfico 5 –** Formação em liderança

129 **Gráfico 6 –** Número de associados/as

130 **Gráfico 7 –** Tipo de zona

131 **Gráfico 8 -** As colectividades/associações respondem às necessidades da população

132 **Gráfico 9 –** Número médio de horas semanais dedicado à colectividade

133 **Gráfico 10** – Contactos com outras organizações

136 **Gráfico 11** – Nível de participação dos jovens nos processos de tomada de decisão

138 **Gráfico 12** – Factores de liderança comunitária

141 **Gráfico 13** – Grupo etário e factores de liderança

142 **Gráfico 14** – Habilitações literárias e factores de liderança

143 **Gráfico 15** – Factores da liderança tendo em conta a formação em liderança

144 **Gráfico 16** – Nº médio de horas semanais dedicado à colectividade e os factores de liderança

147 **Gráfico 17** – Participação dos jovens e visão e objectivos partilhados

Índice de Tabelas

Pág.

141 **Tabela 1** – Estatística de teste – Grupo etário e factores de liderança

142 **Tabela 2** – Estatística de teste – Habilitações literárias e factores de liderança

143 **Tabela 3** – Estatística de teste – Formação em liderança e factores de liderança

144 **Tabela 4** – Estatística de teste – Nº de horas dedicado à colectividade e formação em liderança

145 **Tabela 5** – Correlação de Spearman entre a experiência associativa e os factores de liderança

146 **Tabela 6** – Correlação de Spearman entre os factores de liderança e familiares dirigentes e/ou filiados

PREFÁCIO

ISPA - Instituto Universitário

José Ornelas
Prof. Associado ISPA-IU

Este estudo foi inspirado na teoria da investigação colaborativa e constitui uma demonstração prática do potencial inovador desta perspectiva participativa nas ciências sociais. O modelo de investigação foi-se fortalecendo com a participação, em todos os momentos e a todos os níveis, da equipa constituída por investigadores do Centro de Investigação e Intervenção do ISPA-Instituto Universitário e dirigentes da Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto. Os dirigentes que colaboraram nesta equipa trouxeram o seu conhecimento, construído na sua longa prática associativa e que foi fundamental para a reflexão teórica em cada uma das etapas da investigação.

Este estudo colaborativo proporciona-nos uma informação complexa e diversificada para a compreensão das potencialidades, dos conhecimentos e das necessidades dos actuais dirigentes associativos. Poderá, também, contribuir para a identificação de um conjunto de iniciativas de formação, estudos e investigações futuras neste vasto campo de intervenção social.

O associativismo comunitário tem sido relevante na criação de espaços de socialização e de oportunidades de crescimento pessoal a nível da música, do cinema, do teatro e do desporto. Estas organizações têm proporcionado espaços para as populações se reunirem, conhecerem-se, fazerem amigos, criarem pontes e laços, aprofundarem o sentimento de comunidade e o capital social.

Actualmente, colocam-se novos desafios a estas associações comunitárias, quer a nível da dinamização da vida interna associativa, quer a nível do desenvolvimento da comunidade onde se inserem. A nível interno, debatem-se com problemas de participação dos seus membros, envolvimento de novos associados, renovação geracional, participação de mulheres e de uma liderança colaborativa. A nível da ligação com as comunidades locais, é essencial que as associações diversifiquem e aprofundem a sua colaboração com outras organizações, no sentido de responderem de forma mais eficaz às necessidades e problemas específicos destas comunidades. Hoje, o desporto, cultura e lazer têm que ser vistos como três eixos fundamentais do desenvolvimento comunitário. As ligações destas associações às escolas podem contribuir, de forma significativa, para transformar as escolas em espaços de conhecimento, prazer e participação, fortalecendo o envolvimento dos alunos nesses contextos e aumentando, assim, o seu sucesso escolar. Por exemplo, se as filarmónicas se entrosassem com as escolas, não só poderiam envolver mais jovens nas suas estruturas, como poderiam contribuir para o envolvimento destes jovens na escola. O desporto, generalizado a todas as gerações, pode contribuir para uma comunidade mais saudável e de bem-estar. A cultura e o lazer podem contribuir para o crescimento colectivo do "eu" criativo, reduzindo os efeitos nefastos da rotina e do tédio.

Para se atingir este propósito exige-se uma liderança comunitária com uma visão de empoderamento e uma perspectiva de mudança social, que promova a participação cívica democrática, o desenvolvimento de novos recursos e a criação de comunidades competentes.

Como resultado deste estudo colaborativo propomos a criação de uma Academia de Líderes Comunitários que proporcione uma formação baseada na evidência científica e que incida em áreas, como por exemplo, o planeamento estratégico a nível local, os processos de mudança social, a resolução de conflitos, a tomada de decisões participativas e a inovação social.

O processo colaborativo, os resultados do estudo e a proposta de criação da academia de líderes são bons exemplos da relevância desta iniciativa.

INTRODUÇÃO

Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto

Augusto Flor
Presidente da Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto

CONHECER, COMPREENDER E AGIR PARA TRANSFORMAR!

A Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto tem há muito, desenvolvido estudos sobre o associativismo em Portugal. Alguns desses estudos, realizados por dirigentes nacionais muito envolvidos e profundos conhecedores da realidade associativa, careciam de uma base teórica, métodos e técnicas científicas e de apoio financeiro para a sua publicação.

A Confederação, com uma estratégia bem definida, manteve ao longo dos últimos 10 anos um contacto regular com o meio académico, recebendo e orientando estagiários de várias faculdades e áreas do conhecimento, promovendo conferências, participando em eventos científicos, estabeleceu protocolos e contribuiu para uma avaliação/diagnóstico regular e integrado do associativismo com base em métodos e técnicas científicas aliadas à imprescindível experiência empírica dos seus dirigentes.

Com o estabelecimento de parcerias a partir de 2003 – passagem de Federação a Confederação – surge a possibilidade de se constituir o OBAP-Observatório do Associativismo Popular com a Universidade Lusófona. Daí resultou a constituição de um grupo de investigação que, em colaboração estreita com a Confederação, veio a publicar um trabalho de base sociológica sob o título *"Uma caracterização do associativismo confederado em Portugal"* em 2009 com o apoio da Fundação Montepio e do IDP. Estava aberta a relação institucional entre a Academia e o Associativismo Popular e aquela

primeira experiência mostrava como se podia operacionalizar/concretizar essa relação.

No mesmo ano (2009), no âmbito das comemorações do 85º aniversário da Confederação, realiza-se uma Conferência Académica com a participação do Professor Doutor José Ornelas e do Mestrando Tiago Seixas – ambos do ISPA-IU - onde é apresentado um modelo teórico de estudo da Psicologia Comunitária designado por *Empowermente (empoderamento)*. Logo nos demos conta que, pelas características do método e pela importância do associativismo como objecto de estudo, seria uma excelente oportunidade para ser aplicado ao movimento associativo e aos seus dirigentes.

Com base num diagnóstico realizado pela Direcção da Confederação e após auscultação prévia de alguns dirigentes experientes, construiu-se uma sinopse onde pontuavam as grandes questões que configuravam os reais problemas do associativismo, quer intra-associativo, inter-associativo, com o meio social local e regional e a sociedade portuguesa em geral. Formularam-se questões que, por necessidade do próprio associativismo, "obrigatoriamente", o estudo teria que responder.

Foi essa sinopse que uma vez discutida com o ISPA-IU, foi apresentada como base para a realização do estudo, à Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação Montepio que, de pronto, aceitaram apoiar e que honrosamente nos dirigem a sua opinião na obra que agora se publica.

O projecto, contudo, foi mais longe. Com o apoio das Fundações, do ISPA-IU e da Confederação, cinco colegas dirigentes associativos indicados pela Confederação, concorreram e entraram para o ISPA-IU na licenciatura de Desenvolvimento Comunitário (Artur Martins, Cátia Matos, Deolinda Nunes, Faustino Varela e Luís Costa), com o objectivo de, ao mesmo tempo que se formavam enquanto alunos, colaboravam na investigação/estudo. Simultaneamente, pelo interesse do tema, juntaram-se a estes cinco, o Mestrando José Jerónimo e o Doutorando Tiago Seixas. Podemos afirmar que se trata de uma experiência muito bem-sucedida, completamente inovadora e única. A colaboração da Mestre e Doutoranda Teresa Duarte e do Professor Doutor José Ornelas, coroaram de êxito o projecto.

A metodologia aplicada comprovou ser eficaz. A participação dos Dirigentes Associativos nas várias fases do estudo foi fundamental para o

seu êxito. Surgiram naturalmente dificuldades que foram sucessivamente ultrapassadas pela persistência e determinação dos investigadores. O "produto final" valoriza quando as barreiras a ultrapassar nos fazem ir além das nossas capacidades. As necessárias adaptações que foram efectuadas ao longo do estudo, só vêm confirmar como é dinâmica a ciência e a vida das pessoas e das instituições.

No ano 2012, a Confederação apoiou uma nova publicação da autoria de dois jovens dirigentes Associativos – Maria João Santos e Sérgio Pratas, intitulada *"Manual do Dirigente Associativo - 100 perguntas, 100 respostas"* como parte de um eixo essencial da nossa actividade editorial, de estudo e de apoio à formação e qualificação dos dirigentes, associativistas, estudiosos e público em geral. A curto prazo será constituído o GEMAP – Grupo de Estudos do Movimento Associativo Popular que conta já com vários Dirigentes com formação académica superior e a médio prazo será o embrião do futuro Conselho Cientifico pluridisciplinar da Confederação como resposta ao desafio lançado pelo Professor Doutor José Ornelas.

O estudo *"Liderança Comunitária - Estudo Colaborativo com Dirigentes Associativos"*, é um contributo para a relação operacional entre a academia e o associativismo, a ciência e o empirismo, a teoria e a prática, o passado, o presente e o futuro. Desejamos assim formular questões e obter respostas por vias até aqui (quase) inexploradas. Dão-nos o seu experiente parecer o Presidente da Confederação Portuguesa do Voluntariado – Professor Eugénio da Fonseca e o Presidente da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social – Dr. Eduardo Graça que assim valorizam esta obra.

Se parte das nossas interrogações estão aqui respondidas, valeu a pena o esforço e a dedicação de todos quantos contribuíram para esta publicação.

Bem hajam!

TESTEMUNHOS E PARECERES

Fundação Calouste Gulbenkian

Artur Santos Silva
Presidente da Fundação Calouste Gulbenkian

Foi durante o Século XIX que o Associativismo se afirmou em Portugal, sustentado nos ideais de solidariedade, fraternidade, entreajuda, interdependência, autonomia, democracia e cidadania.

Durante o Século XX muitas das responsabilidades e competências que eram assumidas pela sociedade civil foram transferidas para o Estado (Central ou Local). Porém, é hoje inquestionável no tão perturbado e exigente início de Século XXI, a necessidade do movimento associativo se renovar e capacitar para assumir de novo essas mesmas responsabilidades.

A Fundação Calouste Gulbenkian apoiou, em parceria com o Montepio Geral e o Instituto Superior de Psicologia Aplicada, a iniciativa da Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto de realização de um estudo nacional sobre o Dirigente Associativo Voluntário das Coletividades e Associações Privadas sem fins lucrativos. Assim se reconhece o papel decisivo do associativismo nos vários quadrantes da vida das pessoas e das comunidades. É especialmente importante salientar que temos cerca de 30 mil coletividades e associações, englobando um universo de aproximadamente 3 milhões de associados e mais de 425 mil Dirigentes Associativos Voluntários, o que constitui um conjunto de entidades que se assume como o maior representante da sociedade civil em Portugal.

Neste processo congratulo-me pela inovadora aproximação do movimento associativo popular à Universidade e pela preocupação

existente, por parte da sua organização cúpula se capacitar e profissionalizar para melhor se adequar aos novos desafios que atualmente enfrenta.

Há um importante papel para o movimento associativo enquanto nova resposta do terceiro setor para as crescentes necessidades sociais. Se, por um lado, os desafios sociais que enfrentamos são de dimensão internacional, por outro, é no regresso à maior proximidade das respostas e soluções que se pode responder com maior efectividade a esses desafios. Neste sentido, as colectividades e associações locais assumem um papel determinante pelo seu conhecimento e confiança junto das populações.

Finalmente deve enaltecer-se a Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto por esta iniciativa, na convicção de que será um contributo essencial para a reinvenção e crescimento coletivo que os difíceis tempos que passamos impõem.

Fundação Montepio

António Tomás Correia
Presidente do Conselho de Administração do Montepio

UM INCENTIVO À LIDERANÇA COMUNITÁRIA

As organizações da sociedade civil que se caracterizam e distinguem pela flexibilidade da gestão, pelo facto de emergirem espontaneamente da comunidade e pela rapidez com que antecipam as tendências da evolução social, assumem-se agentes privilegiadas de mudança e, por essa razão, serão cada vez mais chamadas a participar ativamente no desenvolvimento integrado da pessoa humana, complementando e até substituindo a intervenção do Estado.

No contexto abrangente da economia social e solidária, as Coletividades de Cultura e Recreio revelam-se essenciais na promoção do desporto e da cultura, na preservação do património e na criação de laços genuínos de intergeracionalidade e vizinhança.

Este contributo, com forte tradição em Portugal, exige investimento permanente nos campos da formação, organização e renovação de práticas orientadas para o profissionalismo, a modernidade e o dinamismo. Por isso, o papel das Coletividades de Cultura e Recreio, que o Montepio tem acompanhado, é estruturante na afirmação deste setor, dele dependendo a sua vitalidade e credibilização crescentes.

À semelhança do que já se verificou com outras iniciativas e publicações, a Confederação lança agora mais um instrumento de apoio aos dirigentes que, anonimamente, garantem a sustentabilidade das coletividades, mesmo em contexto de adversidade.

Neste entendimento, a obra que agora se publica é fundamental para a sistematização dos conceitos de liderança, para a definição dos perfis dos dirigentes e para a própria caracterização do universo associativo.

Tratando-se de um conteúdo em clara convergência com as preocupações do Montepio – a maior organização de economia social em Portugal que há muito conhece o território associativo, as suas práticas e fragilidades -, este trabalho permite conhecer, valorizar e capacitar as associações em Portugal, apoiando etapas que se revelam fundamentais para a consolidação da democracia participativa, a efetivação da cidadania e a promoção da participação social.

Em 2013, quando se assinala o Ano Europeu dos Cidadãos, aplaude-se mais este incentivo à liderança comunitária em favor da comunidade e do associativismo.

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

Eduardo Graça
Presidente da direção da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES)

VOLUNTARIADO- UMA REFLEXÃO BREVE

O voluntário é aquele que, devido à sua atitude perante a comunidade dedica parte do seu tempo e competências, de forma desinteressada, ao serviço da comunidade. A origem do trabalho voluntário está ligada à formação de uma consciência comunitária, de raiz social, ou religiosa.

O voluntariado está intimamente ligado às organizações da economia social, ou economia solidária que, em Portugal, entroncam numa tradição que vem de longe na qual as misericórdias, no âmbito das organizações do setor não mercantil da economia social, assumem uma particular relevância.

Em Portugal existem cerca de 55 000 organizações do sector da economia social, tal como será revelado pela Conta Satélite da Economia Social (CSES) que está a ser elaborada, com base em dados de 2010, pelo INE, no âmbito de um protocolo com a CASES sendo as associações o grupo amplamente maioritário.

Apesar da Conta Satélite ficar concluída somente dois meses após a data em que escrevo (no final do primeiro trimestre de 2013) posso afirmar que dela constará um capítulo versando o voluntariado o que permitirá

dispor, pela primeira vez, de números certificados acerca dessa realidade no nosso país.

Sabemos, no entanto, por experiência própria, que é no universo associativo que surgem, e se afirmam, a maior parte dos dirigentes voluntários, a mor das vezes, chamados à ação pela pura vontade de servir a comunidade como acontece, por exemplo, com as Associações de Bombeiros Voluntários e a Cruz Vermelha Portuguesa, entidades que se têm alicerçado, em grande medida, no trabalho voluntário.

Mais recentemente têm vindo a desenvolver-se um conjunto múltiplo e diversificado de iniciativas de trabalho voluntário no universo do mundo empresarial lucrativo o que corresponde ao desenvolvimento do conceito de responsabilidade social ou como refiro adiante, citando Bento XVI, *a uma espécie de hibridização dos comportamentos de empresa*.

Na verdade a crise financeira global, com o seu cortejo de consequências nos planos económicos e social, tem tornado este nosso tempo interessante, desafiante e gerador de oportunidades. Todos se interrogam: como fazer? O que fazer? Como dar corpo a um movimento que seja capaz de transformar, de forma realista, as oportunidades em novas realidades conceptuais, organizacionais e institucionais nas quais o homem, a ética, a responsabilidade social, tomem o lugar da ganância.

A propósito li, com cuidado, a Carta Encíclica ***CARITAS IN VERITATE*** do Papa Bento XVI e cito dois parágrafos:

O aumento sistemático das desigualdades entre grupos socais no interior de um mesmo país e entre as populações dos diversos países, ou seja, o aumento maciço da pobreza em sentido relativo, tende não só a minar a coesão social – e, por este caminho, põe em risco a democracia –, mas tem também um impacto negativo no plano económico com a progressiva corrosão do "capital social", isto é, daquele conjunto de relações de confiança, de credibilidade, de respeito das regras, indispensáveis em qualquer convivência civil.

Ao lado da empresa privada orientada para o lucro e dos vários tipos de empresa pública, devem poder-se radicar e exprimir as organizações produtivas que perseguem fins mutualistas e sociais. Do seu recíproco confronto no mercado, pode-se esperar uma espécie de hibridização dos comportamentos de empresa, consequentemente, uma atenção sensível à civilização da economia.

É muito interessante, sem dúvida, este caminho de reflexão. E a partir dele pergunto: como contrariar a progressiva corrosão do "capital social?

Estamos, pois, confrontados com o imaterial. Face a um volume enorme de informação, diversificada pela sua natureza e proveniência, os gestores a quem compete decidir da aplicação de recursos, sejam públicos, privados, cooperativos ou sociais, sempre escassos, mesmo quando parecem à primeira vista abundantes, confrontam-se com a avaliação da relação custo/benefício de cada decisão de investimento seja qual for a sua natureza. Em cada decisão de quem compete decidir, seja qual for o nível hierárquico no qual se situe, se entrecruzam uma miríade de fatores que a conformam e condicionam.

Neste contexto, hoje, o trabalho voluntário é um das mais nobres contributos para a luta contra *a progressiva corrosão do "capital social", isto é, daquele conjunto de relações de confiança, de credibilidade, de respeito das regras, indispensáveis em qualquer convivência civil*. Para identificar essa ação ocorre-me uma palavra: educação. A **Educação**, no sentido mais lato e nobre da palavra, é a área da atividade humana, no meu conceito, que mais se aproxima do imaterial e que melhor pode contribuir para apetrechar o homem na luta contra o pior dos males com o qual, em todas as épocas, se confronta: **o conformismo**.

Neste combate contra o conformismo, o binómio constituído pelo mundo associativo e o voluntariado, sob as mais diversas formas jurídicas e organizacionais, fazendo confluir múltiplas, e variadas vontades, é uma alavanca da maior importância que deve ser reconhecida e valorizada por todos os atores que assumem protagonismo no mundo dos poderes públicos, privados e sociais.

Confederação Portuguesa do Voluntariado

Eugénio Fonseca
Presidente da Confederação Portuguesa do Voluntariado

O CONTRIBUTO DE DIRIGENTES ASSOCIATIVOS VOLUNTÁRIOS E BENÉVOLOS

Associativismo um pilar da sociedade

O surgimento do associativismo confunde-se com a formação histórica da sociedade civil tal como a conhecemos no Ocidente, cuja característica mais significativa é o pluralismo. A coexistência de grupos e organismos plurais e independentes, a maioria deles sustentados por pessoas voluntárias que prosseguem interesses comuns, de forma estável e duradoura, permite à sociedade civil realizar a sua missão, apoiada na participação individual e coletiva dos cidadãos, sendo tão mais forte e coesa quanto maior for o número de instituições não governamentais pujantes. Esta é uma forma de conferir identidade às populações através do dinamismo da ação cultural, social, artística, etc. Todavia, o dinamismo decorrente dos compromissos de cidadania ativa não dispensa o Estado de cumprir as suas obrigações de maior equidade social e de impulsionar interesses geradores do bem comum, mas evita que os poderes públicos dominem e atomizem toda a sociedade. Por outro lado, contribui para a formação das comunidades, cria espírito de unidade e, ao mesmo tempo, desenvolve um sentido individual de identidade própria de cada cidadão.

O prosperar do movimento associativo está, intrinsecamente, relacionado com as estruturas da modernidade, as quais contribuem para a transição de uma ordem social tradicional para uma outra, fortemente

condicionada pela globalização, contribuindo para suavizar os custos da dissolução social gerada pelo processo de modernização tecnológica. As associações constituem-se assim como verdadeiros instrumentos de integração política e social de indivíduos e de grupos, pois possuem recursos sócioculturais necessários para a participação cidadã e ação coletiva.

As instituições são chamadas a colocar o individuo em contato com o Estado, tornando-se assim, no dizer de Alexis de Toucqueville, em "escolas de democracia" onde, a comunicação e o estabelecimento de relações recíprocas entre pessoas, constituem os pilares sobre os quais assentam uma sociedade, verdadeiramente, democrática. Neste sentido, são expressão popular, enquanto marco do republicanismo em que é dada voz ao povo, em contraste com as vozes da elite que, até então, se faziam ouvir. Segundo Toucqueville, o compromisso de cidadania converte o "eu" em "nós" e o primeiro passo deste compromisso pode ser dado pela participação em associações, através das quais se desenvolve a capacidade de cooperação e de responsabilidade conjunta em ordem à edificação do bem comum.

O voluntariado é um fenómeno social que nasceu de processos históricos e culturais o qual se traduz em práticas individuais, em organizações solidárias e em movimentos sociais. A generalização da palavra "voluntariado" é relativamente recente. Só a partir do último quartel do século passado se começou a estruturar o conceito, tal como hoje o entendemos, e que aponta para as organizações de voluntariado como aquelas que são de iniciativa dos cidadãos e de natureza privada, sem preocupações de lucro, legalmente constituídas, que realizam atividades a favor da comunidade.

Uma simbiose muito interessante e completa entre associações e voluntariado poderemos encontrar nas coletividades.

As coletividades expressão da democracia popular

O movimento operário, em cooperação com alguns intelectuais, tiveram um papel preponderante no aparecimento deste tipo de associativismo que se evidencia pelo contributo que presta ao desenvolvimento integrado, através de três vertentes essenciais como são a cultura, o recreio e o desporto. Não há, em Portugal lugar, por mais recôndito que seja, que não disponha de uma coletividade, sendo, muitas

delas, repositórios de vários tipos de cultura e tradições populares. Nalgumas aldeias são mesmo os únicos lugares de encontro diário, contribuindo para vencer uma das doenças mais nocivas deste tempo que é a solidão.

As coletividades são, habitualmente, uma expressão evidente da força e da eficácia contida na congregação de esforços coletivos, devidamente organizados, na medida em que exprimem comportamentos de confiança nas capacidades das pessoas que são mais bem rentabilizadas quando colocadas em comum; do acolhimento à diversidade de pensamento, de crença, de ideologia, de cultura que é aceite e utilizada como um enriquecimento para todos; de gratificação recíproca, porque sendo genuína a motivação para a entrega ao serviço do bem comum, sem contar com retribuição alguma, é inevitável que tal aconteça no domínio dos afetos e da autorrealização; de apoio mútuo, sem o qual nenhuma atividade se realiza com real eficácia nem nenhuma coletividade pode subsistir com solidez.

Este tipo de associações são, ainda, instrumentos de coesão humana e, ao mesmo tempo, o laboratório, onde a procuram viver. Contribuem para esta crucial potencialidade, a existência de uma grande cumplicidade entre os associados a qual, podendo, de início, ser centrada nos interesses da sua coletividade, facilmente, se desloca para os da comunidade a que pertencem; de um interesse pelo desenvolvimento não só pessoal, mas também dos outros, sendo isso notório no tipo de atividades culturais que promovem; de uma convivialidade ativa para a qual contribuem as realizações diárias resultantes de surpreendente espírito criativo, aguçado pelo desejo do encontro; do sentido de orgulho e de pertença revelado na identificação de uns com os outros e com o êxito coletivo.

Este associativismo começou por se ligar estreitamente ao mutualismo e ao cooperativismo e, mais tarde, às universidades populares. Na sua identidade e relações, distingue-se claramente da assistência tradicional: entre os seus princípios fundamentais, realçam-se a igualdade e a democracia.

Nas coletividades, tal como nos restantes domínios de atividade, o voluntariado emana de um compromisso radical com outrem em ordem ao bem comum.

Um dos perigos que pairam, sempre, na vida das instituições é a tentação de se fecharem sobre si mesmas. Ao proceder assim, qualquer uma está condenada ao fracasso e nem as coletividades estão imunes se não se preocuparem em promover, em conjunto com todos os demais atores sociais, uma cultura de articulação e complementaridade na ação. Para isso, é necessário: rejeitar protagonismos, particularismos e atitudes competitivas entre instituições; criar e potenciar espaços de encontro inter-institucional que sejam instâncias mediadoras de reflexão, interlocução e negociação; fazer surgir redes vinculadas a territórios e projetos comuns, fomentando o desenvolvimento do tecido social e associativo.

Associações agentes de transformação social

Frente a uma sociedade, cada vez mais, marcada por ímpetos individualistas, colocam-se grandes desafios ao movimento associativo que não poderá cristalizar-se numa excessiva institucionalização. Esses desafios poderão concretizar-se em:

- dotar-se de estruturas flexíveis, capazes de integrar os seus associados na vida associativa, criando as condições adequadas para que estes se identifiquem claramente com o estilo e valores da sua coletividade.
- fazer constantes esforços por superar a tendência natural para um certo "localismo" e corporativismo. Hoje o repto já não é só «atuar local e pensar global, mas também agir global sem deixar de pensar no local;
- seguir uma cultura do Terceiro Sector para ajudar a contrariar os efeitos perversos do paradigma socioeconómico vigente que aposta mais numa cultura individualista e monetarista que na solidariedade e gratuidade nas relações humanas;
- buscar novas formas de comunicação, desenvolvendo também uma cultura própria mais radicada nas boas práticas, contrariando a tendência especulativa predominante na maioria dos media;
- gerar novos indicadores comunitários que permitam conhecer em que medida se estão a atingir os objetivos de animação sociocultural;
- potenciar a participação real e efetiva dos associados, fomentando a assunção de responsabilidades concretas a partir da definição de tarefas objetivas;
- criar e oferecer itinerários culturais - e mesmo recreativos - que sejam potenciadores de auto-formação e conduzam a um processo de maturação e crescimento pessoal;

Todos os desafios devem estar em perfeita consonância com os princípios identitários de cada uma das associações. Porém, a questão da identidade associativa não é apenas uma questão de cada organização ou, muito menos, de cada associado; é um acontecimento e reflexo de um contexto cultural de transformação enormemente relevante de cuja preservação os dirigentes associativos devem cuidar, com fidelidade e criatividade.

A missão dos dirigentes associativos

O principal traço da identidade de uma associação é a solidariedade, ou seja, criar condições para se viver com e para os outros. A própria designação de "coletividade" aponta para a exigência de estar com... Neste dinamismo ninguém é dispensável. Todos são necessários para se alcançarem os objetivos que, por todos, devem ser definidos.

Mas qualquer coletivo necessita de quem oriente, incentive e acompanhe, mais de perto, a concretização das ações que conduzam ao objetivos delineados. É com plena justificação que os dirigentes defendem a melhoria das suas condições de trabalho. A este propósito, convém deixar bem claro que tais condições não significam, de maneira nenhuma, a analogia do voluntariado ao trabalho remunerado. É claro que todos os profissionais remunerados merecem todo o nosso apreço; mas, quando se defende a melhoria de condições de voluntariado, está em causa a preservação da sua própria identidade em melhores condições.

Aos lideres associativos pede-se, por isso, que sejam capazes de:

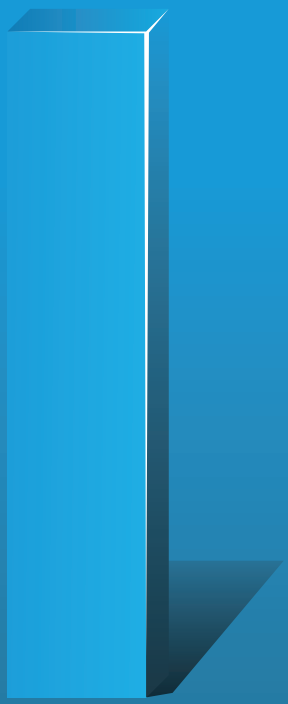
- serem ativos, em função dos outros, procurando harmonizar os seus interesses com os das suas comunidades;
- consciencializarem os associados sobre a importância da sua participação, entendida como uma dimensão da pessoa que vai mais além de cada uma das tarefas concretas e que ajuda a melhorar a sociedade; um conjunto de atividades complementares entre si e com outras organizações; uma aportação modesta, mas significativa, num contexto global onde estão muitas coisas por fazer;
- priorizarem os métodos de trabalho em equipa, não tanto como desenvolvimento de uma técnica, mas, principalmente, como estilo democrático e participativo;
- distinguir entre voluntariado e "carolice", deixando que este

conceito de "carola" desemboque no conceito mais alargado de liderança, que seja capaz de reconhecer as necessidades da sua associação/coletividade, de articular e congregar as diferentes visões, de desenvolver os objetivos da associação /coletividade, de gerir e motivar os outros.

Os voluntários dirigentes desempenham um papel decisivo, que se está a renovar na grave situação atual. Os dirigentes devem sentir-se interpelados a intensificar o seu esforço e criatividade; só por essa via, lhes será possível enfrentar os diferentes problemas com que se debate a população portuguesa.

"Aquilo que mais distingue uma pessoa não é onde ele está em momentos confortáveis, mas onde se posiciona em momentos difíceis e controversos."

Martin Luther King, Jr.



capítulo

O CONCEITO DE LIDERANÇA E A LIDERANÇA COMUNITÁRIA

1 • Breve perspectiva sobre a evolução do conceito de liderança

As teorizações iniciais sobre a liderança conceptualizavam o líder como um indivíduo excepcional. Esta visão remonta ao séc. XIX, período em que, sob a égide da Revolução Industrial, se considerava que as capacidades de liderança eram inatas e inerentes a quem detinha um estatuto sócio-económico elevado. No início do séc. XX, com a emergência de uma ciência vocacionada para os temas de gestão, o líder passou a ser conceptualizado como detentor de características ou traços de excelência, através dos quais se destacava dos demais, enquanto líder de sucesso. Estes estudos que incidiram sobre a personalidade do líder, associando o conjunto das capacidades de liderança a determinadas habilidades, comportamentos e características pessoais, configuraram a teoria dos traços, uma perspectiva individual sobre a liderança, centrada na figura do líder. Para os autores desta perspectiva, os traços de excelência que distinguem um líder são: traços físicos (aparência física, altura, peso); traços intelectuais (inteligência, capacidade de análise e decisão, fluência verbal), de personalidade (combatividade, autoconfiança); traços sociais (sociabilidade, sensibilidade interpessoal); e traços relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa) (Kirkpatrick & Locke, 1991; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Wolff, Pescosolido, & Druskat, 2002; Parry & Bryman, 2006).

A partir do final dos anos trinta, do séc. XX, os investigadores chegaram à conclusão que não era possível isolar um conjunto de traços bem definidos que fossem exclusivos e comuns a todos os líderes e que nem as características individuais eram suficientes para explicar o fenómeno da liderança. Deste modo, começaram a procurar no estudo dos comportamentos dos líderes a resposta para compreender a essência da liderança. A teoria comportamental da liderança distingue-

se da teoria dos traços no sentido em que a liderança não é descrita em função daquilo que o líder é mas daquilo que o líder faz, e em que a capacidade de liderança não é meramente inata, mas pode ser desenvolvida. Esta abordagem descreve a liderança como sendo o resultado de dois comportamentos essenciais por parte do líder: alcançar resultados e saber relacionar-se eficazmente com os outros. A partir desta conceptualização geral, diversos autores elaboraram teorias específicas, baseadas nas interacções, no desempenho de papéis e de funções, entre líder e seguidores, bem como nas percepções dos seguidores sobre o líder. Entre as teorias comportamentais de liderança, destaca-se a desenvolvida por Kurt Lewin e que assenta na distinção de três estilos diferentes de liderança: a autocrática, a democrática e a liberal ou "laissez-faire"; propondo que estes diferentes estilos de liderança, adoptados pelo líder para com os seguidores, determinava as diferenças no sucesso alcançado pelos grupos liderados (Follert, 1983; Graen & Uhl-Bien, 1995; Hollander, 1997; House, 1996; Nolan & Harty, 1984).

Posteriormente, e a partir dos anos 50, foram desenvolvidas as teorias situacionais de liderança. Estas teorias procuram explicar a liderança, não apenas pelas características ou comportamentos do líder, mas tendo em conta as variáveis situacionais. O que as teorias situacionais defendem é que não existe um único estilo ou característica do líder que satisfaça toda e qualquer situação de liderança. Isto quer dizer que, em cada situação, o líder deve adoptar um estilo de liderança que consiga alcançar, o mais possível, a eficácia e a eficiência do grupo que lidera. Deste modo, a escolha do padrão de liderança a adoptar deve ter em consideração e avaliar três aspectos que incidem no líder, no grupo e na situação. Os aspectos a considerar em relação ao líder referem-se ao seu sistema de valores e convicções pessoais, à sua confiança nos seguidores, às suas inclinações pessoais a respeito de como liderar e aos seus sentimentos de segurança em situações de incerteza. Os aspectos que dizem respeito aos seguidores e que importam conhecer incluem a sua necessidade de liberdade ou de orientação superior, a sua disposição em assumir responsabilidades, a sua segurança na incerteza, o seu interesse pelo problema ou pelo

trabalho e a sua capacidade de identificação e compreensão do problema. Relativamente aos aspectos que incidem na situação, o líder deve ter conhecimento sobre a instituição onde trabalha, designadamente os seus valores e tradições, as suas políticas e directrizes, bem como um conhecimento sobre a eficiência do grupo, sobre o problema a ser resolvido ou sobre a complexidade do trabalho e sobre os aspectos relacionados com a premência de tempo. A partir desta abordagem, a liderança passa a ser encarada enquanto um processo, onde intervêm líder e seguidores, cujo sucesso depende da natureza dessa interacção entre eles, e onde os determinantes dessa interacção são os estilos de liderança adoptados pelo líder e a vontade ou capacidade dos seguidores em corresponder a essa liderança (Chemers, 1995; Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1977; House, 1996; House & Mitchell, 1974).

Em 1978, o autor norte-americano Burns, no seu trabalho seminal sobre os processos de liderança, descreve os conceitos de liderança transaccional e transformacional. Em ambos os processos se reforça a ideia do compromisso, tanto do líder como dos seguidores, no processo de liderança, relacionando-se a eficácia da liderança com a natureza das interacções entre ambos. Para este autor, o líder transaccional foi caracterizado como sendo orientado para os objectivos e para a realização de tarefas, e interessado na manutenção do status quo. Os líderes transaccionais motivam os membros do grupo, estabelecendo objectivos e recompensas, alinhadas com os próprios interesses dos seguidores. Por seu turno, o líder transformacional é aquele que inspira, motiva e é orientado para as relações, conquistando o apoio dos seus seguidores pelo apelo a ideais e valores elevados como liberdade, justiça, igualdade e paz. Burns sugere que a mudança efectiva é mais rápida e eficazmente alcançada pelos líderes transformacionais, observando que qualquer indivíduo, independentemente da atribuição formal de poder, pode conduzir e transformar os outros e alcançar mudanças, com base na natureza da relação e da sua capacidade de influência. Também Bass (1985), outro autor, sugeriu que os dois processos de liderança não são mutuamente exclusivos, mas que a eficácia da liderança é maximizada quando elementos

transformacionais, como a confiança e o respeito, estão associados com factores transaccionais, como a clarificação de objectivos e o incentivo.

Os estilos de liderança transformacional e transaccional são uma tipologia que persiste na abordagem contemporânea da liderança. Os líderes transformacionais têm uma visão e ganham o apoio inspirando os outros. Os seguidores podem ser motivados porque os líderes transformacionais têm em consideração as suas necessidades, estimulam novas formas de pensar e permitem-lhes tomar decisões. Os líderes transformacionais esperam que os seus seguidores confiem neles e tomem a iniciativa. Esses líderes promovem o desenvolvimento de novas soluções para os problemas sem deixar de assumir os riscos inerentes. Os líderes transaccionais, por seu lado, assumem uma posição de maior coordenação e/ou controlo, dando orientações e apoio aos seguidores. Espera-se que os seguidores sejam orientados para objectivos, necessitando de clarificação e reforço ao longo do caminho. Os líderes transaccionais procuram dar resposta às necessidades dos seus seguidores em troca da realização de tarefas. Ao contrário dos líderes transformacionais, os líderes transaccionais preferem evitar o risco, trabalhando em contextos que lhes são familiares. Enquanto alguns autores fazem uma distinção entre qualidades transformacionais e transaccionais, outros argumentam que os líderes podem recorrer a ambos os estilos de liderança, sendo que, usando ambos os estilos, podem ser capazes de trabalhar mais efectivamente com diversos grupos de actores sociais (Bass, 1985, 1990; Berson, Shamir, Avolio, Popper, 2001; Burns, 1978; Egri & Herman, 2000; Shmueli, Warfield, & Kaufman, 2009; Wofford, Goodwin, & Whittington, 1998).

Outros autores começaram a dar maior ênfase ao papel dos seguidores no processo de liderança, desenvolvendo o conceito de "seguidores eficientes", cuja influência, no trabalho conjunto com o líder, seria determinante para o sucesso do grupo (Aktouf, 1992; Burns, 2003; Kelley, 1988; Manz & Sims, 1991; Rost, 1991). A teoria de interacção dinâmica, entre líder e seguidores, acentua a relação de mutualidade entre ambos, examinando a qualidade das trocas sociais

como estando na base da eficácia do processo de liderança. Graen & Uhl-Bien (1995) sugerem que o estudo da liderança, devido à sua complexidade, seja dividido em três domínios distintos, sugerindo que o enfoque se distribua pelo líder, os seguidores e a sua relação em conjunto. O aspecto relacional da liderança foi estudado por outros autores, como Brower e os seus colegas (2000) que se concentraram nas dimensões de confiança e integridade como moderadoras desta relação ou Settoon et al. (1996) que examinaram a natureza da própria relação como mediadora da participação e do compromisso organizacional.

O conceito de liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005) também propõe um processo dinâmico e acrescenta um foco no bem-estar dos seguidores. Este modelo representa uma combinação de traços, factores e processos que estão relacionados e são relativos ao contexto. A transparência relacional, conseguida através da autenticidade, é a chave deste processo dinâmico. Alguns autores, por exemplo, propõem a utilização de narrativas dos líderes (histórias de vida) como um instrumento para explicitar a autenticidade dos líderes e para conferir significado à relação de liderança (Sparrowe, 2005). Desta forma, o capital psicológico positivo que é construído com o bem-estar do grupo é potenciado e ajuda à sua eficácia. O resultado último é a obtenção da realização organizacional positiva sustentável que não é só baseada no aumento de capital financeiro, mas também de capital ético, humano, social e psicológico.

A noção de líder, seguidor e a relação entre ambos complexifica-se em função da diversidade cultural e dos contextos. A própria definição da liderança eficaz varia de cultura em cultura. Os estudos que têm procurado compreender as dimensões culturais da liderança numa perspectiva internacional, concluíram que as práticas e valores dominantes em cada país têm implicações nas expectativas que as pessoas têm em relação aos líderes e, por sua vez, nos estilos e processos de liderança adoptados. Deste modo, o que pode ser um estilo de liderança eficaz num determinado contexto, poderá não produzir os mesmos resultados noutros. Apesar das diferenças observadas, houve algumas semelhanças na preferência das

características da liderança através das diferentes culturas. As características como a integridade, a persistência, a capacidade de inspirar os outros e a vontade de potenciar o desenvolvimento comunitário pareceram ser universalmente valorizadas (Javidan et al., 2006; Koopman et al., 1999). Wren (1995) também sugere que a eficácia da liderança deve ser considerada em função dos contextos históricos, contemporâneos, e imediatos, pois as definições de liderança variam ao longo do tempo, acompanhando as modificações da própria sociedade.

As noções tradicionais de líder e seguidor podem ser inadequadas para interpretar o fenómeno de liderança, uma vez que as organizações e as relações sociais se vão tornando progressivamente mais complexas (Drath, 2001). Nesta perspectiva considera-se como todos os membros podem co-criar o futuro e maximizar a eficácia do grupo, colocando a possibilidade de todas as vozes serem ouvidas para que a reflexão e a acção ocorram baseadas em múltiplas perspectivas. Desta forma, não existe um único caminho de acção a seguir, mas uma multiplicidade de opções que podem surgir através do diálogo. De acordo com esta perspectiva, a liderança não existe sem as relações mútuas que nela estão envolvidas. Os líderes e os seguidores "fazem a liderança" em conjunto, através de um processo emergente e dinâmico que abrange a influência interpessoal e as relações de poder, num determinado contexto (Osborne, Hunt, & Jauch, 2002; Rost, 1991). Este modelo também sugere que a mudança ocorra com base nas interpretações individuais e colectivas dos eventos, resultando em certos modelos da interacção que permitam influenciar todos os membros. Desta forma, dependendo do processo, da natureza das interacções e da maneira como a influência é exercida, os processos de grupo terão resultados positivos ou negativos que são, por isso, uma função da actividade colectiva e não de um único actor.

Esta perspectiva reafirma que os líderes e os membros são mutuamente responsáveis pelo processo relacional de liderança, no qual se constroem objectivos comuns e uma visão partilhada do contexto, através do diálogo entre diversos actores, ou seja, através daquilo que Dachler & Hosking (1995) apelidaram de multiálogo. Desta

forma, o líder tem como atribuições principais estar activamente envolvido nas tarefas de negociação, no estabelecimento de redes de trabalho colaborativas e na promoção do diálogo entre os múltiplos agentes dos processos de mudança, contribuindo para o estabelecimento de uma estrutura social, na qual a liderança é o fio condutor que une os indivíduos ao capital social por eles produzido (Balkundi & Kilduff, 2005).

A dinâmica relacional da liderança, segundo Uhl-Bien (2006), é um processo de influência social, através do qual as estruturas sociais emergentes são construídas e através do qual ocorre mudança nas atitudes, valores e comportamentos, sendo que este processo de relação dinâmica não está circunscrito a posições de poder hierárquico, podendo acontecer em qualquer nível do sistema social.

Segundo Drath (2001), o significado e o conteúdo das tarefas de liderança variam de comunidade em comunidade, e essa diferença relaciona-se com os princípios subjacentes àquilo que a própria comunidade define como sendo a liderança. Para este autor, existem princípios dominantes que subjazem às noções de liderança e que são desenvolvidos através do tempo. O significado social da liderança reside nestes princípios subjacentes ao conceito de liderança, e que são partilhados por uma dada comunidade, e compostos por um conjunto de ideias, assunções, regras e pressupostos a respeito daquilo que a liderança é e do que o líder deve ser.

Segundo este autor, à medida que a sociedade se complexificou, emergiu a necessidade do trabalho de liderança recorrer ao diálogo, baseado em relações colaborativas para construir significados partilhados e objectivos comuns realizáveis, enquanto a diversidade de perspectivas é conservada. Nestes casos, a liderança não reside numa pessoa ou num papel, mas no sistema social, no qual pessoas diferentes participam cada uma à sua maneira no processo de liderança.

Para Kaczmarski & Cooperrider (1997), o trabalho colaborativo ajuda a lançar uma ponte sobre diversos sistemas de conhecimento e

culturas, definindo a liderança como a arte de criar contextos de permutas, pelas quais as pessoas de tradições diferentes podem criar, em conjunto, uma nova cultura, onde as diferenças são abraçadas, ao invés de serem subjugadas por ideias dominantes ou pressões exteriores de conformidade a normas de outrem. Neste tipo de liderança estão implicadas múltiplas vozes, perspectivas e verdades.

O processo de liderança colaborativa envolve e reúne as pessoas de forma inclusiva, num processo aberto e criativo, partilhando informação e uma compreensão comum dos problemas e das preocupações, para criar uma visão realista e estratégias práticas para resolver as questões comuns. A abordagem colaborativa busca a construção de consensos, trazendo todas as partes envolvidas para o processo de tomada de decisão, no qual podem conhecer as diferentes perspectivas sobre o problema, aprender uns com os outros, debater soluções alternativas e analisar as consequências das diversas acções possíveis, para encontrar soluções que vão para além de uma visão individual parcial (Bryson & Crosby, 1992; Carpenter & Kennedy, 2001; Chrislip & Larson, 1994; Dukes, 1996).

2. A construção da liderança no contexto comunitário

A investigação do fenómeno da liderança nos contextos comunitários tem-se debruçado, essencialmente, no estudo dos processos de liderança em organizações de base comunitária, tais como as colectividades e as associações, em grupos ou organizações enquadradas em movimentos sociais, ou ainda nas redes de organizações cívicas que têm como objectivo alcançar mudanças sociais que incrementem a justiça e o desenvolvimento de capital social. Estas organizações comunitárias

têm em comum o objectivo de mudança social, procurando melhorar as suas realidades económicas, sociais, políticas e culturais, para que estas venham ao encontro das necessidades e aspirações do respectivo grupo ou comunidade. Esta conceptualização da liderança comunitária destaca a criação de valor social, através do desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas complexos e pela introdução do propósito de mudança social (Huxham & Vangen, 2000; Innes & Booher, 2000).

Cada organização ou grupo comunitário dedicado a alcançar mudanças sociais positivas necessita definir uma direcção para o seu trabalho, gerar e manter o empenho dos seus membros para com o trabalho que deve desenvolver, bem como adaptar-se aos desafios emergentes dos contextos em permanente mudança. Deste modo, as tarefas de liderança incluem, genericamente, três aspectos centrais: o estabelecimento de uma visão de futuro e direcção a seguir para alcançar essa mesma visão; a mobilização e o compromisso para e com a acção necessária para alcançar os objectivos traçados; e a adaptação organizacional e estratégica perante os desafios dos contextos (Bryson & Crosby, 1992; Evans & Boyte, 1986; Terry, 1993). A direcção refere-se ao caminho a percorrer para alcançar objectivos determinados pela comunidade, atribuindo o sentido do "porquê", do "como" e do "para quê" das acções desenvolvidas, e reforçando o sentimento de identidade comunitária partilhado pelo grupo. O empenho permite a coesão, a coordenação e o investimento necessários para que acções sejam eficazmente desenvolvidas e possam ser frutíferas face aos obstáculos e desafios que venham a encontrar. A adaptação estratégica assegura a existência eficiente do grupo ao longo do tempo, em função dos seus objectivos, bem como a possibilidade de encontrar novas respostas criativas aos desafios emergentes.

O líder comunitário é um membro da comunidade mas destaca-se pela sua capacidade de visão, de empreendorismo e de mobilização e pelo respeito, confiança e expectativas que nele são depositadas pelos restantes membros da comunidade. O líder comunitário considera o seu trabalho relevante para a comunidade, e gratificante do ponto de vista

pessoal, sendo caracterizado por um espírito de confiança, optimismo e eficácia, bem como por um forte sentimento de responsabilidade para com as expectativas da sua comunidade. As primeiras pessoas que terá de mobilizar são os membros da sua comunidade ou grupo comunitário, cujo apoio é indispensável para concretizar a sua visão estratégica (Hogg, 2005). Para tal é fundamental que elas reconheçam no líder a pertença ao grupo comunitário e a partilha de uma identidade comum, quer esse líder seja eleito ou quer se trate de alguém que assuma, perante o consenso colectivo, um papel de liderança.

O líder que melhor represente as características que distinguem a sua comunidade das restantes (as suas tradições e as suas aspirações) terá maior confiança por parte dos seus membros pois estará mais associado à representação de identidade que o próprio grupo faz de si (Hogg, 2005). Através da confiança vinda dos seus membros, o líder é legitimado e o seu envolvimento, em prol das expectativas do grupo, é reforçado. A autenticidade que legitima o líder comunitário, perante o grupo que representa, advém da sua experiência de vida e envolvimento em episódios ou acontecimentos considerados, pelo seu grupo, como significativos e marcantes para a história e identidade colectiva, das suas posições políticas em assuntos-chave para a comunidade e consentâneas com a opinião generalizada da mesma ou da sua participação nas actividades de grupos sociais considerados como importantes para a identidade da comunidade (Pittinsky & Tyson, 2004).

O reconhecimento associado à pessoa do líder existe também em função da sua capacidade para transmitir uma nova visão para a comunidade e demonstrar empenho em alcançar as mudanças sociais almejadas pelo seu grupo, solucionando os desafios que encontrar, com criatividade, resiliência, persistência, capacidade de arriscar e mantendo uma perspectiva de futuro (Alvord, Brown & Letts, 2003; Chetkovich & Kunreuther, 2004). O líder comunitário distingue-se, assim, do gestor. Não são apenas as capacidades técnicas e individuais de gestão que o legitimam, mas a atribuição de liderança que a sua comunidade (ou grupo comunitário) lhe outorga, e a sua capacidade de

se identificar com esse papel, representando a voz activa desse colectivo, tanto dentro como fora da sua comunidade (Hogg, 2005).

O compromisso, a visão, e o conhecimento são essenciais para o processo de liderança comunitária, porque os problemas que afectam, actualmente, as comunidades são, muitas vezes, complexos, de longo prazo e implicam múltiplos grupos e interesses. Esta complexidade torna necessária uma base ampla de envolvimento comunitário, não apenas para melhor identificar e compreender os problemas, mas também para catalisar uma grande diversidade de pessoas, ideias e recursos, na procura de soluções inovadoras, mais eficazes e mais sustentáveis a longo prazo (Amaro, 2003; Ornelas, 2003). A motivação dos membros da comunidade para esse envolvimento, pode emergir na sequência de catástrofes naturais, ou pode existir pela defesa de posições individuais e experiências pessoais, ou devido a problemáticas ou assuntos que geram preocupações profundas (Berry & Gordon, 1993; Brown & Nylander, 1998; Duhl, 1997; Egri, & Herman 2000). Muitas vezes essa motivação resulta da necessidade de se sentirem úteis e estarem envolvidos em processos de melhoria e mudança das suas comunidades. Uma liderança comunitária eficaz, procura intencionalmente as preocupações e interesses que os membros da comunidade têm em comum. Mas não fica só pelo levantamento dos problemas para os apresentar a outras instituições, delegando-lhes a responsabilidade da sua resolução (Amaro, 2003). A liderança comunitária é orientada para a acção, procurando operar mudanças positivas na sua comunidade, mobilizando os seus membros na resolução dos seus próprios problemas e desenvolvendo a sua capacidade de intervenção sobre essa realidade (Ornelas, 2010).

O desempenho da liderança não se confunde com o exercício de poder, uma vez que o sucesso do líder se mede pela capacidade de transmitir aos outros a sua visão, reunir consensos em torno da mesma e torná-la realidade através da cooperação e colaboração dos outros (Alvord et al., 2003; Chetkovich & Kunreuther, 2004; Hogg, 2005). Deste modo, a liderança comunitária é colaborativa, não se centrando exclusivamente na pessoa do líder, mas na especificidade dos

processos de interacção entre todos os membros de um grupo ou comunidade, processos esses implicados na criação de novas realidades partilhadas, através do reconhecimento da interdependência de todos os participantes, da criação de novas relações e da aprendizagem de novos comportamentos de colaboração. Neste contexto, a liderança traduz-se pela capacidade de estabelecer a confiança entre participantes, construir consensos, partilhar responsabilidades e o exercício de poder, onde o líder promove novas formas de enquadrar as situações e onde os membros criam mudanças nas quais colectivamente acreditam.

Para aumentar a eficácia da acção das organizações é necessária a existência de líderes informados, com fortes ligações ao seu contexto e com um bom nível de desempenho em domínios essenciais para o exercício da liderança comunitária (Ornelas, 2010) Na confluência de diversos estudos realizados nesta área (Berkowitz, 1987, 1996; Fawcett et al., 1995; Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson, & Allen, 2001; Hesselbein, Goldsmith, & Beckhard, 1995; Kouzes & Posner, 1995; Maton, 2008; Speer & Hughey, 1995) podemos identificar, no quadro seguinte, esses domínios.

Domínios essenciais para o exercício da liderança
• O conhecimento sobre a sua comunidade
• A definição de uma visão de futuro
• A capacidade de ouvir activamente os outros, incluindo os oponentes
• O planeamento estratégico
• A identificação e mobilização de recursos humanos e comunitários
• A promoção da capacidade da organização
• A construção de relações colaborativas e de capital social
• A partilha de liderança
• A gestão, mediação e resolução de conflitos
• A avaliação e a aprendizagem a partir da experiência
• A prevenção do desgaste pessoal e a promoção do suporte social

Quadro 1 – Domínios essenciais para o exercício da liderança

Os líderes devem ter um bom nível de conhecimento sobre a sua comunidade. Isto implica a capacidade de analisar e compreender os problemas comunitários, enquadrar esses problemas no contexto social e político mais abrangente, conhecer a diversidade dos actores sociais existentes e reconhecer os seus diferentes interesses, necessidades e objectivos. O conhecimento sobre o contexto também implica saber identificar os recursos e os constrangimentos locais, as oportunidades e as ameaças externas, como funcionam as estruturas de poder, conhecer os seus processos de decisão, no sentido de antecipar os factores que podem dificultar ou facilitar a intervenção.

A visão sobre o futuro deve expressar a ideia da possibilidade de uma comunidade melhor, tendo em vista a melhoria efectiva da qualidade de vida e bem-estar das populações. Os líderes acreditam na possibilidade da mudança e transformação positiva e envolvem os membros da sua comunidade a partilhar e trabalhar sobre uma visão comum (Chetkovich & Kunreuther, 2004; Shmueli et al., 2009). Uma abordagem colaborativa tem em consideração a opinião e o contributo dos outros membros da comunidade, procurando compreender as diferentes perspectivas e encontrar um terreno comum que possibilite descobrir interesses mútuos ou interdependentes. Isto implica criar um contexto de diálogo, onde as pessoas não se sintam adversárias umas das outras, mas onde cada uma possa sentir que contribui com as suas ideias e recursos para ser e fazer parte da solução. Nesse sentido, a liderança é um processo que inspira uma visão partilhada e mobiliza uma comunidade para agir, facilitando o trabalho conjunto dos cidadãos para alcançar objectivos comuns.

Para transformar a visão em acção, é necessário que o líder alinhe o desempenho com a visão, transforme a energia das intenções em resultados e pense estrategicamente. Através da elaboração de um plano estratégico é possível conferir uma direcção clara e consistente à intervenção, definindo objectivos e metas a alcançar. O planeamento estratégico implica também a habilidade de identificar e mobilizar os recursos humanos e materiais, disponíveis e necessários para alcançar os objectivos pretendidos e o estabelecimento de relações e parcerias

com outras organizações e organismos da comunidade (Speer & Hughey, 1995). Pode ainda implicar a definição de contactos e acções junto dos decisores políticos, para negociar mudanças nas políticas que afectam a comunidade.

As parcerias comunitárias constituem uma aliança formal entre várias organizações, com base num propósito e interesse comum, para responderem de forma coordenada aos problemas comunitários (Ornelas & Vargas-Moniz, 2011; Wolff, 2001). As parcerias comunitárias podem implicar uma diversidade de actores sociais que actuam no contexto da comunidade, ou fora dela, incluindo as associações comunitárias, os sistemas de saúde, as escolas, as empresas, as organizações de vizinhança, as autarquias locais e outros organismos públicos. O trabalho em parceria fomenta a colaboração entre parceiros no sentido de partilharem recursos e trabalharem, em conjunto, na produção de soluções práticas e inovadoras, aumentando a sua capacidade para encontrar alternativas criativas, eficientes e potencialmente mais eficazes e sustentáveis para responder aos problemas das comunidades (Ornelas & Vargas-Moniz, 2011).

As parcerias são um exemplo do capital social duma comunidade. O capital social é, geralmente, definido como o valor acrescentado que resulta das relações e da acção concertada entre os cidadãos, grupos e organizações da comunidade. O capital social é corporizado em normas, confiança mútua, redes de envolvimento cívico e acções de cooperação entre os cidadãos e as instituições (Putnam, 1993; Coleman, 1988). Putnam (2000) estabelece a distinção entre capital físico, humano e social. *"Enquanto que o capital físico se refere a objectos físicos e o capital humano se refere às qualidades dos indivíduos, o capital social refere-se às ligações entre indivíduos – redes socais e às normas de reciprocidade e confiança que emergem dessas ligações"* (Putnam, 2000, p.19).

Putnam (2000) também estabelece a diferença entre três tipos de capital social. O capital social do tipo *bonding* refere-se às normas de

confiança e reciprocidade em grupos e redes sociais mais homogéneos. Este tipo de capital é útil para mobilizar a participação e reforçar o sentimento de identidade e o compromisso comunitário. Por outro lado, o capital social do tipo *bridging* encontra-se em redes sociais mais amplas e heterogéneas. Este tipo de capital é útil para aceder a informações, a diferentes perspectivas e a novos recursos, bem como para criar laços de confiança, reciprocidade e cooperação entre diferentes grupos e organizações sociais. Por último, o capital social do tipo *linking* refere-se às ligações entre indivíduos e organizações com diferentes níveis de poder e é particularmente útil para mobilizar recursos, influenciar e empreender processos de mudança comunitária. A investigação tem demonstrado que as comunidades com altos níveis de capital social têm maiores níveis de bem-estar e uma maior capacidade para se envolverem e serem mais eficazes nas iniciativas de desenvolvimento económico e social das comunidades (Emery & Flora, 2006; Putnam, 2000; Stone & Hughes, 2002). Deste modo, a construção do capital social é uma das actividades mais importantes dos líderes comunitários (Price & Behrens, 2003).

As funções do líder comunitário passam também por estabelecer uma estrutura organizativa que permita integrar e gerir, de forma eficiente e eficaz, os recursos, as relações internas e externas, bem como as diversas actividades e projectos. O desenvolvimento desta capacidade organizativa permite criar e manter uma infra-estrutura, desenhar o sistema de recursos humanos e constituir equipas. Este desenvolvimento é alcançado por via de processos, práticas e actividades que criam valor para a organização e que permitam transformar a direcção em directrizes, a visão em práticas e os propósitos em processos, construindo, assim, a identidade da organização e a maneira como é percebida interna e externamente. As tarefas de organização incluem a definição de uma agenda de trabalho, a gestão de reuniões e do tempo, a implementação de processos de comunicação interna, o estabelecimento de planos de comunicação com o exterior, a coordenação e apoio aos colaboradores e a procura de recursos e assistência externa, sempre que necessário.

A liderança comunitária é um processo de facilitação, de aprendizagem mútua, de construção de relações de confiança e cooperação e de partilha de responsabilidades (Duhl, 1997; Pigg, 1999). Neste sentido, é necessário o envolvimento e a mobilização de todos os membros para que possam contribuir com os seus talentos pessoais para a concretização dos objectivos da organização. Isto implica criar oportunidades para que os membros desempenhem papéis e funções valorizados e diversificados que lhes permitam dar o seu melhor para o esforço comum e fortalecer a sua participação, compartilhando informação e recursos e promovendo a aquisição de novos conhecimentos e métodos de trabalho (Fawcett et al., 1995; Maton, 2008; Ornelas, 2010).

A construção de relações colaborativas implica, igualmente, a partilha do poder e das responsabilidades. Reconhece-se o potencial de liderança em cada pessoa e valoriza-se as perspectivas e contributos que todos podem trazer para as decisões (Ornelas, 2010). Deste modo, os líderes devem criar contextos que possibilitem a expressão de diferentes opiniões e sugestões, e a participação efectiva dos membros nos processos de tomada de decisão. Vários estudos apontam para que a partilha de liderança favorece o tempo, a energia e o compromisso com que os membros se dedicam ao trabalho dentro da organização e, consequentemente, levam a um maior cumprimento dos objectivos e obtenção de resultados (Maton, 2008; McMillan, Florin, Stevenson, & Kerman, 1995).

A liderança colaborativa não é fácil. Os líderes devem demonstrar boas qualidades de mediação e resolução de conflitos (Foster-Fishman et al., 2001; Ornelas, 2010) Evitar ou ignorar os conflitos, ou isolar as pessoas que expressam opiniões divergentes, enfraquece uma organização. Pelo contrário, reconhecer, gerir e resolver os conflitos de forma construtiva, fortalece as organizações e as relações de confiança entre os seus membros. A discussão de diferentes pontos de vista pode ajudar à melhor compreensão de um problema e ser uma fonte de novas ideias, conferindo vitalidade à organização. Sabendo utilizar técnicas e instrumentos de facilitação dos processos colaborativos, o líder poderá

trabalhar, com sucesso, com uma maior variedade de pessoas para realizar os objectivos desejados (Brown & Nylander, 1998; Egri & Herman, 2000; Jacobson, 1999; Hodgson, 1995; Pigg, 1999).

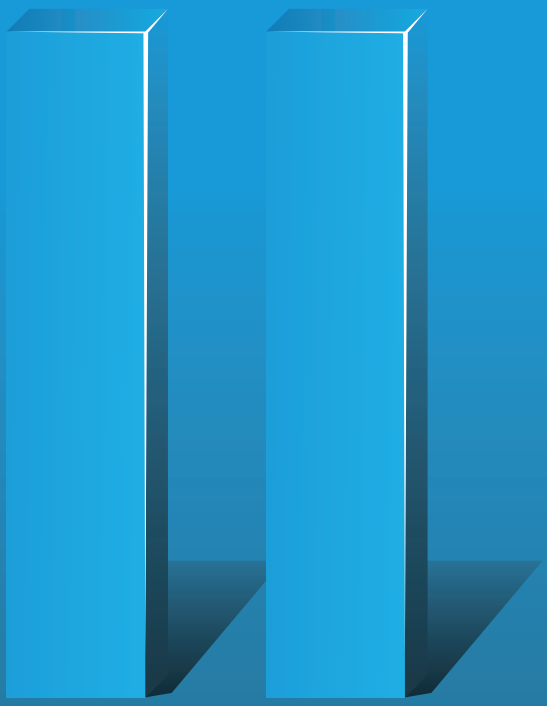
As organizações devem avaliar todas as suas acções e utilizar esse conhecimento para proceder a reajustamentos ao projecto e para planear acções futuras. Todos os membros e participantes do projecto devem ser incluídos nos processos de avaliação e na análise e discussão dos seus resultados (Fawcett et al., 1995; Speer & Hughey, 2005). A eficácia do líder e da organização dependem da capacidade de aprender com a prática, nos contextos e com o apoio e feedback dos demais membros do seu grupo comunitário e dos restantes actores sociais, procurando informação que permita validar e actualizar a estratégia definida. A inovação e criatividade no desenvolvimento de soluções passam pela disponibilidade para correr riscos, para cometer e corrigir eventuais erros, para aprender e perspectivar respostas alternativas. Este processo de avaliação, reflexão e aprendizagem é vital para a melhoria contínua da organização e para fortalecer a sua capacidade de adaptação às mudanças do contexto e de renovação ao longo do tempo, descobrindo novas áreas de intervenção que interessem à comunidade (Kretzmann & Mcknight, 1997).

As funções do líder comunitário passam por gerir os esforços para evitar o desgaste pessoal e relacional e encontrar fontes e formas de suporte social. A construção de relações colaborativas implica respeitar o bem-estar dos outros, avaliar e criticar de forma construtiva, mais do que julgar, apoiar, aplaudir e encorajar. O líder deve usar uma linguagem e criar um ambiente de empoderamento e de suporte mútuo que fortaleça a confiança, a iniciativa, a resiliência e o empenho na realização do trabalho. Existem múltiplas formas de promover o suporte social, como o apoio mútuo na resolução de dificuldades, a celebração das realizações e acontecimentos importantes para o grupo, as oportunidades de formação, o reconhecimento público ou encontrar soluções que facilitem a conciliação da sua participação na organização com a sua vida pessoal e profissional (Maton, 2008; McMillian et al., 1995).

Em conclusão, os líderes comunitários promovem a mudança social, procurando respostas inovadoras para os problemas da comunidade. Visão clara e compromisso comunitário, adaptação e flexibilidade, planeamento e estratégia partilhada, iniciativa e acção colaborativa, são os quadrantes que compõem as características fundamentais do líder comunitário. Os líderes comunitários definem uma visão partilhada com os outros membros do seu grupo e com outras organizações da comunidade, trabalham de forma colaborativa e partilham a liderança. O seu sucesso reside no desenvolvimento do capital social e das capacidades da comunidade, mobilizando os recursos existentes e promovendo a aprendizagem para encontrar respostas mais eficazes aos desafios e problemas dos contextos comunitários. Para além disso, os líderes comunitários têm a capacidade de se adaptarem às mudanças do contexto onde operam, mantendo o seu compromisso a longo prazo para com a comunidade.

"A investigação é um processo de descoberta colaborativa, de tomada conjunta de decisões, e partilha dos recursos necessários para entender o fenómeno. Os participantes partilham recursos de tempo e energia para explicitar o fenómeno. O investigador partilha recursos sobre como esta experiência actual se encaixa com outro conhecimento. Mais importante, a natureza colaborativa da relação torna-se o principal recurso para a construção da teoria."

James Kelly



capítulo

A INVESTIGAÇÃO COLABORATIVA

Este capítulo descreve o processo de colaboração entre o Centro de Investigação e Intervenção (CII) do ISPA – Instituto Universitário e a Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto (CPCCRD), na realização do estudo sobre a liderança comunitária dos dirigentes associativos das colectividades de cultura recreio e desporto em Portugal, com o objectivo de aumentar a compreensão da natureza da liderança comunitária. Procura-se fornecer informação sobre como se construiu e desenvolveu esta parceria colaborativa, como emergiram as questões de investigação e como foi realizado todo o trabalho de pesquisa, desde a concepção e aplicação dos instrumentos de recolha de informação, até à elaboração e revisão do relatório final. Esta narrativa, contada a partir das perspectivas dos vários intervenientes das duas organizações, não se focaliza apenas no que Kelly (2004) designou como os "bastidores da investigação", mas faz igualmente referência a publicações, à organização e/ou participação conjunta em sessões públicas de diversa natureza e a outros acontecimentos significativos que ocorreram ao longo do percurso e que foram resultados desta colaboração.

Esta investigação utilizou uma abordagem colaborativa, sendo que esta opção metodológica se revestiu de particular relevância na condução e realização de todo o trabalho de investigação. Tendo os dirigentes associativos um profundo conhecimento e experiência acerca do contexto das colectividades, o seu envolvimento, como parceiros de investigação, constituiu uma contribuição valiosa para a eficácia e relevância da investigação.

Os referenciais teóricos da investigação colaborativa são inspirados nos princípios da investigação com base em pressupostos de empowerment (Rappaport, 1990) e da abordagem ecológica colaborativa (Kelly 1990). Esta perspectiva assenta no estabelecimento de uma parceria colaborativa entre investigadores e os membros das comunidades, grupos ou organizações em estudo, na pesquisa e compreensão de um fenómeno de interesse comum (Kingry-Westergaard & Kelly, 1990; Tricket & Espino, 2004).

Reconhece-se que tanto os investigadores como os participantes têm conhecimentos, valores e experiências que são únicos e que podem ser partilhados e incorporados no processo de investigação.

Um dos objectivos da investigação colaborativa deverá ser o de implementar um processo de pesquisa que seja significativo para aqueles que participam no projecto, começando na própria concepção da investigação, de modo a dar aos membros da comunidade a oportunidade de definirem a temática que consideram de maior pertinência ou interesse. Para além da escolha do objecto de estudo, uma investigação genuinamente colaborativa implica que os participantes sejam envolvidos como parceiros em todas as fases da pesquisa, desde a sua definição inicial, na recolha da informação, na interpretação e divulgação dos resultados, bem como na discussão das suas implicações para a prática (Ornelas, 2008). Assim, a parceria de investigação deve estruturar-se de modo a criar um contexto que possibilite aos investigadores e representantes da comunidade reflectir e trabalhar em conjunto, produzir escolhas e assumir o controlo global do processo de investigação. Usando o método colaborativo, a validade e a utilidade dos resultados da investigação podem ser aumentados (Tricket & Espino, 2004).

Foi com base nestes pressupostos e metodologias colaborativas de investigação que desenvolvemos o nosso estudo. De seguida descrevemos as principais etapas desta colaboração, incluído a concepção e realização do estudo, as apresentações públicas dos seus resultados preliminares e as sessões de debate com dirigentes associativos. Expomos também algumas reflexões pessoais dos membros da equipa de investigação sobre este percurso.

Neste capítulo, apresentamos, ainda, os resultados do levantamento realizado para apurar o número de associações de cultura, recreio e desporto existentes em Portugal. Por último, descrevemos o método, os instrumentos e os procedimentos utilizados na investigação.

1 • O percurso da investigação colaborativa

1.1 • O delineamento do estudo

A relação entre o ISPA-IU e a CPCCRD teve o seu início em 2003 e, nesse sentido, a ideia do estudo sobre a liderança comunitária dos dirigentes associativos voluntários é já um produto dessa colaboração. A CPCCRD é uma organização particular sem fins lucrativos que se focaliza na cooperação regular e continuada entre organizações de cultura, recreio e desporto (denominação legal de um tipo de organizações em Portugal) e no reconhecimento e valorização dos seus dirigentes associativos, nomeadamente através da mobilização, capacitação comunitária e formação. Ainda nos tempos da Federação Portuguesa das Colectividades de Cultura e Recreio (FPCCR), a qual veio posteriormente a dar origem à CPCCRD, no seio da direcção, presidida por Artur Martins, se discutiam formas de conduzir o associativismo popular a um maior reconhecimento público. Uma das linhas equacionadas prendia-se com a necessidade de ligar o movimento associativo à Universidade, levando esta a interessar-se por este fenómeno social. Entendeu-se que poderia haver receptividade, por parte da academia, na realização de estudos sobre as colectividades e o movimento associativo e que a divulgação dos resultados desses estudos poderiam, por sua vez, contribuir para a valorização e reconhecimento social do trabalho desenvolvido por estas organizações.

Por sua vez, o ISPA-IU e designadamente a direcção da licenciatura em Desenvolvimento Comunitário, coordenada pelo Prof. Doutor José Ornelas, partindo da academia, percorria o mesmo caminho, procurando potenciais campos de estágio e de investigação ou outras formas de colaboração que concorressem para a elaboração de

curricula de formação ou programas de intervenção que dessem resposta às necessidades e aspirações das organizações e comunidades. Deste modo, em Setembro de 2003, foi realizado um primeiro contacto com a CPCCRD no sentido de averiguar da possibilidade desta instituição poder vir a receber e orientar estagiários da licenciatura em Desenvolvimento Comunitário e Saúde Mental, tendo sido a primeira universidade a solicitar este tipo de colaboração junto da Confederação. A direcção da CPCCRD decidiu aceitar este desafio e nomeou um dos seus membros, o Dr. Augusto Flor, como orientador dos estágios curriculares que se vieram a realizar. Desde o ano lectivo de 2003/04, que a Confederação tem recebido anualmente alunos-estagiários da licenciatura em Desenvolvimento Comunitário, tendo esta colaboração sido formalizada através da assinatura de um protocolo entre as duas organizações que, para além do objectivo da realização de estágios curriculares, previa a possibilidade da promoção conjunta de encontros científicos e/ou acções de formação, bem como a coordenação de projectos de investigação.

A relação inter-institucional desenvolveu-se igualmente através da participação do Dr. Augusto Flor em vários júris de monografias de licenciatura em Desenvolvimento Comunitário e em seminários do mestrado em Psicologia Comunitária. Em 2009, o Prof. Doutor José Ornelas é convidado a colaborar no livro "Uma caracterização do associativismo confederado em Portugal", organizado pela CPCCRD. No mesmo ano é igualmente convidado para participar na Conferência intitulada: "A importância do Associativismo Popular no Desenvolvimento Comunitário", realizada em 29 de Maio no âmbito das comemorações do 85.º Aniversário da CPCCRD, tendo orientado a sua comunicação para a reflexão sobre os processos de empowerment, participação e liderança comunitária. No debate com os outros intervenientes da mesa, o Dr. Augusto Flor, presidente da CPCCRD e o Dr. Tiago Seixas, docente na licenciatura em Desenvolvimento Comunitário, e com os muitos dirigentes associativos que se encontravam na assistência, foi realçada a pertinência do aprofundamento desta temática para o movimento associativo, tendo surgido a ideia e o compromisso de ambas as partes (Confederação e

Conferência "A importância do Associativismo Popular no Desenvolvimento Comunitário", realizada em 29 de Maio de 2009, Mercado Santa Clara, em Lisboa

ISPA-IU) em realizarem um estudo sobre a liderança comunitária no contexto das colectividades de cultura, recreio e desporto.

Na sequência do compromisso acima referido, realizou-se, nas instalações do ISPA-IU, no dia 27 de Junho de 2009, uma primeira reunião de trabalho que contou também com a presença de vários dirigentes de estruturas associativas da área metropolitana de Lisboa. Esta reunião foi o ponto de partida para o início de uma nova etapa de intensificação da relação entre o ISPA-IU e a CPCCRD e na qual a colaboração na investigação começou a ser desenvolvida. Assim, desta reunião, surgem os primeiros temas que deveriam ser abordados no estudo, bem como a opção por utilizar uma abordagem colaborativa de investigação. Neste sentido, decidiu-se que a equipa de investigação deveria incluir dirigentes associativos como investigadores. Considerou-se também que poderia ser uma oportunidade interessante para esses dirigentes, associar a sua participação na equipa de investigação com uma formação de nível superior, na área do desenvolvimento comunitário, para aprofundarem os seus conhecimentos teóricos e de investigação.

Assinatura do Protocolo entre o ISPA-IU e a CPCCRD

No seguimento da reunião anterior, o Dr. Augusto Flor, enquanto presidente da Confederação, convidou alguns dirigentes com significativa experiência na vida associativa a candidatarem-se à frequência da licenciatura em Desenvolvimento Comunitário (primeira pós-Bolonha), a iniciar em Setembro de 2009. Foi referido igualmente que, a par da realização da licenciatura, iriam integrar a equipa de investigação encarregue de conduzir o estudo sobre o dirigente associativo voluntário. Embora este desafio criasse grandes alterações, tanto ao nível pessoal como ao nível profissional, estes cinco dirigentes decidiram aceitar, pois tinham a expectativa de criar impacto no seio do movimento associativo.

No dia 28 de Setembro de 2009, na aula inaugural da licenciatura, foi assinado o protocolo de colaboração entre o CII do ISPA-IU e CPCCRD, com vista à realização do estudo sobre o dirigente associativo.

Para apoiar esta investigação, a CPCCRD desenvolveu, paralelamente, contactos com potenciais financiadores, tendo chegado

Da esquerda para a direita: José Ornelas (ISPA-IU), Augusto Flor (CPCCRD), Deolinda Nunes (CPCCRD/ISPA-IU), Luís Costa (CPCCRD/ISPA-IU), Artur Martins (CPCCRD/ISPA-IU), Cátia Matos(CPCCRD/ISPA-IU), Faustino Varela (CPCCRD/ISPA-IU),Tiago Seixas (ISPA-IU) e José Jerónimo (ISPA-IU).

à assinatura de protocolos com a Fundação Montepio e com a Fundação Calouste Gulbenkian.

A equipa de investigação foi constituída pelo Prof. Doutor José Ornelas, coordenador do estudo, pelo Dr. Augusto Flor, enquanto presidente da CPCCRD, por Artur Martins, Cátia Matos, Deolinda Nunes, Faustino Varela e Luís Costa, todos dirigentes associativos e alunos da licenciatura em Desenvolvimento Comunitário, e ainda por Tiago Seixas e Teresa Duarte, alunos de doutoramento em Psicologia Comunitária e José Jerónimo, aluno do mestrado em Psicologia Comunitária. A equipa reuniu regularmente, ao longo de toda a investigação, possibilitando a colaboração em todas as etapas do processo de pesquisa, desde a conceptualização, selecção, elaboração e validação dos instrumentos, no trabalho de recolha dos dados, na análise dos resultados e elaboração do relatório final.

Assinatura do protocolo entre a Fundação Montepio pelo Dr. Tomás Correia e a Confederação na sessão de apresentação da investigação no Conselho Nacional da CPCCRD no ISPA-IU

A primeira reunião formal da equipa realizou-se no início de Novembro de 2009, nas instalações do ISPA-IU, para debater os objectivos e os contornos da investigação. A CPCCRD apresentou uma sinopse que elencava um vasto leque de questões relacionadas com os DAV's – dirigentes associativos voluntários – que gostaria de ver esclarecidas neste estudo. Por seu turno, o ISPA-IU sugeriu outro conjunto de questões que poderiam ser interessantes de aprofundar. A partir deste debate de ideias, foi possível acordar nos principais objectivos e tópicos relacionados com a liderança comunitária, sobre os quais o estudo se deveria focalizar.

Um primeiro objectivo do estudo seria o de tentar perceber os factores que motivam os indivíduos a aderirem à actividade de dirigente associativo voluntário benévolo. Um segundo conjunto de questões incidiria na compreensão da liderança comunitária no que respeita: a)

visão sobre o futuro da comunidade, b) compromisso e participação cívica, c) desenvolvimento e sentimento de eficácia pessoal; d) funções de liderança e relação com os outros membros da colectividade; e) conhecimento da comunidade e relacionamento com outras associações e organizações; e f) envolvimento de novos dirigentes no contexto das associações. Um terceiro objectivo seria identificar os reflexos da actividade associativa na vida profissional e familiar do dirigente associativo voluntário, e enquanto membro da comunidade. Adicionalmente, procura-se ainda definir o conceito de dirigente associativo voluntário de curta, média e longa duração e perceber as diferenças e graus de compromisso entre os dirigentes associativos voluntários benévolos e os voluntários não dirigentes.

As linhas gerais do estudo foram apresentadas publicamente, junto da comunidade dos dirigentes associativos, no dia 12 de Dezembro de 2009, na reunião ordinária do Conselho Nacional da CPCCRD. Esta reunião foi realizada no ISPA-IU. Antes do início dos trabalhos, teve lugar uma sessão de apresentação e debate dos objectivos da investigação, tendo sido feito o convite a todos os dirigentes para participarem na etapa seguinte da recolha dos dados. Nesta sessão foi, ainda, assinado o protocolo entre a CPCCRD, representada pelo seu presidente, Dr. Augusto Flor e a Fundação Montepio, representada pelo presidente do seu Conselho de Administração, Dr. António Tomás Correia, com vista ao apoio financeiro à realização do estudo.

Ao longo do primeiro ano, definidos os principais objectivos da investigação, estabeleceu-se uma agenda de trabalho que integrava, numa primeira fase, a consulta de publicações, relatórios e material teórico ligado à temática, a selecção construção e/ou adaptação dos instrumentos de pesquisa, bem como a participação em eventos associativos.

A equipa de investigação realizou revisões de literatura sobre o tema da liderança e da investigação colaborativa e essas revisões foram acompanhadas e discutidas nas várias reuniões. Por outro lado,

concluiu-se que este estudo deveria empregar uma combinação de dados qualitativos e quantitativos que possibilitassem analisar, detalhadamente, as características da liderança comunitária em dirigentes associativos. Nesse sentido, o processo de recolha de informação foi sustentado por vários instrumentos, seleccionados e adaptados para o efeito, tendo os dados sido obtidos através da realização de entrevistas, inquéritos por questionário e grupos focais. O processo de construção e aplicação destes instrumentos será descrito, mais adiante, neste capítulo.

O processo de colaboração foi aprofundado com a realização de entrevistas a 18 informadores-chave, com larga experiência associativa e profundo conhecimento sobre a temática do associativismo, no sentido de conhecer a sua opinião sobre a relevância do estudo para o movimento associativo, aferir os objectivos da investigação, bem como recolher sugestões sobre os conteúdos dos instrumentos de pesquisa propostos. Os nomes dos informadores-chave foram indicados pela CPCCRD. A equipa aproveitou a realização de diversos encontros, congressos e conferências da CPCCRD para a realização destas entrevistas.

Os entrevistados sublinharam a pertinência e a relevância deste estudo quer para o movimento associativo em geral, quer para os dirigentes associativos, em particular. Na sua opinião, o estudo poderia contribuir para dar uma maior visibilidade ao movimento associativo e para evidenciar o capital humano e o valor social das colectividades e o seu potencial como veículo para uma maior e mais eficaz intervenção da sociedade civil. Nesse sentido, poderia igualmente contribuir para motivar os mais jovens a integrarem o movimento associativo e a promover sua cidadania activa. Segundo os informadores-chave, constituía também uma oportunidade para que os dirigentes associativos, revendo-se nos resultados do estudo, pudessem adquirir uma maior consciência e uma melhor percepção do seu papel como líderes comunitários. Os resultados do estudo poderiam ser igualmente um contributo para a reflexão e desenvolvimento de novas temáticas de formação para os dirigentes associativos.

Alberto Costa

"As colectividades surgem não espontaneamente mas por necessidade da comunidade em que estão inseridas."

Alexandre Castanheira

"O trabalho que estão a fazer entre a Academia e o Movimento Associativo, é um trabalho que tem que ser e deve ser feito."

Barbosa da Costa

"Quando formos capazes de entender o outro como um companheiro de "route", o resultado final é muito melhor, que é o que todos desejamos."

Carlos Rabaçal

"A colectividade é um espaço de exercício de poder e isso é importante para os jovens."

Clementina Henriques

"Irá igualmente ajudar a alterar as políticas públicas para que se tornem mais adequadas à força deste movimento."

Daniel Ventura

"Os dirigentes trabalham em prole da comunidade, são animadores inatos, ou seja, dinamizam acções culturais e desportivas."

Feliciano David

"Quem está numa colectividade, tem poder de participar num processo que pode resolver problemas da comunidade."

Fundevila Moreira

"É preocupação dos dirigentes associativos actuais, que os jovens dêem continuidade ao movimento e este estudo poderá ajudar a dinamizá-lo."

Isabel Cruz

"Há milhares de mulheres que dedicam o seu tempo, de forma voluntária e benévola, para permitir o acesso ao desporto de crianças, jovens e adultos."

José Maria Silva

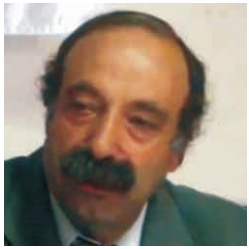
"Os dirigentes associativos são pessoas que se dedicam de corpo inteiro a causas que são importantes."

Juvenal Ribeiro

"As colectividades têm uma coisa muito interessante que é toda a gente querer fazer melhor que o seu antecessor, como desafio pessoal e colectivo."

Luís Maçarico

"Mais do que ser líder, ser dirigente, o que importa é termos um projecto de intervenção na sociedade."



Manuel Almeida

"Os dirigentes estão a trabalhar para tornar as suas associações independentes e mais autónomas."

Maria João Santos

"É preciso conhecer para intervir, é preciso conhecer para mostrar aos outros de facto o que somos."

Natalina Nunes

"É fácil lidar com as pessoas porque tenho uma escola de associativismo... isto não serve só para nos dar trabalho, tenho adquirido muita experiência."

Odete Graça

"Tem de se caminhar para se aproximar o dirigente associativo desta definição."

Sérgio Pratas

"Os dirigentes têm a noção do que fazem na sua colectividade, mas não do impacto que têm ao nível nacional."

Sousa Pereira

"O que falta é uma cultura no associativismo para a cidadania."

1.2 • Apresentações públicas

Gostaríamos ainda de referir alguns momentos que marcaram este percurso de 3 anos de colaboração.

A disseminação de informação junto da comunidade académica e do universo associativo, constituiu um objectivo planeado e concretizado ao longo de todo o percurso. As reflexões despoletadas pelo debate sobre o papel dos dirigentes associativos no desenvolvimento da liderança comunitária que surgiram no decurso desta investigação, serviram de inspiração para uma conferência proferida pelo Prof. Doutor José Ornelas nas comemorações do 62º aniversário da Sociedade Progresso Lajense, na Ilha Terceira, Açores, em Dezembro de 2009 e para a edição de um livro, em 2010, intitulado *Associativismo Comunitário e Mudança Social: Melhores Sociedades, Melhores Comunidades* (Ornelas, 2010).

Aproveitando o 1º. Encontro Nacional de Psicologia Comunitária, em Outubro de 2010, o estudo foi apresentado a um conjunto de professores, alunos e investigadores de várias universidades públicas e privadas, com especial enfoque nos seus objectivos e nas características metodológicas utilizadas.

A equipa de investigação participou igualmente na Conferência Internacional de Desenvolvimento Comunitário, que se realizou em Junho de 2011, na Fundação Calouste Gulbenkian, em Lisboa, numa organização conjunta da Associação Internacional de Desenvolvimento Comunitário e da Sociedade Portuguesa de Psicologia Comunitária. Na conferência foi realizada uma sessão especial, intitulada "O Associativismo e as relações inter-geracionais de proximidade", proposta e organizada pela CPCCRD, no âmbito do trabalho desenvolvido com o ISPA-IU.

A mesa foi constituída pelo moderador, Dr. Augusto Flor (presidente da Confederação) e por dois comentadores, Prof. James Calvin (The Johns Hopkins Carey Business School e do Comité

Organizador da Conferência) e Prof. Doutor José Ornelas (ISPA-IU e Chair da Conferência). Participaram cerca de sessenta pessoas, entre dirigentes associativos e outros convidados. Vários dirigentes tiveram a oportunidade de apresentar o trabalho desenvolvido pela sua colectividade, em particular no que se refere às práticas implementadas para promover a colaboração intergeracional.

Sessão *O Associativismo e as relações inter-geracionais de proximidade*
com a participação do Professor Doutor James Calvin (The Johns Hopkins Carey Business School - USA)

Na mesma conferência, num painel constituído sob o tema da liderança comunitária, a equipa de investigação, representada por Tiago Seixas e Artur Martins, apresentou os principais contornos da investigação em curso, nomeadamente quanto à sua pertinência, objectivos, metodologia colaborativa, bem como os resultados preliminares da análise das entrevistas.

Tiago Seixas e Artur Martins na 1ª Conferência Internacional de Desenvolvimento Comunitário

Em 2011, o projecto de investigação foi ainda apresentado noutros eventos, nomeadamente no Fórum Agita Portugal, realizado em Lisboa; no 7.º Encontro das Colectividades do Concelho do Seixal, em Novembro; e na reunião do Conselho Nacional da CPCCRD, realizada em Lisboa, Dezembro de 2011.

Encontro das Colectividades do Concelho do Seixal

No âmbito do Ano Europeu do Voluntariado, o projecto *"Formação Superior para DAV's maiores de 23 Anos / Liderança Comunitária – Investigação-acção"*, apresentado pela CPCCRD foi distinguido com o Prémio Português do Voluntariado, promovido pela Confederação Portuguesa de Voluntariado. O júri, constituído por Dr. Rui Rama da Silva (Presidente), Dra. Maria José Ritta, Dra. Fernanda Freitas, Dra. Paula Guimarães e Dr. Manuel Canaveira Campos, fundamentou a sua decisão unânime em quatro pontos, de que se destaca: "Por ser um projecto que permite obter um diagnóstico de voluntariado associativo (…); Por ser um projecto "semente", que permite multiplicar no futuro o número de dirigentes e atrair jovens para o associativismo (…)".

Entrega do Prémio Português do Voluntariado a Artur Martins

A sessão pública de atribuição do Prémio realizou-se no dia 14 de Outubro 2011, na sede da Cruz Vermelha Portuguesa, em Lisboa. A sessão foi presidida pelo Sr. Secretário de Estado da Solidariedade e Segurança Social, Dr. Marco António Costa que na presença do Dr. Eugénio Fonseca (presidente da Confederação Portuguesa do Voluntariado) e da Dr.ª Maria José Ritta (membro do júri) entregou o Prémio a Artur Martins, o dirigente associativo voluntário que, em nome da CPCCRD, apresentou o projecto.

1.3 • Algumas reflexões sobre o percurso realizado

Os resultados da investigação são importantes pelo seu valor científico e pelos seus contributos para a inovação e melhoria da intervenção. Mas os seus processos de pesquisa também o são. O método de estudo não muda apenas a nossa compreensão sobre um determinado fenómeno, como muda as pessoas que participam na investigação (Rappaport, 1990). Deste modo, considerou-se que esta narrativa não poderia terminar sem os testemunhos dos colaboradores da equipa de investigação.

TESTEMUNHOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

ARTUR MARTINS

DEOLINDA NUNES

CÁTIA MATOS

LUÍS COSTA

FAUSTINO VARELA

TIAGO SEIXAS

ARTUR MARTINS

Dada a minha intervenção no envolvimento da CPCCRD com a Academia, acompanhei este processo desde o início. No entanto, tenho de confessar que a oportunidade surgiu um pouco inopinadamente, o que me levou a hesitar, tendo o Dr. Augusto Flor afirmado na ocasião: "estudar é bom". Aos sessenta anos de idade duas razões me levaram a aceitar a proposta: 1.ª - Colmatar a necessidade que sentia em aceder, apreender e pôr em prática os métodos e técnicas que o conhecimento científico proporciona na área em que me encontrava envolvido a algumas décadas; 2.ª– Colaborar em estudos científicos que tenham em vista a melhoria e desenvolvimento do MAP, fornecendo instrumentos aos seus agentes (instituições e dirigentes), no sentido de se encontrarem melhores respostas às necessidades e desafios das comunidades onde se inserem.

DEOLINDA NUNES

Participar activamente num estudo de investigação acção, transporta sempre consigo um enriquecimento de conhecimentos e competências a qualquer participante. Tem sido para mim, como DAV, como pessoa e cidadã, uma "escola de vida" participar neste estudo. Uma das fases mais marcantes deste percurso foi sem dúvida a realização dos grupos focais. Perceber os motivos que levaram os meus pares DAV a ser dirigentes associativos, as suas dificuldades, os benefícios e os "prejuízos" desta nossa escolha e modo de vida, fez-me reconhecer em mim própria, as minhas opções, as minhas motivações, as minhas limitações e algumas das minhas "lutas" diárias. Mesmo alguns motivos que até então estavam como que "ocultados", chegaram até mim de forma clara e concreta.

Percebi que afinal ser DAV é muito mais do que colaborar nas actividades das nossas

Se considerar o conceito de Desenvolvimento Comunitário como sendo uma acção coordenada e sistemática que, em resposta às necessidades ou à procura social, organiza o progresso global de uma comunidade territorial ou de uma população específica, através da participação dos interessados (Rezsohazy, 1988), fácil é evoluir para a percepção que o Movimento Associativo Popular, as suas entidades constituintes, tem muito a ver com o desenvolvimento, uma vez que tem como principal fundamento a vontade de resolver colectivamente, necessidades culturais, recreativas, desportivas e sociais que, quer o Estado, quer individualmente, não é possível resolver.

Por outro lado, constatamos que a investigação-acção assenta na colaboração activa entre os investigadores e os dirigentes associativos, ou melhor, com a intervenção directa dos próprios dirigentes associativos, o que necessariamente conduzirá à produção de conhecimento, o que podemos designar por "ciência comunitária", e que irá, no futuro, proporcionar mudança na forma de estar no associativismo por parte do dirigente associativo levando ao seu efectivo reconhecimento e consequentemente à adopção de novas políticas públicas e comunidades mais saudáveis.

colectividades e ajudá-las a ser cada vez mais um recurso comunitário. É dedicação, é sacrifício, é cedência, é satisfação, é colectivismo, é cidadania, é participação, é intervenção comunitária, é empoderamento, é sentimento de comunidade, é democracia, em suma, é uma paixão.

Este percurso que chegou este ano ao fim, levou-me a descobertas intensas, a percorrer novos e enriquecedores caminhos, a solidificar práticas e a novas aprendizagens. Fortaleceu-me como ser humano, como profissional e como pessoa. Aprendi muito, questionei mais e contestei bastante, mais do que um percurso de aprendizagens unilaterais foi um percurso de partilha e permuta de saberes, sentires e conhecimentos.

Outra conclusão que eu retirei deste meu frutuoso percurso é que o desenvolvimento comunitário e o movimento associativo são, sem duvida alguma, complementares nos seus papéis sociais e que uma intervenção comunitária, seja ela de que cariz for, deve ter sempre em consideração a participação e o envolvimento do movimento associativo, pela capacidade que este tem de promover o sentimento de comunidade e de participação activa, junto dos indivíduos, de forma a obter bons resultados e comunidades saudáveis, onde a cultura, o recreio e o desporto sejam uma realidade e um direito de todos e acessível para todos.

CÁTIA MATOS

Até ao dia de hoje, em que estou a escrever este testemunho, em todas as etapas senti uma miscelânea de emoções… Os vários momentos, passados quase três anos, deixaram espaço a uma reflexão profunda. O stress, típico do ritmo alucinante para cumprir prazos previstos quer no âmbito da licenciatura, quer da investigação, não impossibilitou a oportunidade de me sentir extremamente grata por fazer parte desta equipa e deste projecto, bem como pela possibilidade de adquirir

LUÍS COSTA

Sou dirigente associativo voluntário há 30 anos. Ao ser confrontado com a possibilidade de efectuar um estudo científico sobre o dirigente associativo voluntário, fiquei satisfeitíssimo, pois iria estudar-me a mim mesmo e iria estudar uma camada da população portuguesa que todos os dias emana esforços para que o desporto, a cultura e o recreio sejam uma realidade para todos, bem como para a melhoria do bem-estar social e da justiça social, promovendo a educação dos cidadãos, formando mulheres e homens com valores societários que têm como base o desenvolvimento sustentado das respectivas comunidades.

Ser dirigente associativo voluntário, é muito mais do que ser director de uma colectividade em que uns quantos vão beber uns "copos" e jogar às cartas. Ser dirigente associativo voluntário, tal como diz a poetisa Florbela Espanca, "…é ser mais alto…", pois todos os dias somos confrontados com situações de pobreza, problemas familiares, desemprego, doenças, desintegração social, etc., e temos que saber lidar com estas situações, não só sendo solidários, como provocando nos intervenientes a capacidade para a mudança. Para além disso, temos ainda as actividades estatutárias para cumprir, como são o desporto, a cultura e o recreio. Somos um instrumento de educação social para os jovens, em muitíssimos casos já fomos instrumento de educação básica de milhares de cidadãos. Ser dirigente associativo voluntário é ser um gestor,

toda a experiência associada.
Tenho aprendido imenso com as pessoas com quem me tenho cruzado nestes contextos; aprendi que com determinação, empenho, solidariedade e proactividade, só o céu é o limite! As áreas e as matérias exploradas no âmbito da licenciatura, bem como o "olhar com olhos de ver" e estudar o Movimento Associativo Português, enriqueceu-me, enriquece-me e enriquecer-me-á como ser humano e como futura profissional.
Este tem sido um percurso que jamais poderei esquecer e tão pouco aqueles que directa e indirectamente me acompanharam.

pois as dificuldades financeiras são tantas que só com uma gestão de recursos muito eficaz é possível levar a cabo todo o trabalho desenvolvido em milhares de colectividades. Ser dirigente associativo voluntário é criar "Luis Figo", "Cristiano Ronaldo", "Telma Monteiro", Carlos Lopes", "Rosa Mota" e milhares de outros campeões, sejam locais, regionais, nacionais ou internacionais. Ser dirigente associativo é criar música, teatro, circo, canto, etnografia, folclore, dança, ginástica, natação, atletismo, xadrez, ténis de mesa, futebol, andebol, basquetebol, defender o ambiente, preservar o património, etc. Não querendo abusar da presunção, ser dirigente associativo é ser "Coragem", "Determinação" e "Guerreiro(a)".
A possibilidade de participar numa investigação colaborativa empurrou-me para a licenciatura. Aprendi muito, não só do ponto de vista técnico mas também a nível individual. Hoje tenho uma nova perspectiva. Acho esta investigação fundamental para perceber a liderança comunitária no seio do dirigismo associativo. Estudar e estar inserido na investigação foram duas actividades complementares. O curso ajudou-me muito a perceber a liderança comunitária e as metodologias de investigação. Esta participação foi também importante para o meu crescimento enquanto dirigente associativo, particularmente na aprendizagem dos conceitos de empowerment, sentimento de comunidade, participação cívica e liderança comunitária, pois tinha um conhecimento empírico sobre estas áreas. O curso fez de mim uma pessoa mais pensante sobre estas matérias, pois anteriormente agia, mas não reflectia sobre isso. Ajudou-me também a agir melhor com as pessoas, pois trabalho muito com outras pessoas. Antes de iniciar este processo era muito intransigente, hoje sou mais colaborativo. Hoje sinto-me com mais capacidade de juntar e mobilizar as pessoas. Aprendi, através do curso, a ter uma maior tolerância à diferença.

FAUSTINO VARELA

Sobre o empowerment e as dinâmicas de grupo, as funções que exerci como chefe de secções ao longo dos vários anos que servi na Marinha, contribuíram para formar algumas ideias superficiais sobre estes conceitos. Contudo só depois de ter frequentado o curso de desenvolvimento comunitário, é que fiquei com um conhecimento mais profundo sobre estas temáticas.
Hoje, com os conhecimentos adquiridos na academia, ao longo dos três anos, vejo a sociedade e a minha

TIAGO SEIXAS

A minha colaboração associada a esta investigação terá tido o seu início com o meu reingresso no ISPA-IU, aquando da minha inscrição no Mestrado em Psicologia Comunitária. É nesta altura que começo a colaborar com a Direcção do Mestrado no desenvolvimento de um projecto direccionado para a formação de líderes comunitários. Esta participação contribuiu para uma aproximação com a temática e para o início das primeiras pesquisas teóricas sobre o assunto.
No seguimento desta colaboração sou convidado a participar na conferência "A importância do Associativismo Popular no Desenvolvimento Comunitário", realizada a 29 de Maio de 2009, no âmbito das comemorações do 85.º Aniversário da CPCCRD, no Mercado de Santa Clara, Lisboa. Julgo que é através desta conferência que se estabelecem as bases para a realização de um estudo sobre liderança comunitária, assente em pressupostos de empowerment, que utilizasse uma abordagem ecológica e colaborativa de investigação e que fosse relevante para os dirigentes associativos.

comunidade de outra maneira. Tenho uma melhor percepção das coisas e um olhar mais compreensivo sobre as mesmas. Melhorei os meus comportamentos em todos os aspectos e estou mais atento e mais preocupado com as questões das desigualdades sociais.
Relativamente ao trabalho de investigação confesso que me envolvi com grande emoção e motivação no início do curso influenciado pelos conceitos e valores da Psicologia Comunitária: liderança comunitária e dinâmica de grupos entre outros. No decorrer da investigação colaborativa em articulação com outros dirigentes associativos voluntários fui aperfeiçoando os meus conhecimentos e verifiquei da importância do MAP para as comunidades e para a sociedade em geral.

Surge então a possibilidade de aliar a minha tese de doutoramento ao estudo e de integrar a equipa de investigação, coordenada pelo Prof. Doutor José Ornelas, contribuindo para a continuação da minha pesquisa sobre a temática.
A hipótese de trabalhar em colaboração com os dirigentes da CPCCRD, enquanto estudantes da Licenciatura em Desenvolvimento Comunitário, foi marcante em termos pessoais e académicos e fundamental para a elaboração do projecto de tese e para a sistematização dos conceitos do modelo ecológico e da investigação colaborativa. Esta parceria potenciou uma sinergia entre o conhecimento teórico sobre a liderança comunitária e o conhecimento da experiência dos dirigentes associativos que foi fulcral no enquadramento dos resultados de investigação.
O contributo deste livro para a academia é, a partir de uma perspectiva pessoal, a compreensão acerca dos fundamentos da investigação colaborativa e de como se sistematizam estes processos para gerar conhecimento. Apesar da dificuldade na gestão do tempo, das ideias e das pessoas, e da vasta confluência de ideias e de concepções, os resultados aproximam-se dos objectivos estabelecidos. Se tivéssemos tomado a opção de aplicar um design mais experimental, com questões de investigação fechadas, ter-nos-íamos afastado da relevância deste estudo para o contexto dos dirigentes associativos.

2 • Identificação do número de associações de cultura, recreio e desporto em Portugal

Os participantes no estudo são dirigentes associativos voluntários de organizações de cultura, recreio e desporto, com uma liderança activa no seio da organização que representam. A escassez de estudos sobre as colectividades, o seu funcionamento e as suas actividades não nos permitia quantificar e qualificar o universo a estudar. Desde logo não existia um conhecimento detalhado quanto ao número de pessoas titulares de cargos nos órgãos sociais dessas instituições, pelo simples facto de não existirem dados tratados sobre o número de colectividades, clubes e associações afins (com actividades de cultura e lazer/recreação).

Deste modo, deparámo-nos com a necessidade de realizar um levantamento do número de associações de cultura, recreio e desporto em Portugal. Inicialmente, foram utilizadas duas listas da CPCCRD: uma englobando as cerca de 3 mil instituições confederadas e outra com mais de 5 mil associações, elaborada a partir de informações dispersas. Dado que o número "oficial" da própria CPCCRD apontava para a existência de cerca de 18.000 associações (Martins, 2001) e sendo que a percepção actual nos indicava um número substancialmente superior, propusemo-nos realizar uma pesquisa que nos ajudasse a perceber a real dimensão das associações de cultura recreio e desporto existentes em Portugal e a sua distribuição geográfica.

Numa primeira fase, realizámos uma pesquisa no sítio da internet do Instituto Nacional de Estatística, através dos códigos de actividade económica (CAE Rev 3) associados a este tipo de organizações. De acordo com esta classificação e tendo por base as actividades em causa, utilizaram-se as seguintes referências: 90010: actividades das artes do espectáculo; 90030: criação artística e literária; 93120: actividades de

clubes desportivos; 93192: outras actividades desportivas n.e.; 93294: outras actividades de diversão e recreativas, n.e.; 94991: associações culturais e recreativas; 94993: associações de juventude e 94995: outras actividades associativas, n.e.

Ao verificar-se a insuficiência dos dados recolhidos nesta pesquisa, dado não ser possível consultar todas as suas "folhas", socorremo-nos dos portais "portaldaempresa.pt" e "infoempresas.com.pt", utilizando "entradas" que poderiam responder às nossas necessidades: academia, aeromodelismo, andebol, arqueologia, arte, associação cultural, associação defesa património, associação filarmónica, associação juvenil, associação moradores, associação náutica, associação recreativa, ateneu, atlético clube, banda de música, biblioteca, casa benfica, casa do povo, centro cultura desporto, chinquilho, círculo cultural, clube, clube desportivo, clube naval, coleccionismo/coleccionador, danças e cantares, espeleologia, fanfarra, filatelia, ginásio clube, grémio, grupo coral, grupo desportivo, grupo dramático, grupo etnográfico, grupo teatro, instrução e recreio, judo, liga de amigos, núcleo, numismática, orfeão, pesca desportiva, rancho folclórico, sociedade recreativa, Sporting, tuna e união.

DISTRITO	N.º ASSOCIAÇÕES
Aveiro	1.993
Beja	1.148
Braga	2.168
Bragança	983
Castelo Branco	1.010
Coimbra	1.730
Évora	852
Faro	1.053
Guarda	1.361
Leiria	1.800
Lisboa	3.553
Portalegre	570
Porto	3.624
Santarém	1.785
Setúbal	1.896
Viana do Castelo	733
Vila Real	1.063
Viseu	1.549
Açores	839
Madeira	412
TOTAL	30.122

Quadro 2 – Distribuição das associações de cultura, recreio e desporto por distrito

Como continuavam a persistir lacunas, nomeadamente por não se encontrarem algumas das associações confederadas, realizou-se uma terceira fase de pesquisa que consistiu na leitura dos sítios da internet das

Câmaras Municipais ("associações no concelho de…"); Juntas de Freguesia, Redes Sociais e, até, órgãos de comunicação local.

De todo este trabalho, foi possível elaborar listas concelhias, chegando a um número total de 30.122 de associações registadas, a nível nacional, como de cultura, recreio e desporto. O quadro 2 apresenta a distribuição destas associações por distrito.

De acordo com os dados de um estudo anterior, realizado sobre as colectividades confederadas (Leitão, Pereira, Ramos, & Silva, 2009), apurou-se que cada colectividade tem, em média, 15 dirigentes no conjunto dos seus órgãos sociais. Neste sentido, e tendo como referência esta média por colectividade, pode estimar-se um número total de 450.000 dirigentes. Contudo, deve ressalvar-se que a informação recolhida neste levantamento não permite averiguar com precisão quantas destas associações estão actualmente em actividade.

3 • Métodos, instrumentos e procedimentos da investigação

Para dar resposta aos objectivos inicialmente traçados para o estudo, a equipa de investigação optou pela utilização do multi-método, combinando as abordagens quantitativas e qualitativas de investigação. Vários autores têm apontado para as vantagens da utilização do multi-método, referindo que a integração dos dois métodos num mesmo estudo permite responder de forma mais aprofundada às questões de investigação e confere uma maior solidez ao trabalho de pesquisa (Barker & Pistrang, 2005; Kloos et al., 2012; Ornelas, 2008; Patton, 1990; Tebes, 2005).

A ideia fundamental da pluralidade metodológica é a de que cada método revela diferentes aspectos da realidade e, por isso, é essencial a utilização de diferentes métodos para observar essa realidade, colocando ao mesmo nível as abordagens quantitativas e qualitativas. Os métodos quantitativos permitem a obtenção de dados numéricos, fazer descrições estatísticas dos resultados, encontrar relações entre variáveis e testar teorias; as técnicas qualitativas produzem comentários e opiniões que permitem captar e compreender a diversidade de perspectivas dos participantes e da sua realidade, identificar factores contextuais e culturais relacionados com o fenómeno em estudo e obter descrições mais densas acerca do contexto e não chegar apenas a resultados numéricos (Ornelas, 2008). Deste modo, o investigador não é obrigado a optar pela utilização exclusiva de métodos quantitativos ou qualitativos, podendo optar por combinar estes dois métodos, beneficiando das vantagens que ambas as perspectivas podem trazer para a obtenção do conhecimento (Kloos et al., 2012; Reichardt & Cook, 1986). O multi-método possibilita, assim, a recolha de dados quantitativos e qualitativos a partir de diferentes perspectivas metodológicas, a obtenção de evidências complementares e realizar uma triangulação dos resultados. Por outro lado, a utilização de uma combinação de métodos pode permitir uma melhor compreensão dos fenómenos e, assim, alcançar resultados mais seguros (Barker & Pistrang, 2005; Carmo & Ferreira, 1998; Tebes, 2005).

No estudo em presença, a realização do inquérito por questionário possibilitou a recolha de dados quantitativos junto de uma ampla amostra de dirigentes associativos. A componente qualitativa do estudo incluiu a realização de grupos focais e de entrevistas semi-estruturadas que possibilitaram obter um conhecimento mais aprofundado sobre as perspectivas e experiências pessoais dos participantes. A partir da análise das entrevistas e dos grupos focais foi possível identificar temas que não tinham sido completamente explorados nos questionários. Nestas circunstâncias, o método qualitativo, através da análise aos conteúdos das entrevistas e aos resultados dos grupos focais veio clarificar e reforçar os dados quantitativos obtidos através do questionário.

3.1 • Os grupos focais

Um dos primeiros instrumentos utilizados no âmbito deste projecto foi um guião para uma entrevista de grupo focal. Tendo em conta as questões de investigação, a equipa elaborou um conjunto de seis temas para discussão: 1) Factores que motivam os indivíduos a aderirem à actividade de dirigente associativo voluntário (DAV); 2) Diferenças e graus de compromisso entre os DAV's e voluntários não dirigentes; 3) Reflexos da experiência/competências dos DAV's para a sua vida profissional 4) Reflexos da actividade associativa na família dos DAV's, 5) Definição do conceito de DAV's de curta, média e longa duração; e 6) O DAV tem esperanças e ideias relacionadas com a sua associação e/ou com a sua comunidade? Que visões tem para a sua associação e/ou comunidade?

A realização dos grupos focais decorreu na manhã do dia 26 de Março de 2011, na Universidade Católica do Porto, aproveitando a realização de uma sessão ordinária do Conselho Nacional da CPCCRD, alargada às estruturas descentralizadas e a outras associações da área do Porto. A sessão foi constituída por três partes: abertura, onde a equipa de investigação apresentou os objectivos do estudo e o funcionamento dos grupos focais; constituição de cinco grupos (3 grupos com 11 participantes e 2 grupos com 12 participantes) e realização das entrevistas, moderados pelos vários membros da equipa; apresentação, em plenário, das conclusões de cada grupo.

Participaram nos cinco grupos focais 57 dirigentes associativos voluntários, 52 homens e 5 mulheres, com uma média de idade de 54,5 anos. Em termos de experiência associativa, o número médio de anos como dirigentes era de 21 anos, sendo que cada um era, em média, dirigente em 4,82 associações diferentes. Estes dirigentes dedicavam às suas associações, por semana, uma média de 17,33 horas.

Aspecto do Conselho Nacional na Universidade Católica do Porto,
onde se realizaram os grupos focais no âmbito do estudo.

3.2 • A entrevista

Esta investigação utilizou, como um dos instrumentos principais de pesquisa, um guião de entrevista semi-estruturado, no sentido de perceber como as experiências dos dirigentes associativos se cruzam com as dimensões da liderança comunitária, qual a relação de custo-benefício do trabalho associativo e quais são as suas visões para as associação que representam e para a comunidade envolvente.

A equipa de investigação seleccionou, como ponto de partida, um guião de entrevista semi-estruturado, utilizado num estudo com líderes afro-americanos, desenvolvido em colaboração entre uma equipa de investigadores da Universidade de Illinois e uma organização comunitária, designada de *Developing Communities Project* de Chicago e que teve como seu primeiro director executivo, Barack Obama (Tandon, Azelton, Kelly, & Strickland, 1998). Ao longo de várias reuniões, entre Janeiro de 2010 e Fevereiro de 2011, o guião de entrevista foi traduzido, adaptado e revisto pela equipa, através de um diálogo e reflexão contínuos sobre as questões que poderiam ser importantes para o presente estudo da liderança comunitária.

O guião foi igualmente sendo testado e validado junto dos informadores-chave, entrevistados entre Março e Outubro de 2010. Este processo de avaliação contínua da qualidade da entrevista possibilitou ir corrigindo questões menos perceptíveis e complementando o guião, adaptando-o à população em estudo. Foi também muito útil para formar os sete entrevistadores na aplicação do guião, permitindo ir trabalhando alguns aspectos que necessitavam de melhoria e ir aferindo procedimentos comuns na condução das entrevistas e no registo da informação.

Em Fevereiro de 2011, deu-se por concluída a versão final do guião da entrevista. A entrevista ficou composta por seis secções: a) Oportunidades de participação proporcionadas, b) Competências/talentos; c) Sentimento de eficácia pessoal, d) Comunicação com outras associações/organizações, e) Visão pessoal e

f) Envolvimento de novos dirigentes. Na secção sobre as *Oportunidades de participação proporcionadas* procurava-se perceber como os dirigentes se envolveram na vida associativa e os factores e razões que motivaram esse envolvimento. Abordaram-se aspectos tais como os acontecimentos e/ou as pessoas que tiveram influência no despoletar do interesse pela vida associativa, bem como os sistemas de suporte que o dirigente tem para realizar essa actividade.

As secções *Competências/talentos* e *Sentimento de eficácia* pessoal pretendiam explorar o modo como o dirigente desenvolveu a sua confiança e competências pessoais no âmbito do trabalho desenvolvido na associação. As questões sobre o desenvolvimento centravam-se na capacidade do dirigente em adquirir e/ou melhorar as suas competências interpessoais e organizacionais. Uma segunda vertente desta secção referia-se ao entendimento sobre as estruturas de poder existentes na comunidade, procurando-se perceber se as acções exercidas nos contextos comunitários permitiam adquirir conhecimentos, nomeadamente sobre as estruturas governamentais e políticas, sobre o modo como o poder é exercido e por quem e sobre como funcionam os mecanismos de tomada de decisão.

Na secção *Comunicação com outras associações/organizações* pretendia-se desvendar até que ponto o estabelecimento de relações com outras organizações na comunidade se encaixavam no campo de actuação dos dirigentes. Nesta secção começa-se por procurar identificar os vários tipos de relacionamento organizacional nos quais o dirigente está e/ou esteve envolvido. De seguida, o dirigente era questionado sobre a importância que atribuía às iniciativas de colaboração com outras organizações no âmbito da sua actuação e se este factor facilitava ou dificultava esses mesmos esforços. Dentro deste âmbito procurava-se também entender qual o tempo semanal disponibilizado em prol de acções na associação e comunidade, bem como no estabelecimento de esforços de colaboração. Por fim, o dirigente era convidado a descrever o impacto que o envolvimento na vida associativa tinha no seu sentimento de eficácia pessoal e na sua participação ao nível da sua colectividade e comunidade.

Na secção sobre a *Visão Pessoal* pretendia-se que o dirigente projectasse as suas ideias para o futuro da sua colectividade e comunidade, perceber os esforços desenvolvidos para implementar esses mesmos objectivos, bem como o sentimento de esperança de que esta mesma visão se tornasse uma realidade. Procurava-se igualmente perceber se essa visão foi partilhada com outras pessoas e em que circunstâncias, e se essa partilha permitia a construção de uma visão colectiva. O dirigente era também questionado sobre os potenciais contributos que a sua associação ou outras pessoas tiveram na inspiração, reflexão e desenvolvimento dessa visão pessoal. Por fim, solicitava-se ao dirigente que desenvolvesse a sua visão, enquadrando-a num plano de 10 anos.

Na secção sobre o *Envolvimento de novos dirigentes* pretendia-se entender se as acções desenvolvidas pelo dirigente fomentavam a participação dos jovens na vida associativa. No caso da resposta ser afirmativa, era-lhe solicitado que referisse as actividades nas quais os jovens estão envolvidos, bem como outros aspectos que considerasse essenciais para potenciar essa participação. No caso da resposta ser negativa, procurava-se perceber quais os obstáculos a essa participação.

Para a realização da entrevista qualitativa, foi constituída uma amostra por conveniência de 50 líderes associativos, indicados pela CPCCRD. A equipa de investigação contactou estes dirigentes, por email, explicando os objectivos do estudo e convidando-os a participar na entrevista. Posteriormente foi realizado um contacto telefónico para se confirmar da sua disponibilidade para participar e combinar o local e a data que fosse mais conveniente para os entrevistados. De um modo geral, as entrevistas foram realizadas nas instalações do ISPA-IU e em horário pós-laboral, tendo, em média, a duração de uma hora e meia. Tendo em conta a extensão do guião e a complexidade da informação a recolher, foi solicitada aos entrevistados, antecipadamente, a permissão para a gravação das entrevistas, o que foi aceite na generalidade. Entre Março de 2011 e Março de 2012, foram realizadas 50 entrevistas, tendo sido validadas 44, das quais 38 a dirigentes de colectividades de cultura, recreio e desporto e 6 a dirigentes de associações de imigrantes. Das

entrevistas validadas, 82% dos entrevistados eram do género masculino e 18% do género feminino.

A fase seguinte envolveu a análise qualitativa do conteúdo (Corbin & Strauss, 1990) a partir das transcrições das entrevistas. Deste modo, passamos a expor os aspectos mais relevantes da técnica de codificação das entrevistas e as preocupações com o processo de codificação.

Todas as entrevistas foram codificadas com recurso à utilização de um software de análise de dados (NVIVO) que ajuda à codificação, organização, armazenamento, e exibição dos dados (Bringer, Johnston, & Brackenridge, 2004; Royse, Thyer, & Padgett, 2009). A utilização de um programa informático permite uma análise de dados qualitativos mais detalhada do que a conduzida manualmente (Bazeley, 2006; Fielding & Lee, 1998; Tesch, 1991). Uma característica particularmente útil deste tipo de programas é sua capacidade eficiente de comparar categorias e códigos num curto espaço de tempo (Bazeley, 2006).

Esta análise permitiu uma identificação mais exacta sobre o início e o fim das afirmações codificáveis. Os 48 códigos designados tiveram como intuito a identificação dos comentários que se relacionavam com as questões colocadas na entrevista. Por exemplo, o código "envolvimento" relaciona-se com uma série de questões sobre as razões que levaram o líder a iniciar o seu envolvimento com a colectividade, a facilidade que o líder encontrou em se manter envolvido, que experiências facilitaram este envolvimento, etc.

Cada entrevista foi revista e os códigos foram atribuídos. A criação de múltiplos códigos, para uma resposta, também foi registada. Por exemplo, quando era mencionado que as raízes familiares influenciaram o seu envolvimento na colectividade, os códigos de integração no trabalho comunitário com raízes familiares (família) e a razão para se tornarem activos na colectividade (razões) são ambas codificáveis.

Sendo uma entrevista de análise qualitativa transversal, qualquer um dos códigos poderia ser usado em qualquer ponto da entrevista. Por

exemplo, uma resposta que se referisse à visão para a comunidade (um conceito abordado no final da entrevista) poderia ser codificada quando surgia no início da entrevista.

O maior desafio do processo de codificação foi garantir que a lista principal de códigos fornecia uma estrutura à equipa de investigação, ajudando-a a extrair toda a riqueza de informação contida nas entrevistas. Por outro lado, a maior preocupação na codificação das entrevistas prendia-se com a possível tendência do investigador de inferir demasiado sobre os comentários realizados pelos entrevistados. Deste modo, foi dada especial atenção para não inferir ou adivinhar o sentido das palavras dos entrevistados.

O esquema de codificação proposto foi dividido em secções e subsecções. As secções servem como chave, tópicos gerais que integram a discussão da organização/trabalho comunitário. Dentro de cada uma destas secções podemos encontrar outras subsecções.

As subsecções representam alguns dos elementos que compõem cada secção principal. Por exemplo, na primeira secção que se refere à forma como a colectividade funciona como recurso para o desenvolvimento dos processos de liderança, criaram-se seis subsecções que representam os impactos da colectividade na visão e no desenvolvimento do sentimento de eficácia para o trabalho comunitário e o desenvolvimento do processo de liderança. Pretendia-se, assim, que este esquema funcionasse como catalisador para a discussão entre os elementos da equipa, levando a um processo mais fácil de codificação. Procedeu-se, posteriormente, à revisão das entrevistas para perceber a pertinência dos códigos e se estes forneciam informação relevante para a população deste estudo.

Dos 48 códigos criados, 23 estavam relacionados com uma pergunta específica da entrevista. Contudo, a partir da análise directa das entrevistas foram identificados 25 códigos adicionais, não directamente associados com qualquer das perguntas das entrevistas ou com o esquema de codificação pré-definido. Esses códigos

permitiram a criação de modelos conceptuais específicos da população entrevistada. Muitos destes códigos foram usados frequentemente durante o processo de codificação. Por exemplo, o código "família" fazendo referência à importância da família como um apoio para o envolvimento na colectividade. Outros códigos não directamente associados com qualquer uma das perguntas e que foram utilizados frequentemente incluem "razões", onde se comenta diversas actividades da colectividade que potenciaram o envolvimento comunitário. Desta codificação surgiram 5 categorias: Características dos Líderes, Factores de Envolvimento, Impactos da Colectividade, Participação Comunitária e Visões Pessoais para Futuro.

Seguindo a mesma direcção do estudo da Universidade de Chicago nos EUA (Tandon et al., 1998), a equipa de investigação concordou que a apresentação dos resultados deveria reflectir a perspectiva ecológica (Kelly, 1998; Ornelas, 2008) de todo o trabalho. Assim os resultados deveriam ser apresentados em modelos conceptuais, de fácil leitura e em que cada uma das categorias encontradas representaria 5 dimensões da liderança comunitária, específicas dos líderes entrevistados.

3.3 • O inquérito por questionário

Numa segunda fase da investigação, foi realizado um inquérito por questionário com o objectivo de obter as percepções dos dirigentes associativos sobre o seu trabalho, relativamente às várias dimensões da liderança comunitária. Com este questionário, pretendia-se recolher informação a nível nacional, junto de uma amostra maior de dirigentes associativos. O processo colaborativo de elaboração do questionário desenvolveu-se tendo como ponto de partida as conclusões da aplicação da entrevista que foram debatidas, num primeiro momento, pelo grupo de investigação. Foi também realizada uma revisão dos instrumentos já disponíveis e aplicados no âmbito de outros estudos sobre liderança comunitária.

A primeira secção do questionário consiste numa ficha de caracterização dos dirigentes e das colectividades/associações a que se encontram vinculados. Relativamente ao dirigente, trata-se, essencialmente, de recolher dados sócio-demográficos (sexo, idade, habilitações literárias, situação face ao emprego, formação em liderança) e sobre a sua experiência associativa (nº de anos como dirigente, nº de colectividades em que é filiado ou dirigente, nº médio de horas semanais dedicadas à colectividade, nº de familiares envolvidos na vida associativa, contactos com outras organizações a nível local, nacional e internacional). Ao nível da colectividade, procurava-se obter alguns dados básicos em termos da sua dimensão, áreas de actuação localização por distrito e por zona rural/urbana.

Na segunda secção do questionário, pretendia-se conhecer as percepções dos dirigentes sobre os seus conhecimentos, aptidões e experiências de liderança. Para recolher esta informação, utilizou-se a escala da secção 2 do EXCEL *Community Leadership Survey*, desenvolvido por Pigg (2001). Este instrumento foi inicialmente projectado para medir os resultados de um programa de formação de líderes comunitários (o EXCEL – Experience in Community Enterprise and Leadership). Desde então, vários estudos sobre a liderança comunitária usaram este instrumento nas suas investigações (Bono, Shen, & Snyder, 2010; Kelsey & Wall, 2003; Rasmussen, Armstrong, & Chazdon, 2011; Scheffert, 2007). Este instrumento consiste num conjunto de 32 itens que são avaliados, pelos participantes, com uma escala de Likert com 4 pontos que vão do 1=Concordo fortemente até ao 4=Discordo totalmente.

Os 32 itens que compõem esta escala respondem a seis factores de análise: a) *Compromisso comunitário:* refere-se às atitudes e comportamentos de dedicação do dirigente em favor da melhoria da sua comunidade; b) *Objectivos e visão de futuro:* refere-se à capacidade do dirigente em perspectivar novas possibilidades positivas para a sua comunidade, partilhando essa visão com outros membros da comunidade; c) *Conhecimento da comunidade:* refere-se aos conhecimentos do dirigente sobre a estrutura e recursos da

comunidade e sobre os problemas e questões locais mais relevantes; d) *Envolvimento cívico:* refere-se à capacidade de intervenção e colaboração na resolução dos problemas locais e ao sentimento de auto-eficácia para operar mudanças positivas na comunidade; e) *Coesão social:* refere-se à capacidade para estabelecer e fortalecer relações sociais e para trabalhar, em conjunto, com outros; f) *Desenvolvimento da eficácia pessoal:* soma das avaliações dos itens relacionados com a capacidade de análise e resolução de problemas, bem como à predisposição para melhorar os conhecimentos sobre os assuntos comunitários e desenvolver as competências de liderança.

A última secção é dedicada à natureza da participação e do envolvimento dos jovens na vida e nas actividades desenvolvidas pela associação/colectividade. Para esta secção, optou-se por introduzir duas questões fechadas e duas questões abertas. As questões fechadas referem-se à qualidade das relações entre as diferentes gerações na colectividade e ao nível de participação dos jovens nos processos de tomada de decisão. Com as questões abertas pretendeu-se identificar exemplos das acções desenvolvidas para promover o envolvimento dos jovens nas colectividades, bem como recolher ideias sobre as estratégias que poderiam ser ainda implementadas para assegurar uma participação mais significativa dos jovens.

No final do questionário, são colocadas três questões de avaliação do próprio questionário, em termos do tempo e grau de dificuldade de preenchimento e sugestões de melhoria.

Foi apresentada uma primeira versão do questionário na reunião da equipa de investigação, no sentido de se avaliar quanto à capacidade do instrumento para responder aos problemas de investigação, tendo sido enunciadas algumas propostas de alteração, quer em termos de conteúdo (nomeadamente em relação aos itens sobre o dirigente e a colectividade), quer de forma (revisão de texto e apresentação). Os investigadores responsáveis pela redacção do questionário ficaram então incumbidos de integrar as propostas e sugestões e de elaborar uma nota introdutória sobre o estudo e que lhe serviria de folha de rosto.

Foi realizado um pré-teste junto de cerca de 50 dirigentes associativos, tendo os questionários sido enviados por via postal, via email ou distribuídos pessoalmente em várias acções da Confederação. Após a aplicação do pré-teste, constatou-se que o tempo médio de preenchimento era de 27 minutos, e que 77% dos participantes consideraram o seu preenchimento fácil, 19,3% consideraram difícil, e apenas 3,7% o consideraram muito difícil.

Após o pré-teste, decidiu-se colocar o questionário numa plataforma online que permitisse facilitar o processo de recolha de dados e o seu tratamento numa fase posterior. O questionário foi colocado online no surveymonkey.com e o seu preenchimento foi previamente testado pelo grupo de investigação.

Sendo o universo composto por 3.842 colectividades confederadas e por cerca de 57.600 dirigentes associativos, a estratégia de envio do questionário teve como objectivo abranger uma amostra de 380 líderes a nível nacional, de acordo com a seguinte distribuição: Região Norte (30%), Região Centro (16%), Lisboa e Vale do Tejo (38,5%), Alentejo (12,5%), Algarve (2,7%), Regiões Autónomas dos Açores e Madeira (0,3%).

Uma vez que a resposta aos questionários era de natureza voluntária e tendo em conta a possibilidade de existir uma taxa de "não respostas" a estes pedidos de informação, foi decidido enviar um número significativamente superior de questionários. Deste modo, o questionário foi enviado a 2.570 colectividades de todo o território nacional e seleccionadas aleatoriamente, quer através de um email com o link para a plataforma surveymonkey.com, quer por via postal.

O inquérito foi realizado entre Novembro de 2011 e Março de 2012. O número de questionários recolhidos em tempo útil foi de 377, correspondendo a uma taxa de resposta que rondou os 17%. Em todo o caso, considerou-se como muito satisfatório o número de questionários recolhidos face aos objectivos numéricos definidos anteriormente. Contudo, a taxa de resposta apresenta valores diferentes em relação à

distribuição geográfica das colectividades, sendo que algumas regiões excederam a sua quota (Região Centro e Algarve) e outras, pelo contrário, ficaram ligeiramente abaixo do expectável (Região Norte e Lisboa e Vale do Tejo). Dos 377 questionários recebidos, foram validados 350, tendo em conta que a informação disponibilizada nos restantes era muito parcelar e incompleta.

Na fase seguinte procedeu-se à estruturação da matriz de variáveis, em torno da qual se realizou a análise estatística. O programa seleccionado foi o *SPSS Statistics* (v. 20, SPSS Inc, Chicago, I.L.), tendo-se criado uma base de dados.

Em primeiro lugar, foi realizada a análise descritiva dos resultados, em termos da caracterização sócio-demográfica dos dirigentes, da sua experiência associativa e das características da sua colectividade. Relativamente às questões sobre a participação dos jovens na colectividade, foi realizada a análise descritiva dos resultados quantitativos, bem como uma análise qualitativa das perguntas abertas, procurando-se organizar os dados por categorias de resposta.

De seguida, procedeu-se à análise dos resultados da escala sobre os conhecimentos, aptidões e experiências do dirigente. Como referimos anteriormente, estes itens foram avaliados com uma escala de Likert de 4 pontos, desde 1 = Concordo fortemente até ao 4 = Discordo totalmente. Estes dados foram, nesta fase, codificados de forma inversa para que valores mais elevados indicassem níveis mais elevados de competências de liderança. No nosso estudo, a escala obteve bons resultados nos testes a que foi submetida. A escala demonstrou uma boa correlação entre os itens e uma consistência interna elevada, obtendo um resultado significativo no alfa de Cronbach, com um índice de 0,939, para uma amostra de 350 participantes. O cálculo do coeficiente de Cronbach permite estimar a fiabilidade do instrumento, com base na correlação média entre os itens que constituem a escala, ponderada pelas respectivas variâncias. Este coeficiente pode assumir valores entre 0 e 1, considerando-se que existe uma boa consistência quando apresenta valores superiores a 0,8.

Na análise dos dados, procurou-se perceber se os resultados observados nas variáveis *Desenvolvimento e eficácia pessoal, Compromisso comunitário, Objectivos e visão de futuro, Conhecimento da comunidade, Envolvimento cívico* e *Coesão social* apresentavam diferenças estatisticamente significativas em função das características sócio-demográficas dos dirigentes, da sua experiência associativa ou das características da sua colectividade. Uma vez que estas variáveis não apresentavam uma distribuição normal, optou-se pela utilização de testes não paramétricos. Deste modo, a significância das diferenças foi avaliada com o Teste Mann-Whitney (para 2 amostras independentes – *Sexo, Formação em Liderança*) e o Teste Kruskall – Wallis (para mais de 2 amostras independentes – *Habilitações Literárias; Grupo Etário; Numero médio de horas semanais, Distrito, Tipo de Zona, Dimensão da Colectividade, Participação dos jovens*). A associação entre estas variáveis e a experiência associativa foi avaliada pelo Coeficiente de Correlação de Spearman. Consideraram-se os efeitos estatisticamente significativos aqueles com $p<0.05$.

Concluída a análise dos dados das entrevistas e dos questionários, a equipa de investigação realizou uma discussão conjunta dos resultados e elaborou as suas conclusões.

"... se os líderes comunitários partilharem um propósito comum, forem capazes de trabalhar em conjunto de formas que potenciem os recursos existentes (colaboração), possuírem um sentimento de eficácia individual e colectiva e possuírem um vasto conhecimento da comunidade e dos seus processos de decisão cívica, isto resultará no aumento da capacidade cívica para a auto governança local (acção comunitária), conduzindo à satisfação das necessidades da comunidade e ao sucesso comunitário."

Kenneth Pigg

III

capítulo

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

1 • Resultados dos grupos focais

Nesta secção apresentamos os resultados dos grupos focais, das entrevistas e do inquérito por questionário.

A discussão nos grupos focais foi focalizada em torno de seis questões que procuram responder às várias interrogações do projecto de investigação.

1.1 • Motivação para o Associativismo

Factores de motivação para o associativismo
• Interesse pela actividade/modalidade
• Herança familiar
• Desenvolvimento pessoal
• Sentimento de comunidade
• Participação cívica

Quadro 3 – Factores de motivação para o associativismo

O interesse pela modalidade desportiva ou pela actividade cultural e/ou recreativa desenvolvida pela colectividade, foi, para alguns dirigentes, o que os aproximou da vida associativa. Como referiu um dos dirigentes *"já ando nesta vida desde pequeno. Comecei por ser sócio e, depois, fui convidado para ser DAV."* Para outros, ser dirigente, foi uma espécie de legado familiar, dado que pertencem a famílias com várias gerações de dirigentes associativos.

O envolvimento no associativismo e na actividade de dirigente encontra, ainda, as suas razões em três dimensões fundamentais das

colectividades. As colectividades são entendidas como *"uma escola para a vida em sociedade"*, onde se podem adquirir novos conhecimentos e aprender com os outros. As colectividades são, também, uma fonte de suporte social significativa e um espaço de partilha que fortalece o sentimento de comunidade. Como foi mencionado nos grupos focais, a vida associativa *"ajuda a combater a solidão do próprio e do próximo"*, e possibilita *"envolvimento com a comunidade de geração em geração"*. As colectividades são, ainda, uma plataforma para a participação cívica, na medida em que, através de um trabalho colectivo, possibilita a realização da *"vontade de ajudar o próximo"*, *"ser útil à comunidade"* e *"contribuir para a mudança e melhoria das comunidades e do país"*.

1.2 • Diferenças e graus de compromisso entre os dirigentes associativos voluntários e voluntários não dirigentes

Na opinião dos participantes nos grupos focais, entre os dirigentes associativos voluntários e os voluntários não dirigentes, existem diferenças em termos dos graus de compromisso, responsabilidade e participação, embora a fronteira seja, por vezes, muito ténue. Os DAV's assumem um maior nível de compromisso com as colectividades, estão mais disponíveis e dedicam-lhe mais tempo. Os papéis também são diferentes, sendo que as funções desempenhadas pelos dirigentes implicam um maior grau de exigência e responsabilidade. E porque o seu compromisso é mais forte e a sua responsabilidade mais exigente, também a sua participação, na vida da colectividade e na vida associativa em geral, se torna mais efectiva. Não obstante estas diferenças, os dirigentes que participaram nos grupos focais, sublinharam que a colaboração dos voluntários não dirigentes é um recurso valioso para as colectividades e que, "desde que bem integrados, estes voluntários poderão vir a ser os futuros dirigentes associativos."

1.3 • Definição do conceito de dirigente associativo voluntário de curta, média e longa duração

De acordo com as conclusões, elaboradas pelos participantes dos cinco grupos focais, os dirigentes associativos voluntários de curta duração são os que exercem um cargo específico, apenas durante um mandato (1 ou 2 anos), pelo que a sua participação e influência na vida associativa é, de algum modo, limitada. Pelo contrário, os dirigentes associativos voluntários de média e longa duração assumem um compromisso mais consistente, exercem vários mandatos, podendo desempenhar, no seu percurso, diferentes cargos em vários órgãos sociais, o que os torna mais responsáveis pela condução dos destinos da sua associação. Os participantes sublinharam, ainda, que só estes últimos devem ser considerados dirigentes associativos voluntários benévolos e merecer a designação de DAV.

Designação	Nº de anos
• Curta	• Até 2 anos
• Média	• Entre 3 a 15 anos
• Longa	• Mais de 15 anos

Quadro 4 – Conceito de DAV de curta, média e longa duração

1. 4 • Reflexos da experiência/competências dos dirigentes associativos voluntários no contexto profissional

Benefícios para a actividade profissional
• Competências interpessoais
• Capacidade de análise e resolução de problemas
• Capacidade de liderança
• Riqueza cultural
• Formação para a vida pública

Quadro 5 – Benefícios para a actividade profissional

A experiência adquirida como dirigentes associativos é muito benéfica para a actividade profissional. As

competências interpessoais desenvolvidas no contexto da vida associativa, como a tolerância, o respeito pelos outros, a capacidade de amenizar e gerir conflitos, a assertividade, a coordenação e gestão de grupos, são muito úteis no contexto profissional. Outros ganhos significativos da actividade de dirigente incluem a visão crítica sobre as situações, a capacidade de análise e resolução de problemas, a serenidade e resiliência perante as adversidades. Outros participantes referem, ainda, o enriquecimento cultural proporcionado pela possibilidade de viajar, em representação das colectividades, e conhecer outros contextos. Todos estes recursos de conhecimento e experiência são factores de fortalecimento pessoal e da capacidade de liderança que se podem traduzir na assunção de papéis de maior responsabilidade, quer no contexto profissional, quer na actividade política. Um dos participantes referiu que a experiência acumulada, ao longo dos anos, como dirigente, lhe permitiu ter uma visão crítica da sociedade e dos problemas sociais na sua comunidade e iniciar uma actividade política, tendo sido Presidente da Junta e posteriormente, Vereador da Câmara.

1.5 • Reflexos da actividade associativa na família

Custos	Benefícios
• Falta de tempo para a família • Conflitos familiares • Eventual dissolução da família	• Apoio e envolvimento familiar • Negociação e equilíbrio • Fortalecimento das famílias • Criação de novas famílias

Quadro 6 – Reflexos da actividade associativa na família

A conciliação, entre a vida associativa e a vida familiar, nem sempre é fácil. O tempo dedicado às colectividades, em detrimento do tempo para estar com a família e os filhos, pode ser uma fonte de conflitos e, em situações extremas, ser motivo de dissolução das famílias. Mas, segundo os dirigentes, existe outra face da mesma moeda. A conciliação é possível desde que se encontre um ponto de

equilíbrio e o envolvimento na vida associativa pode até ajudar à criação de novas famílias. A aprendizagem de estratégias de negociação, realizada no movimento associativo, pode *"proporcionar um maior equilíbrio na família porque promove o diálogo, a oportunidade de todos serem ouvidos e a tomada de decisões em conjunto"*. O reconhecimento e valorização do trabalho associativo podem ser uma fonte de orgulho e fortalecimento das famílias, gerando um maior suporte entre os seus membros e mesmo conduzir ao seu envolvimento nas colectividades.

1.6 • Visão para a Associação e/ou Comunidade

A visão para o futuro das associações e das comunidades, foi a última questão abordada nos grupos focais. Para uns dirigentes, a visão está focalizada na melhoria da eficácia e da eficiência do trabalho desenvolvido e na procura de novas actividades que melhor respondam aos interesses e necessidades dos associados. Para outros, envolve a perspectiva da promoção de uma comunidade melhor e do papel que as colectividades podem desempenhar nesse processo, o que implica pensar em novas áreas de intervenção e no estabelecimento de parcerias comunitárias.

Na opinião dos participantes, a visão tem de se ajustar ao tempo e ao contexto. O movimento associativo tem emergido sempre em alturas de crise e, por isso, este é um dos momentos para reforçar o associativismo, e contribuir para a manutenção da coesão social das comunidades.

No debate, surgiram outros dois temas associados a esta ideia de visão. Por um lado, a promoção do envolvimento dos jovens na vida associativa, como garante da sua renovação e manutenção. E, por outro lado, a obtenção de um maior reconhecimento público e político da importância do valor económico e social que o trabalho associativo representa na comunidade.

2 • Resultados das entrevistas

A apresentação da análise das entrevistas está organizada em três partes. As duas primeiras possibilitam uma leitura dos resultados, a partir da estrutura da entrevista, descrevendo, por um lado, os impactos que as colectividades têm no envolvimento dos dirigentes e no desenvolvimento da sua liderança comunitária e, por outro, os aspectos que os participantes consideram mais relevantes para realizar o seu trabalho com maior eficácia. Na terceira parte, os resultados são apresentados em modelos conceptuais visuais que possibilitam uma compreensão mais abrangente das cinco dimensões da liderança identificadas na análise das entrevistas.

2.1 • Colectividade como um recurso para o desenvolvimento de liderança

Nos seus comentários, os líderes descrevem como a sua relação com a colectividade ou associação teve impacto no seu trabalho comunitário, ao nível da sua percepção como membros da comunidade, do seu envolvimento cívico, da aquisição de novos conhecimentos, da visão para o futuro e da sua eficácia, e em como o trabalho associativo se tornou parte integrante das suas vidas.

2.1.1 • Impacto da colectividade na percepção como membro da comunidade e na participação cívica

Esta subsecção descreve o impacto que a colectividade tem na percepção do líder enquanto membro da comunidade e nas suas atitudes de participação cívica.

Os líderes mencionam que o seu envolvimento nas colectividades e associações potenciou um aumento do sentimento de comunidade: "*O trabalho associativo acentuou mais o meu o sentido de pertença, passando a sentir as alegrias e as tristezas da e com a comunidade*".

Através do envolvimento na colectividade o líder ganha uma maior consciência sobre a necessidade de contribuir para a resolução dos problemas da sua comunidade: "*Ganhei a consciência de que devo servir a minha comunidade.*"; "*Tornei-me um indivíduo mais sensível aos problemas que me rodeiam, aos problemas dos outros, ou seja, passei a ser menos indiferente às coisas menos boas e passei a tentar encontrar a resolução para elas*".

O trabalho nas colectividades é referido como uma forma de pôr em prática a cidadania e a participação cívica e contribuir para a melhoria da comunidade: "*Esta participação pode começar na associação*"; "*Comecei a ganhar a consciência e a participação cívica na minha associação*", *"A associação surgiu como uma oportunidade para poder desenvolver trabalhos com a comunidade"* e "*assumir uma responsabilidade social para cumprir os objectivos no campo cultural e outras actividades*".

As entrevistas iluminam para o papel do suporte da colectividade na manutenção do compromisso e envolvimento comunitários dos dirigentes. É mencionado nas entrevistas que os laços desenvolvidos com os outros membros da associação e a sua colaboração e suporte na concretização das actividades aumentam a motivação para o trabalho comunitário: "*Apesar das contrariedades, a vivência associativa é bastante motivadora*"; "*Quando entrei neste projecto, muitas pessoas me apoiaram e me incentivaram a isso*".

Da mesma forma, o suporte da colectividade contribui para reforçar o sentimento de identificação com os outros membros e com a missão da organização: *"Quando fazemos isso, estamos a reforçar o colectivo o que corresponde a um ganho da consciencialização da participação cívica"*. Alguns líderes mencionam que esse sentimento de

identificação e de compromisso cívico os leva a colocar os problemas da colectividade e da comunidade à frente das questões individuais. O trabalho comunitário proporciona ainda um envolvimento emocional com a necessidade de concretização de objectivos e com os resultados: *"Cada vez que se atinge um objectivo, emocionamo-nos de tal maneira com os resultados obtidos que nos dedicamos cada vez mais"*.

O trabalho que desenvolvem na colectividade proporciona igualmente um maior reconhecimento comunitário: "*Tive ocasião de dizer que sou conhecido na rua como o "Sr. Incrível", nome porque sou conhecido na minha associação a Sociedade Filarmónica Incrível Almadense. Isto para mim representa o reconhecimento enquanto membro desta comunidade.*"

2.1.2 • Impactos da colectividade no conhecimento

Esta subsecção descreve como os líderes sentem que a colectividade contribui para a melhoria do seu nível de conhecimento da comunidade e para o seu desenvolvimento enquanto líderes.

Os líderes reconhecem que a colectividade proporciona a aquisição de novos conhecimentos, o desenvolvimento de novas experiências e contactos sociais: "*O movimento associativo é um espaço de diálogo e comunicação e, cada vez, mais esse factor é importante, onde se aprende muita coisa e onde eu aprendi muita coisa e continuo a aprender em termos sociais"*; "*Fui crescendo com as experiências e com os contactos com pessoas mais experientes*".

A maior parte dos líderes refere que o envolvimento na vida associativa permite um conhecimento mais abrangente da comunidade, um conhecimento mais profundo sobre a sua história e, mais especificamente, um maior reconhecimento dos problemas e necessidades da comunidade: *"Temos um maior conhecimento da história dos bairros*"; *"Na colectividade aprendi a reflectir sobre os*

problemas da minha comunidade"; *"Posso dizer que me deu o conhecimento e a sensibilidade necessária para alguns problemas que nós, de alguma forma, ignoramos ou não temos conhecimento deles*"; *"Vou melhorando e percepcionando outras necessidades que a evolução da sociedade nos coloca*".

O trabalho na colectividade contribui igualmente para desenvolver novas aprendizagens e competências de liderança, fundamentalmente nos domínios da gestão e das relações humanas: "*As relações humanas e os conhecimentos que vamos adquirindo são de uma riqueza que não há nenhuma universidade que nos consiga fornecer isto*"; "*Aprendi sobre como comunicar com todas as pessoas, desde as mais humildes ao Sr. Ministro*".

2.1.3 • Impactos da colectividade na visão

Nesta subsecção é apresentado o impacto que a colectividade tem na forma como os líderes visionam o futuro da sua comunidade.

Grande parte dos líderes associativos refere que a colectividade teve um impacto positivo no desenvolvimento de uma visão para o futuro da colectividade e comunidade: "*A troca de ideias leva-nos a sair reforçados daquilo que queremos pôr em prática*". Embora alguns líderes não mencionem, de forma explícita, qual foi o impacto da colectividade na construção de uma visão, referem que esta foi importante para ajustar e colocar essa visão em prática: "*A colectividade ajustou a minha visão*".

Uma outra referência, mencionada com frequência nas entrevistas, prende-se com a esperança. Os líderes afirmam que a colectividade promove o sentimento de esperança que têm sobre a possibilidade de realização da sua visão para a comunidade, nomeadamente através do contacto com os jovens (projectando o futuro) e da partilha da sua visão com outros líderes: *"Estou de algum modo esperançado, apesar das*

dificuldades que estamos atravessar neste momento"; "Como tive boa receptividade estou esperançado"; "Tenho muita esperança de conseguir".

2.1.4 • Impactos da colectividade no sentimento de eficácia

Nesta subsecção é apresentada a forma como os líderes sentem que a colectividade tem impacto na eficácia do seu trabalho na comunidade.

A maior parte dos líderes identifica que a colectividade contribui de forma decisiva para a eficácia do seu trabalho na comunidade. A colectividade é vista como tendo um impacto positivo sobre a acção do líder: "*Hoje, sinto-me melhor preparado em todos os níveis*"; "*Tornei-me numa pessoa com um papel de liderança mais activo".*

Os líderes referem que a experiência associativa e a troca de informação e de ideias entre os membros das associações e colectividades permite ir desenvolvendo modelos de gestão mais eficientes. Por outro lado, essa troca de experiências e de ideias é essencial para encontrar respostas mais eficazes para os problemas das associações e das comunidades: *São úteis para termos consciência que os problemas existem e arranjar soluções*"; *"A colectividade ajuda a encontrar novos conteúdos e novas formas de realizar objectivos"; "Através dela, consigo articular estratégias colectivas no sentido de resolver alguns problemas".*

Os líderes sublinham principalmente que o espírito de colaboração entre os membros da colectividade e a liderança partilhada ajudam a tornar os objectivos comuns e as ideias numa realidade: *"Através de um sentimento de trabalho colectivo conseguimos realizar melhor os nossos objectivos". A colaboração de todos é essencial na "prossecução de projectos, na angariação de sócios, na dinamização da colectividade e no trabalho efectivo*".

A colectividade possibilita ainda o estabelecimento de novos contactos e relações com outras organizações e organismos da comunidade que facilitam o desenvolvimento das actividades: *"Consigo desenvolver todas as actividades, com as outras associações e com as outras forças vivas da comunidade"*. A colectividade é igualmente um veículo privilegiado para "*contactar com os políticos, sobretudo com os poderes locais*" e, através desses contactos influenciar medidas e decisões em benefício da comunidade.

Os vários entrevistados referem também que a colectividade proporcionou um sentimento de valorização pessoal, principalmente relacionada com o trabalho que desenvolvem em prol da comunidade envolvente: "*A percepção do trabalho que eu faço permite-me ter vaidade por isso mesmo, pelo trabalho. Por ajudar a construir pela positiva*" e obter o reconhecimento por parte da comunidade: "*Hoje as pessoas têm admiração por mim e ganhei visibilidade*".

2.1.5 • Impacto da colectividade no desenvolvimento comunitário

Nesta subsecção podemos encontrar alguns exemplos sobre a importância que os líderes atribuem à colectividade enquanto veículo que promove o desenvolvimento das suas comunidades.

Na sua maioria, os líderes referem que as colectividades e associações que representam são um factor fundamental de desenvolvimento das suas comunidades. Através das actividades e iniciativas que promovem, as associações têm contribuído, de forma significativa, para a melhoria da qualidade de vida das suas comunidades e das populações: "*A minha associação foi e é um farol associativo com elevado padrão de desenvolvimento na cidade*"; "*Os objectivos da colectividade vão no sentido de dar aos seus associados e às suas famílias as melhores realizações possíveis nos âmbitos social, recreativo, cultural e desportivo, e contribuir para o melhor desenvolvimento da zona onde estamos inseridos.*"

Nas entrevistas são referidos exemplos de programas específicos, desenvolvidos ou em curso e que procuraram e procuram responder a necessidades particulares de determinados grupos da população ou dos contextos comunitários onde actuam: *"Desenvolvi através da associação, e em tempos difíceis, a campanha de alfabetização dos associados e abrangendo também os não associados";* Vários líderes consideram que *é, sobretudo, através dos jovens que o seu trabalho comunitário ganha mais impacto*: "*É uma associação que cativa as crianças e os jovens, tirando-os da rua.*"

Os líderes reconhecem a relevância comunitária das associações e colectividades e manifestam a sua satisfação pelo trabalho realizado: *"É sempre uma realização muito grande, sentir que aquilo que a colectividade faz é para o benefício do exterior e dá-me uma satisfação muito grande sentir que ela está a cumprir integralmente os principais objectivos que são a génese da sua fundação."* A relevância do trabalho das colectividades e associações é, segundo os líderes, igualmente reconhecida pelas comunidades locais: "*Penso que o meu trabalho dentro da associação é um trabalho visto pela positiva dentro da comunidade local".*

2.1.6 • Como é que a colectividade é parte integrante da vida do líder

Nesta subsecção são apresentados exemplos da forma como a actividade da colectividade se tornou parte integrante da vida dos líderes entrevistados.

Como mencionado anteriormente, os líderes, na sua maioria definem a sua colectividade como uma grande prioridade no seu dia-a-dia. Todos os líderes entrevistados referem que o trabalho que têm vindo a desenvolver na associação tornou-se uma parte integrante da sua vida: "*Desempenha um papel importante na minha vida,* "*Tornou-se uma maneira de estar na vida*".

As entrevistas iluminam igualmente para o facto de a colectividade modificar a rotina pessoal do líder. Os líderes referem que as necessidades das colectividades exigem deles uma disponibilidade a tempo inteiro, alterando estilos de vida e rotinas: "*A colectividade alterou o estilo de vida e as rotinas.*"; "*Todo o tempo que tenho disponível é para me dedicar à colectividade. Com o trabalho hoje efectuado, a colectividade precisa quase de um dirigente a tempo inteiro.*"; *"Hoje estou mais preso ao associativismo que muitas vezes à minha vida pessoal.*"; "*Diariamente é o meu emprego não remunerado. Passo o dia praticamente na colectividade.*"

Embora os líderes refiram que a colectividade obriga a uma dedicação a tempo inteiro, mas esta dedicação é referida como sendo compensatória: "*Perder, só perdi dinheiro que é o que perdemos todos, disponibilizámos o nosso tempo e competências graciosamente. Ganhei muita coisa, principalmente a pessoa que sou hoje. Sem a colectividade não era quem sou, trouxe-me riquezas que não aprenderia em lado nenhum. A colectividade não tem empregados, tem colaboradores e todos graciosamente, organizamos as nossas disponibilidades. Isto é muito difícil de conseguir até porque está aberta 15 horas por dia, mas muito gratificante*".

Por outro lado, os líderes referem que a sua actividade na colectividade lhes tem proporcionado muitos benefícios em termos de crescimento e valorização pessoal, aquisição de novos conhecimentos, estabelecimento de relações com os outros membros da organização ou colectividade e suporte social. Alguns líderes mencionam que as competências desenvolvidas no contexto associativo são igualmente úteis para resolver as tarefas do dia-a-dia*: "Quando comecei a lidar com os problemas da associação como dirigente associativo, em minha casa eu era incapaz de resolver e assumir qualquer problema de reparações por simples que fosse. Actualmente faço tudo".*

2.2 • O que os líderes identificam como necessário para efectivar o trabalho comunitário

Nas entrevistas, os líderes apontam varias áreas que consideram relevantes para o fortalecimento das suas organizações, nomeadamente o investimento na formação dos dirigentes associativos, a construção de relações e o trabalho em parceria com outras organizações da comunidade, os contactos com o poder local e o envolvimento dos jovens na vida associativa.

2.2.1 • Formação e valorização do estatuto de dirigente associativo

Esta subsecção apresenta as opiniões dos líderes em relação à valorização do dirigente associativo.

Embora os líderes refiram que as colectividades são fontes de obtenção de conhecimento, consideram que uma formação mais específica, a par da criação de um novo estatuto do dirigente associativo, poderão contribuir para uma maior motivação e maior eficácia no seu trabalho comunitario: "*A reflexão que eu faço é que é necessário maior formação e capacitação de dirigentes associativos para as funções que desempenham. A par disto, a criação de um estatuto de dirigente associativo que facilite todos aqueles que têm motivação para o trabalho comunitário*".

2.2.2 • Construção de relações comunitárias

Esta subsecção apresenta às opiniões dos líderes sobre o estabelecimento de relações com outras organizações da comunidade, mais especificamente sobre a relevância que atribuem a essas ligações para o desenvolvimento do seu trabalho comunitário.

Procurou-se, em primeiro lugar, perceber se os líderes sentiam que o estabelecimento de relações com outras organizações comunitárias era um processo fácil ou difícil. A maioria dos líderes referiu que esse processo é muito fácil ou de algum modo fácil. Alguns líderes referem, contudo que é ainda necessária uma maior comunicação e abertura da colectividade à comunidade.

No que respeita ao impacto dessas ligações comunitárias no trabalho que desenvolvem, os líderes identificam vários aspectos muito positivos. Através do estabelecimento de relações comunitárias, os líderes reforçam o conhecimento que têm da comunidade, dos seus problemas e recursos: "*Permitiu-me um contacto permanente com as realidades sociais e políticas afectam a minha comunidade*".

O contacto com outras associações da comunidade é referido como um factor que contribuiu para o desenvolvimento de uma visão para a comunidade: "*Quanto mais forem estas experiências, partilhas de informações entre as associações, maior será a visão e a reflexão crítica sobre o que se passa na nossa comunidade*".

O estabelecimento de relações comunitárias permite também a troca de ideias e de informações, facilita o acesso a novos recursos e contribui para encontrar novas formas de responder aos problemas e melhorar os resultados da acção: *"A troca de opiniões e experiências diversificadas servem para abrirmos os horizontes sobre os problemas"; "Quando precisamos de qualquer coisa, sabemos como é que se podem abrir portas…*"; "T*enho a ideia das pessoas que me podem ajudar na minha freguesia, em relação a qualquer assunto. Quando há qualquer problema, contacto-as e tento resolver o mesmo".*

A criação de novas parcerias contribuiu ainda para a *"melhoria dos projectos executados e adaptação de outros modelos de funcionamento*" nas associações e colectividades.

Os líderes referem que a relações de colaboração e/ou parceria com outras organizações da comunidade fortalece o movimento

associativo e potencia o desenvolvimento comunitário: *"relacionando-nos da melhor maneira com as restantes colectividades e, assim, tornamos mais forte o Movimento Associativo";* A colaboração interinstitucional *"contribui para o melhor desenvolvimento da zona onde estamos inseridos".*

2.2.3 • Relação com as autarquias locais

Esta subsecção refere-se às relações que os líderes estabelecem com as autarquias locais.

Encontramos muitas referências nas entrevistas aos contactos estabelecidos com as autarquias locais, quer com as juntas de freguesia, quer com as câmaras municipais. Estes contactos ocorrem em diversas circunstâncias e com variados propósitos. Como dirigentes das colectividades ou associações, para sensibilizar o poder local para as necessidades das organizações que representam ou das suas comunidades, bem como para conseguir apoios para a realização de actividades e iniciativas que pretendem desenvolver. Como representantes da organização em grupos de trabalho ou parcerias comunitárias, para procurar responder, de forma concertada, a problemas da comunidade: *"Tenho esse contacto no dia-a-dia da minha vida associativa, em reuniões em que participo"; "Participo em reuniões que são promovidas entre associações e poder local (Câmara e Junta)".*

Os líderes consideram que um dos papéis das associações é servirem como estruturas de mediação entre as populações e o poder local: *"As associações, em qualquer comunidade, devem servir de elo de ligação entre os poderes locais e a comunidade".* Sublinham que as associações, para ajudarem a resolver os problemas locais, devem promover um diálogo permanente *"com as pessoas e outras estruturas da comunidade local que detém poderes na comunidade".*

O contacto com as estruturas do poder local contribui para uma

maior visibilidade do seu trabalho, para um melhor conhecimento da realidade da comunidade, para a resolução das necessidades das organizações e para influenciar decisões públicas que beneficiem a comunidade local: *"Este contacto, tem-me permitido um conhecimento profundo da realidade da minha comunidade local, assim como os problemas sociais da população em geral"; "O conhecimento das estruturas de poder local facilita a resolução dos problemas"; "Uma vez que conheço toda a estrutura da Junta, por vezes, isto serve para influenciar algumas decisões a este nível e com interesse para minha associação e a própria comunidade local".*

Os líderes descrevem as suas relações com as autarquias locais como uma relação de parceria, em que ambas as partes contribuem, de forma colaborativa, para a resolução dos problemas comunitárias: *"Nós todos precisamos uns dos outros. Das autarquias que nos apoiam e eles de nós que os apoiamos quando precisam. É uma parceria".*

De uma maneira geral, parece existir um bom nível de entendimento entre as colectividades e as juntas de freguesia e as câmaras municipais: *"O vereador do pelouro da cultura, tem um bom entendimento connosco."; "Tenho tido muito boas relações com a Junta, assim como com outras instituições locais".* No entanto, vários líderes sentem que o apoio das autarquias locais nem sempre é tão expressivo quanto seria necessário.

Muitos líderes já exercerem cargos nas juntas de freguesia ou nas câmaras municipais. Aliás, referem que foi a sua experiência como dirigentes associativos que contribuiu para o seu envolvimento em cargos políticos: "*Através da colectividade fui cabeça de lista para a Assembleia de Freguesia, fazendo parte da respectiva Junta de Freguesia de 1998 a 2002*". Por outro lado, a experiência que adquiriram como autarcas também é benéfica para as colectividades e associações, na medida em que lhes deu um bom nível de conhecimento sobre os recursos existentes e sobre como podem ser mobilizados para o trabalho comunitário: "*aproveitando o facto de ter ser membro da Junta, conheço bem todo o funcionamento do sistema e o que tem de interesse para a comunidade".*

2.2.4 • Envolvimento dos jovens

Nesta subsecção são apresentados as acções que os líderes definem como prioritárias no sentido de envolver os jovens no trabalho da colectividade. A questão da integração dos jovens no trabalho da colectividade surge, na maioria das vezes, em forma de visão*: "O futuro das colectividades está nos jovens."; "Transmitir-lhes que eles são o futuro e que o futuro está nas suas mãos, sem nunca esquecerem o passado".* Os líderes consideram o envolvimento e a participação dos jovens como um dos elementos chave para a sustentabilidade das organizações.

Quando é perguntado o que mais deve ser feito para promover a participação dos jovens, muitos líderes referem o desenvolvimento de novas actividades (culturais, recreativas, desportivas ou sociais) que possam interessar os jovens e ligá-los, de forma mais consistente, à vida da colectividade: *"Tenho esperança que neste novo espaço, haja lugar para a juventude. Que se criem condições para uma biblioteca e uma escolinha de xadrez, assim como teatro e outras modalidades desportivas, no sentido de motivar a juventude, pois eles serão o futuro da minha associação"; "Penso que será possível atrair os jovens para as direcções das associações, criando iniciativas atractivas como teatro, bailes, festas, convívios e desportos nas suas várias modalidades"; "Dar incentivos e ajudar os jovens a servir o próximo".*

Alguns líderes mencionam a importância de articular com as escolas e outras instituições da comunidade para dar a conhecer o trabalho que é realizado nas colectividades: *"É preciso articular com outras instituições, como é o caso do grupo de jovens da Igreja".* Outros líderes defendem que é preciso *"esbater os conflitos geracionais"* que possam existir nas associações e criar verdadeiras oportunidades para que os jovens tenham uma participação nos órgãos directivos e nos processos de tomada de decisão. Isto implica uma disponibilidade de os dirigentes mais velhos para os integrar e formar: *"Dar oportunidade aos jovens de participar e encarar isso como um investimento. Sem isso não haverá continuidade".*

Nas entrevistas, os líderes mencionam alguns exemplos de associações que não têm sido muito diligentes ou eficazes no envolvimento dos jovens: "Algumas associações têm feito muito pouco, neste sentido", "Há associações que não têm condições para criar estruturas para os atrair para cargos de direcção e para que comecem a aprender a liderança, com os mais velhos, para assumirem o futuro".

Por outro lado, várias associações reconhecem que têm conseguido alcançar, com sucesso, esse objectivo: *"Nesta Associação também já não é necessário fazer muita coisa, porque isso tem sido feito gradualmente. Mais de 50% dos utilizadores e associados da Casa do Povo pertencem às faixas etárias das crianças e jovens. Temos a vantagem de estarmos numa freguesia bastante jovem."*

Por último, encontramos algumas respostas aludindo que este estudo poderá contribuir para um maior envolvimento e participação dos jovens no movimento associativo*: "Acho que isto vai acontecer, com o reconhecimento do resultado deste estudo e também dos poderes locais que poderão incentivar e apoiar as associações na criação de iniciativas motivadoras para os jovens."; "Acho que este estudo sobre os Dirigentes Associativos que a Confederação e o ISPA estão a levar a cabo, poderá vir a contribuir para uma maior participação da juventude."*

2.3 • Apresentação das cinco dimensões da liderança comunitária

De seguida apresentamos as cinco dimensões da liderança comunitária, identificadas na análise das entrevistas: os papéis dos líderes, os factores de envolvimento, os impactos da colectividade no líder, a participação comunitária e a visão dos líderes.

2.3.1 • Papéis dos líderes

Esta dimensão engloba quatro aspectos que, segundo os entrevistados, caracterizam os papéis de um líder comunitário: as funções do líder, a conciliação dos cargos do líder, outros envolvimentos do líder e o tempo de dedicação. Agregados a cada um destes aspectos encontramos exemplos ilustrativos.

Figura 1 – Papéis dos líderes

No que respeita às funções do líder podemos distinguir dois tipos. Um endógeno e que se refere à motivação dos colaboradores, à partilha de experiências, ao reforço do trabalho em equipa e do sentimento de grupo, bem como a todas as tarefas inerentes à gestão de uma colectividade. As funções dos líderes implicam, por outro lado, acções exógenas de ligação com o exterior e de mobilização da participação da comunidade. Este tipo de acções passam pela prestação de informação à comunidade, pelo estabelecimento de contactos interinstitucionais,

pela articulação dos meios influentes da comunidade, como sejam o poder autárquico, escolas, associações de vários tipos, instituições religiosas, órgãos de comunicação social e personalidades, na prossecução de iniciativas de interesse comum, podendo esta articulação conduzir à constituição de parcerias comunitárias.

No que se refere à "conciliação de cargos", para além da actividade de dirigente associativo de uma colectividade, alguns líderes entrevistados assumem também outros compromissos, quer seja como dirigentes de outras instituições, tais como autarquias; casas do povo; IPSS e outras colectividades, quer seja em parcerias comunitárias, em representação da sua colectividade, nomeadamente nas Comissões de Segurança (Municipal), nas Comissões de Protecção de Crianças e Jovens (CPCJ's) e nas Redes Sociais a nível municipal. Por outro lado, também em nome da colectividade, desempenham cargos em Associações e Federações de colectividades e/ou desportivas.

Os "outros envolvimentos" reflectem a diversidade de apoios e acções que vão desenvolvendo, para lá da sua principal actividade de dirigente. Desde logo a participação nas actividades de cultura, recreio e desporto da sua colectividade e também no envolvimento em outras associações, tais como comissões de moradores, grupos de ajuda mútua e organismos de apoio ao imigrante, o trabalho político e partidário ou o apoio a instituições religiosas.

Importa realçar nesta dimensão, as especificidades referentes aos líderes que desempenham cargos directivos nas associações de imigrantes, nomeadamente nas funções, quando acrescentam e sublinham a sua intervenção para a integração dos imigrantes, entendendo-se essa integração, através de três factores: acolhimento inclusivo; facilitador no acesso a bens comunitários e preservação e divulgação da sua cultura.

Por outro lado, no que toca à "conciliação de cargos" e "outros envolvimentos", os entrevistados referem os cargos em plataformas de apoio a imigrantes e a colaboração efectiva com organismos oficiais de

apoio a imigrantes e com outras associações ou grupos informais também com esse fim.

O "tempo de dedicação" envolve, segundo os entrevistados, dois aspectos. Por um lado, o tempo efectivamente utilizado nas funções de liderança, existindo situações de disponibilidade total e outras em que essas funções são realizadas nos tempos livres dos dirigentes que, simultaneamente, exercem uma actividade profissional noutro contexto. Por outro lado, a gestão do tempo entre o trabalho na associação e as outras componentes da vida do dirigente, mormente nas esferas familiar e profissional, dando conta da conciliação, nem sempre fácil, dessas componentes.

2.3.2 • Factores de Envolvimento

Da análise das entrevistas destacam-se quatro factores de envolvimento dos líderes: a influência familiar, a inspiração em outros líderes, a consciência e participação cívica e o desenvolvimento e fortalecimento pessoal.

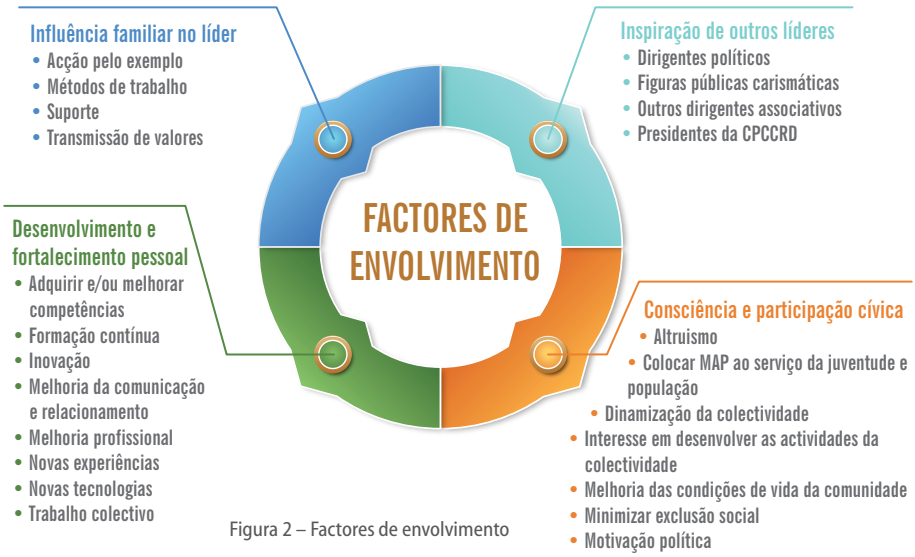


Figura 2 – Factores de envolvimento

Nas entrevistas vislumbramos que os aspectos acima enunciados se encontram, de algum modo, interligados entre si. As atitudes de um indivíduo perante este fenómeno são em boa medida, impulsionadas pela influência familiar, através do suporte, valores, exemplo e métodos de trabalho, bem como pela inspiração de outros líderes, sejam outros dirigentes associativos, sejam figuras públicas carismáticas ou dirigentes políticos.

A consciência e participação cívicas constituem outro factor de envolvimento dos líderes. Vários entrevistados sublinham o altruísmo, a motivação política, o interesse em desenvolver as actividades da colectividade ou promover a melhoria das condições de vida da comunidade e minimizar a exclusão social.

Quanto ao factor "desenvolvimento e fortalecimento pessoal", podemos verificar, na figura anterior, que o trabalho associativo, segundo os entrevistados, traz vantagens no acesso e melhoria do conhecimento e de competências que vão do relacionamento humano a várias áreas do saber (comunicação, contabilidade, fiscalidade), na vivência de novas experiências e no acesso a novas tecnologias. Em suma, trata-se de um espaço de formação contínua que conduz a uma valorização pessoal com reflexos positivos a nível da sua actividade profissional.

2.3.3 • Impactos da colectividade no líder

Os elementos fundamentais, identificados na dimensão relativa aos impactos da colectividade, expressam-se em duas vertentes. Por um lado, identificam-se os recursos das colectividades que funcionam como potenciadores da actividade de liderança, bem como os problemas que podem dificultar o desempenho dos líderes. Ao nível dos recursos destacam-se os suportes e aprendizagens proporcionadas pela colectividade e as relações externas. Por outro lado, identificam-se os ganhos percepcionados pelos líderes, decorrentes do seu envolvimento nas colectividades e da sua actividade como dirigentes.

Figura 3 – Impactos da colectividade

No que respeita ao factor "suportes e aprendizagens" são referidos os processos de avaliação da acção concretizada e as acções de formação desenvolvidas nas colectividades, nomeadamente colóquios, debates e workshops, com especial incidência na contabilidade e fiscalidade, gestão e legislação que possibilitam a aquisição de conhecimentos relevantes para a actividade dos líderes. São igualmente referidos como suportes relevantes o trabalho em equipa e o convívio do grupo, que reforça o sentimento de pertença e o espírito de entre ajuda e de realização colectiva.

As relações exteriores referem-se à comunicação e à interacção com os poderes locais e com outras organizações, bem como à visibilidade e reconhecimento comunitário do trabalho das colectividades. O reconhecimento público e um bom nível de interacção interinstitucional são vitais para a identificação e mobilização de novos recursos, para o desenvolvimento de iniciativas colaborativas e para o reforço da capacidade de influência e intervenção dos líderes e das colectividades nas suas comunidades.

Os líderes entrevistados apontam dois tipos de problemas das colectividades que podem dificultar a sua acção: um, interno, que passa por objectivos estatutários demasiado confinados a determinada área, por dificuldades na tomada de decisão quanto à realização de iniciativas dirigidas para os jovens e pela falta de apoio dos associados; o outro, externo, que se refere à falta de união das colectividades e à escassez de apoios dos poderes locais. Os líderes referem, no entanto, que estes problemas não têm impedido de executar as actividades e o seu trabalho de acordo com a sua visão, mas antes têm obrigado a um maior empenho e tempo de dedicação à sua colectividade.

Por último, e no que se refere aos ganhos percepcionados do envolvimento como dirigentes nas colectividades, os entrevistados destacam o aprofundamento da sua visão sobre as organizações e comunidades, o desenvolvimento das suas capacidades de mobilização e gestão de equipas, de reflexão crítica dos problemas e articulação de estratégias concretas de actuação, bem como a possibilidade de concretização de objectivos comuns. A colectividade contribui igualmente para o estabelecimento de novos contactos pessoais e organizacionais e de novas amizades, fortalecendo sentimentos de comunidade, de realização pessoal e de reconhecimento comunitário.

2.3.4 • Participação comunitária

Esta dimensão incorpora vários aspectos do trabalho comunitário do líder, como o conhecimento da comunidade adquirido através da colectividade e de outras fontes de informação, as relações estabelecidas com outras organizações e organismos da comunidade e o desenvolvimento do sentimento de comunidade.

A colectividade é vista como um recurso que contribui para um melhor conhecimento da comunidade, através das várias actividades que promove, do património material e imaterial de que é detentora, dos vários contactos que possibilita com os associados e com outras associações e da sua proximidade às comunidades.

Figura 4 – Participação comunitária

São ainda referidas outras fontes de informação que os líderes utilizam para obter um maior conhecimento das comunidades onde actuam. As respostas obtidas sugerem-nos duas áreas complementares. Por um lado, o relacionamento com outros bens comunitários, sejam outras associações, o poder local ou outros organismos do Estado. Por outro, a informação disponibilizada através da comunicação social em geral, da imprensa autárquica e da Internet.

Os líderes referem que as relações que estabelecem são muito importantes para a prossecução dos seus objectivos. Neste âmbito, os líderes destacam a sua participação em parcerias comunitárias, sendo referenciadas as CPCJ, os organismos/plataformas de apoio aos imigrantes e as Redes Sociais, bem como as relações que estabelecem com o poder local, com outras associações e no âmbito da CPCCRD e, não menos importante, as relações pessoais.

Por último, os líderes identificam, simultaneamente como factor e resultado da participação comunitária, o desenvolvimento de um sentimento de comunidade. Este sentimento de comunidade parece estar bem arreigado nestes líderes, desde logo porque consideram

existir uma identificação recíproca entre eles próprios e a comunidade, influenciando e sendo influenciados pela mesma. Essa circunstância cria um permanente sentido de partilha que propícia o desenvolvimento de valores comuns e de uma visão colectiva dos problemas e soluções, quer para a colectividade, quer para a comunidade.

2.3.5 • Visão dos Líderes

Na análise da dimensão "visão dos líderes" identificamos três aspectos fundamentais, um de natureza processual e que se refere ao modo como os líderes partilham a sua visão com os outros; os outros relativos às ideias de futuro que são projectadas pelos líderes, quer para as suas colectividades e para o movimento associativo, quer para as suas comunidades.

Figura 5 – Visão dos líderes

Os entrevistados referem que partilham a sua visão, essencialmente, através dos relacionamentos diversificados que

mantêm, quer a nível informal, em conversas com amigos, associados ou outras pessoas, quer em momentos formais, em reuniões de associados e com instituições com influência na comunidade. Por outro lado, referem que aproveitam os convívios, dentro e fora da colectividade, para testarem a sua visão.

Em relação ao futuro, foram avançadas várias ideias referentes ao desenvolvimento e melhoria do trabalho nas colectividades e, concomitantemente, no movimento associativo. Os entrevistados visionam uma evolução positiva, dando especial relevância à necessidade de manter os valores e a tradição do movimento associativo, potenciando a sua inovação (aprender com o passado, projectar o futuro). Esta visão privilegia factores como a formação sobre associativismo, a avaliação do trabalho realizado, a melhoria das condições económicas e infra-estruturas das colectividades, a modernização tecnológica, a melhoria dos processos de gestão e o envolvimento de novos associados, privilegiando a integração dos jovens nos órgãos directivos.

Os líderes entrevistados têm igualmente uma visão de desenvolvimento das suas comunidades. Na generalidade das respostas evidencia-se um forte sentimento de esperança na consumação desta visão e no papel que as colectividades podem desempenhar no reforço da coesão social, da democracia participada, melhoria da qualidade de vida das comunidades, no envolvimento dos jovens e na preservação e promoção de valores como a justiça social, a participação ou a solidariedade. Em alguns casos, a concretização desta visão relaciona-se com a evolução da actividade da colectividade no sentido de vir a prestar apoio social.

Os líderes de associações de imigrantes sublinharam, ainda, na sua visão, a vertente da integração dos imigrantes, especificando as acções de mobilização dos seus associados para a valorização e desenvolvimento da sua cultura, bem como para a promoção e defesa de direitos e condições que facilitem a sua inserção na sociedade de acolhimento.

3 • Resultados dos questionários

Neste capítulo vão ser apresentados os dados que caracterizam os/as 350 dirigentes associativos que participaram no estudo.

Caracterização sócio-demográfica do/a dirigente associativo.

3.1 • Género

Como se pode observar no gráfico 1, a amostra da população dos dirigentes associativos é composta por mais homens (80,9%) do que mulheres (19,1%).

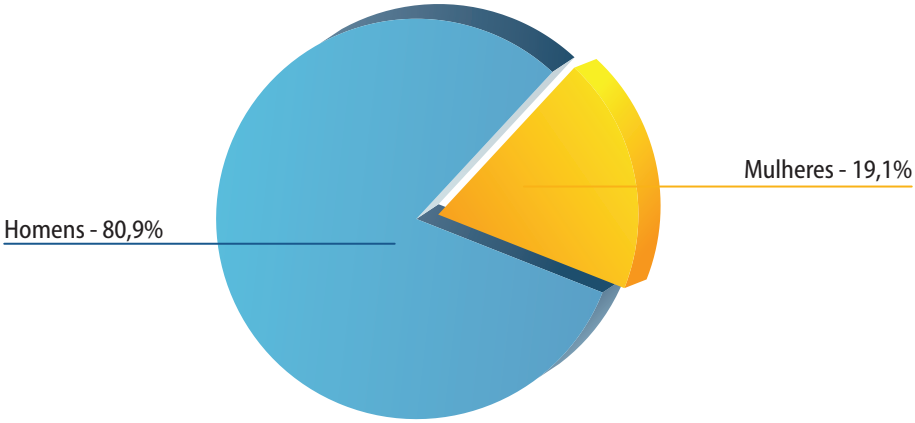


Gráfico 1 - Género

3.2 • Idade

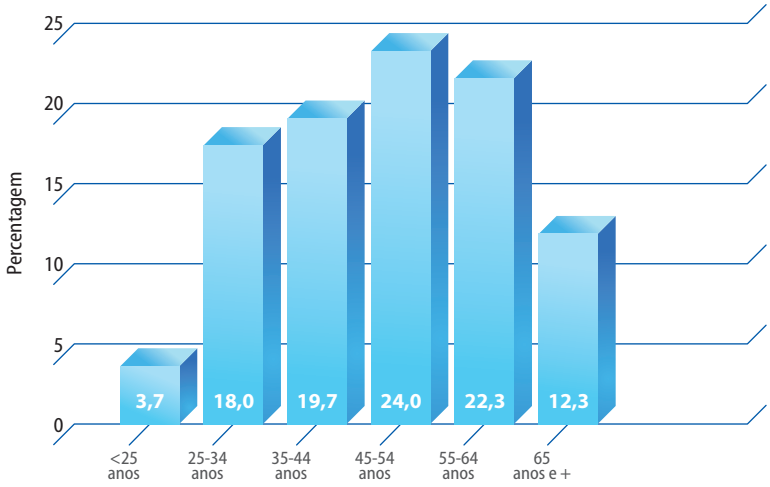


Gráfico 2 - Grupo etário

A média das idades dos participantes no estudo é de 47,6 anos, variando entre 21 e 75 anos. Em termos da estrutura etária, como podemos verificar, quase 50% dos participantes tem a idade compreendida entre os 45 e 64 anos e 12,3% tem mais de 65 anos. Contudo, é de realçar que 37,7% dos participantes tem entre 25 e 44 anos e 3,7% tem menos de 25 anos, o que pode ser entendido como um sinal da capacidade destas colectividades em atrair novos líderes.

	Género		
Grupo Etário	Homem	Mulher	Total
<25 anos	6	7	13
25-34 anos	46	17	63
35-44 anos	59	10	69
45-54 anos	67	17	84
55-64 anos	66	12	78
65 anos e mais	39	4	43
Total	283	67	350

Quadro 7 – Grupo etário por género

Por outro lado, à excepção dos dirigentes com menos de 25 anos, onde se verifica um equilíbrio entre mulheres e homens, todos os outros grupos apresentam uma desproporção muito acentuada entre os géneros.

3.3 • Habilitações Literárias

Relativamente às habilitações literárias, verificamos que 70% dos participantes no estudo completaram, pelo menos, o ensino secundário, sendo que cerca de 40% tem formação superior. Verifica-se também que são os dirigentes mais jovens que têm um grau de escolaridade mais elevado, o que, aliás, reflecte a tendência observada nos escalões mais jovens da população portuguesa (INE, 2011).

Habilitações Literárias	%
• Ensino básico 1º ciclo	8,8 %
• Ensino básico 2º ciclo	9,4 %
• Ensino básico 3º ciclo	11,6 %
• Ensino básico secundário	31,6 %
• Bacharelato ou Licenciatura	30,7 %
• Mestrado ou Doutoramento	7,9 %
Total	100 %

Quadro 8 – Habilitações literárias

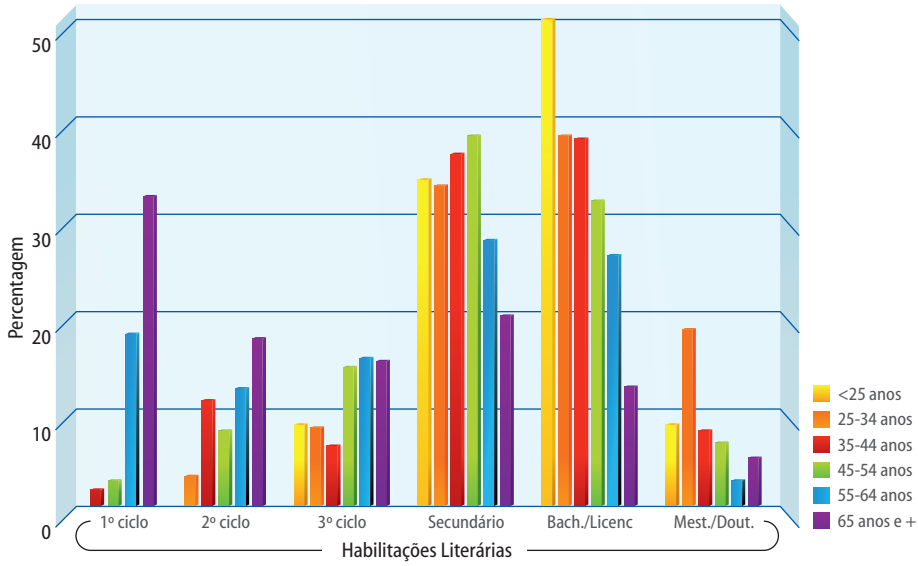


Gráfico 3 – Habilitações literárias por grupos etários

3.4 • Situação Face ao Emprego

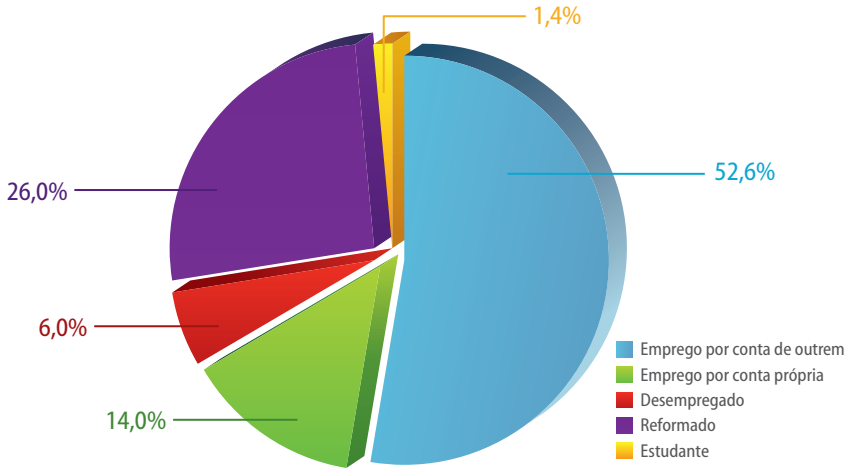


Gráfico 4 – Situação face ao emprego

Em relação à situação face ao emprego, podemos observar que a maioria dos inquiridos (66,6%) está empregada, maioritariamente por conta de outrem e 26% encontra-se em situação de reforma. Apenas 1,4% dos inquiridos são ainda estudantes e 6% estão desempregados.

3.5 • Formação em Liderança

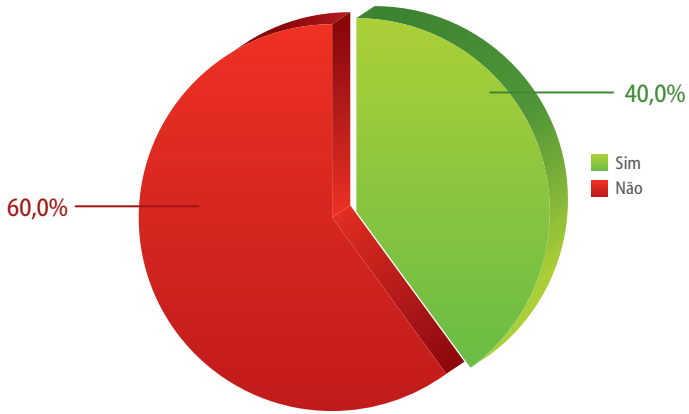


Gráfico 5 – Formação em liderança

Como se pode observar no quadro anterior, 40% dos dirigentes que participaram no estudo indicou ter formação na área da liderança. Quando questionados sobre os conteúdos específicos dessa formação, as temáticas mais referidas foram a gestão de recursos humanos e liderança de equipas (cerca de 20%), bem como a gestão financeira e administrativa (cerca de 10%). Com menor frequência, foram ainda referidas temáticas como o planeamento estratégico e desenvolvimento de projectos, a gestão da qualidade, técnicas de coaching e formação de formadores, marketing e gestão comercial, processos de comunicação interna das organizações, trabalho em parceria, dinâmica de grupos ou mediação e negociação de conflitos.

Os dirigentes referiram que esta formação foi obtida no âmbito da sua actividade profissional, académica ou através de acções de formação específicas. De realçar que cerca de 6% dos participantes no estudo mencionaram ter recebido este tipo de formação através do Projecto Q3 - Qualificação do 3º Sector ou o Curso de Formação de Dirigentes de Associações Populares de Cultura e Recreio, sendo que, este último, para além de incluir algumas das matérias referidas anteriormente, abordava outras temáticas como a evolução e a estrutura do movimento associativo ou a relação entre colectividades, associativismo e a comunidade.

3.6 • Actividades Principais das Colectividades

Caracterização geral da colectividade/associação

Actividade principal	%
• Cultura	78,3%
• Recreio	65,7%
• Desporto	59,4%
• Social	48,0%

Quadro 9 – Actividades principais das colectividades

Com podemos observar, mais de metade das colectividades desenvolvem actividades nos campos da cultura, recreio e desporto e 48% proporcionam serviços na área social. De acordo com os dados fornecidos pelos

participantes, apenas 22,8% das colectividades centra a sua actividade numa única área de intervenção. A maioria das colectividades oferece aos seus associados actividades em mais do que uma área específica, sendo que 26% das colectividades que participaram no estudo tem respostas nas quatro áreas de actividade enunciadas.

3.7 • Número de Associados/as

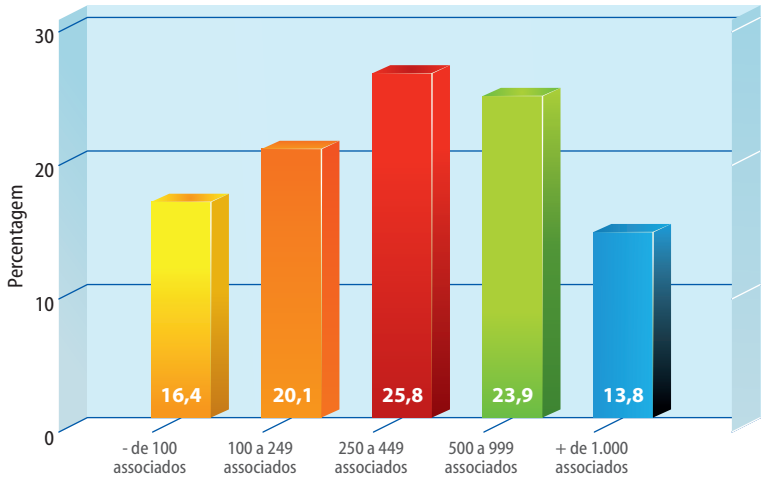


Gráfico 6 – Número de associados/as

No que se refere à dimensão das colectividades, em termos do número de associados/as, verifica-se uma grande variabilidade, desde pequenas colectividades com apenas 10 associados, a grandes colectividades com cerca de 20.000 associados/as. De acordo com as respostas dadas, grande parte dos dirigentes inquiridos pertencem a colectividades que têm entre 250 e 499 associados (25,8%) e entre 500 e 999 associados (23,9%). Verifica-se também que 13,8% dos inquiridos pertencem a colectividades de dimensão superior a 1.000 associados. Os outros inquiridos pertencem a colectividades de menor dimensão, com menos de 100 associados em 16,4% dos casos e entre 100 e 249 em 20,1%. Trinta e dois participantes no estudo não forneceram quaisquer dados sobre esta questão.

3.8 • Distrito

DISTRITO	N.º	%
Aveiro	18	5,1
Beja	13	3,7
Braga	13	3,7
Bragança	1	0,3
Castelo Branco	13	3,7
Coimbra	24	6,9
Évora	2	0,6
Faro	47	13,4
Guarda	4	1,1
Leiria	25	7,1
Lisboa	54	15,4
Portalegre	1	0,3
Porto	34	9,7
Santarém	19	5,4
Setúbal	57	16,3
Viana do Castelo	7	2,0
Vila Real	3	0,9
Viseu	7	2,0
Açores	4	1,1
Madeira	4	1,1
TOTAL	350	100

Quadro 10 – Distribuição geográfica das colectividades

Participaram no estudo dirigentes de colectividades de todos os 18 distritos e regiões autónomas do país. Como podemos observar no quadro da distribuição geográfica, a maioria dos participantes que compõem a nossa amostra são dirigentes de colectividades localizadas nos distritos de Setúbal (16,5%), Lisboa (14,2%), Faro (13,6%) e Porto (9,7%). Comparativamente com o número total de associados da CPCCRD, com excepção de Faro, esses distritos são também os que apresentam uma maior concentração de colectividades confederadas.

3.9 • Tipo de Zona

No que se refere à distribuição entre zonas urbanas e rurais, verifica-se que, no conjunto dos distritos, a maioria das colectividades (68,1%) estão implantadas em áreas urbanas.

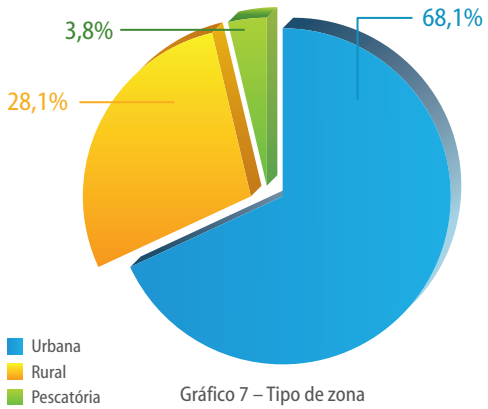


Gráfico 7 – Tipo de zona

3.10 • Outras Colectividades na Comunidade

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
• Número aproximado outras colectividades/associações na freguesia	0	120	15	17,2

Quadro 11 – Outras colectividades/associações na comunidade

A nível da comunidade, verifica-se que existem, em média, cerca de 15 outras colectividades ou associações, para além da que participou no estudo. Esse número varia consoante as localidades, sendo que, nalguns casos, não existe mais nenhuma outra colectividade e, noutras situações, esse número pode chegar às 120.

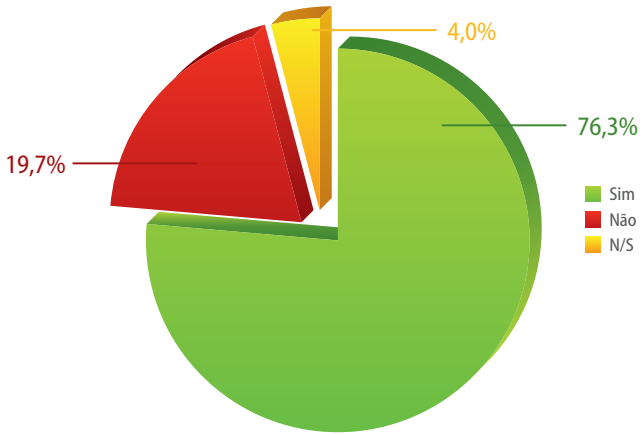


Gráfico 8 - As colectividades/associações respondem às necessidades da população

Como podemos constatar, 76,3% dos dirigentes considera que as colectividades ou associações existentes na comunidade permitem dar resposta às necessidades das populações.

3.11 • Horas semanais dedicadas à Colectividade

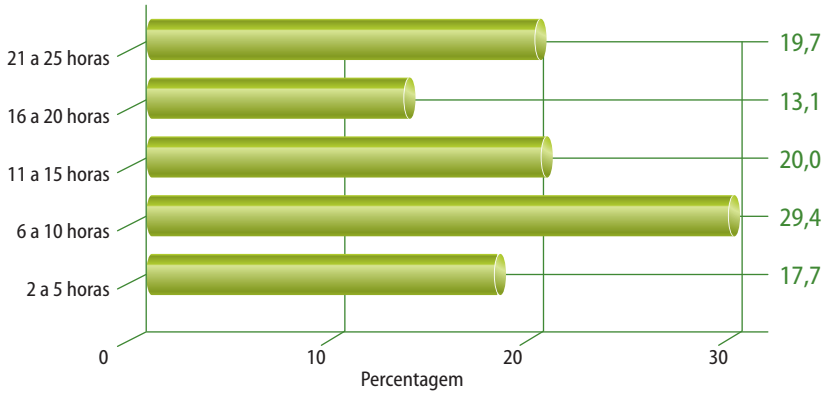


Gráfico 9 – Número médio de horas semanais dedicado à colectividade

Podemos verificar que 52,9% dos dirigentes dedica mais de 10 horas semanais à sua colectividade, 29,4% dedica entre 6 a 10 horas e apenas 17,7% dedica entre 2 a 5 horas semanais. Tendo em conta que 66,6% dos dirigentes acumula uma actividade profissional com o exercício da actividade como dirigente, podemos concluir que este número de horas semanais representa um investimento pessoal muito significativo, a favor da colectividade.

3.12 • Remuneração do Cargo

Remuneração do cargo de dirigente	%
• Sim	0,9 %
• Não	99,1 %
TOTAL	100 %

Quadro 12 – Remuneração do cargo

Como se pode observar no quadro anterior, a quase totalidade dos dirigentes que participaram no estudo não aufere nenhuma remuneração pelo exercício do cargo que exercem na colectividade, sendo que apenas 0,9% (3 pessoas) tem algum tipo de remuneração por essa actividade.

3.13 • Experiência Associativa

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
• Nº de anos filiado/a nesta colectividade/associação	- de 1 ano	60 anos	18,4	12,9
• Nº colectividades/associações em que é filiado/a	1	10	2,9	1,9
• Nº colectividades/associações em que é dirigente	1	9	1,4	1,2

Quadro 13 – Experiência associativa

Procurou-se conhecer a experiência associativa dos dirigentes, em termos da antiguidade da sua ligação à colectividade, bem como da ligação a outras colectividades, quer como associados, quer como dirigentes. Como podemos observar no quadro anterior, a média do número de anos de ligação dos dirigentes à sua colectividade, é de 18,4, embora exista uma enorme variabilidade, de menos de 1 ano a 60 anos.

Por outro lado, muitos dos dirigentes estão filiados em mais do que uma colectividade. De acordo com os resultados, os dirigentes estão associados, em média, a cerca de 3 colectividades, variando esse número entre 1 e 10, e são, em média, dirigentes em 1,4 dessas organizações.

3.14 • Contactos com outras Organizações

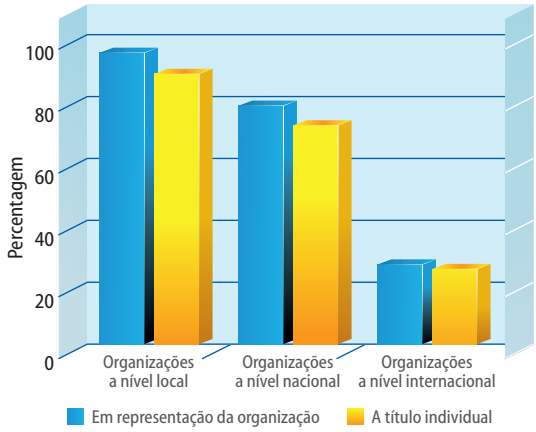


Gráfico 10 – Contactos com outras organizações

A maioria dos participantes refere que tem contactos com outras organizações, quer em representação da sua colectividade, quer a nível individual. Este tipo de contactos é mais frequente com outras organizações locais (94,6%) e a nível nacional (76,6%) do que a nível internacional (25,1%).

3.15 • Comunicação

Promoção da comunicação e partilha de informação	Entre os dirigentes do mesmo orgão social	Entre os dirigentes dos vários orgãos sociais	Entre dirigentes e associados	Entre a colectividade e a comunidade
Concordo totalmente	48 %	37,4 %	37,4 %	32,6 %
Concordo	46,9 %	56,0 %	55,4 %	61,7 %
Discordo	0,6 %	1,7 %	2,6 %	1,1 %
Discordo totalmente	0,3 %	0,6 %	0,3 %	0,3 %
N/R	4,3 %	4,3 %	4,3 %	4,3 %

Quadro 14 – Comunicação interna e com a comunidade

Procurou-se conhecer a opinião dos dirigentes sobre os processos de comunicação interna e de partilha de informação na sua colectividade, bem como sobre a comunicação da colectividade com o exterior. Como podemos observar, a maioria dos dirigentes considera que a promoção desses processos comunicacionais é uma prática nas suas colectividades. De acordo com a informação obtida, a percepção dos dirigentes tende a ser mais positiva sobre os processos de comunicação e partilha de informação entre os membros do mesmo órgão social, do que entre todos os dirigentes da colectividade ou com os associados, bem como com os processos de comunicação externa, com a comunidade.

3.16 • Familiares dirigentes ou associados

	NÃO		SIM			
	Nº	%	Nº	%	Média	Desvio Padrão
Familiares filiados em colectividades ou associações	59	16,9 %	291	83,1 %	4,2	3,9
Familiares que são ou foram dirigentes	115	32,9 %	235	67,1 %	2,5	2,1

Quadro 15 – Familiares dirigentes ou associados

O envolvimento da família dos dirigentes na vida associativa é bastante expressivo. Como podemos constatar no quadro anterior, dos

350 dirigentes que participaram no estudo, 83,1% têm outros membros da família filiados em colectividades ou associações e em 67,1% dos casos, os membros da família exercem actualmente ou já exerceram, no passado, funções de direcção.

3.17 • Relação entre Gerações na Colectividade

A participação dos jovens na colectividade

Qualidade da relação entre gerações na colectividade	%
• Fraca	4,3 %
• Boa	54,6 %
• Muito boa	32,6 %
• Excelente	7,6 %
N/A	0,9 %
TOTAL	100 %

Quadro 16 – Qualidade da relação entre as diferentes gerações na colectividade

Quanto à qualidade das relações entre associados de diferentes gerações nas colectividades, 54,6% dos dirigentes considera que as relações são boas, 32,6% que são muito boas e 7,6% que elas são excelentes. Em 0,9% das situações, esta questão não se aplica, dado tratarem-se de colectividades que se dirigem especificamente para a população sénior.

3.18 • Participação dos jovens nos processos de decisão

Para além da qualidade das relações, procurou-se perceber se os associados mais jovens têm oportunidade de participar nos processos de tomada de decisões sobre a vida da colectividade. Esta questão surge na sequência das preocupações expressas, por alguns dirigentes, nas entrevistas e grupos focais, sobre esta matéria. Contudo, como podemos observar, no gráfico seguinte, a maioria dos dirigentes que responderam ao questionário, indica que, nas suas colectividades, os jovens têm a oportunidade de participar nos processos de tomada de decisão e que o nível dessa participação é bom (68,9%) ou muito bom (22%).

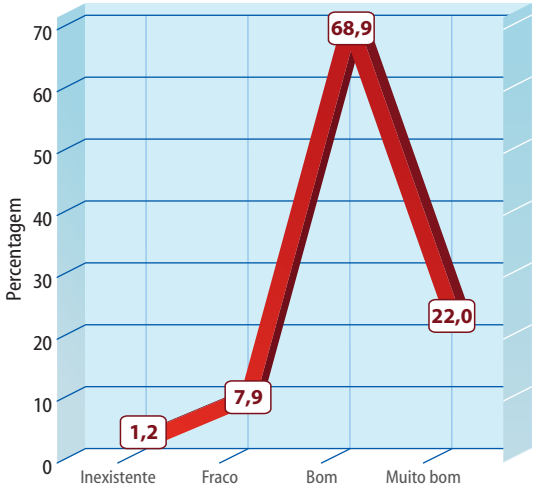


Gráfico 11 – Nível de participação dos jovens nos processos de tomada de decisão

Com base nos exemplos fornecidos pelos dirigentes, foi possível identificar vários tipos de acções desenvolvidas pelas colectividades para promover o envolvimento dos jovens. Embora com um propósito geral comum, estas acções distinguem-se face aos diferentes níveis de participação que pretendem alcançar.

Exemplos de acções desenvolvidas para promover o envolvimento dos jovens na colectividade
• Realização de acções de divulgação nas escolas
• Realização de acções culturais, desportivas e recreativas
• Organização de palestras
• Participação dos jovens no planeamento e execução das actividades
• Integração de jovens nos corpos sociais da associação

Quadro 17 – Acções realizadas para promover o envolvimento dos jovens na colectividade

Um primeiro conjunto de acções visa, essencialmente, captar o interesse dos jovens pelas actividades desenvolvidas e a sua adesão à colectividade. Inscrevem-se neste primeiro conjunto, as acções de divulgação realizadas nas escolas (a banda da colectividade dar um concerto na escola, por exemplo) ou a realização de acções culturais, desportivas e recreativas, como torneios desportivos ou espectáculos, na comunidade.

Um segundo conjunto de acções, referidas pelos dirigentes, implica um maior envolvimento dos jovens nos processos de planeamento e gestão da colectividade. Os exemplos dados referem-se quer à participação dos jovens no planeamento e execução de

actividades na colectividade, quer, num segundo nível de responsabilidade, à sua integração como membros dos órgãos sociais.

Estratégias
• Compreensão dos seus interesses
• Integração das suas ideias e sugestões
• Oportunidades de liderança e concretização de actividades
• Formação aos jovens sobre a vida associativa
• Colaboração na gestão da associação
• Integração nos órgãos sociais da colectividade

Quadro 18 – Estratégias para promover a participação dos jovens na colectividade

Questionámos os dirigentes sobre que estratégias podem ser adoptadas pelas colectividades para assegurar uma participação significativa dos jovens. As respostas obtidas permitem perceber que os dirigentes consideram fundamental criar condições que possibilitem aos jovens expressar os seus interesses e integrar essas ideias e sugestões nos planos de acção das colectividades. Referem ainda que devem ser proporcionadas oportunidades para que os jovens possam realizar, autonomamente, actividades e projectos, garantindo-lhes apoio material e condições de trabalho. A formação sobre diferentes temáticas relacionadas com a vida associativa é outra estratégia proposta para melhorar a qualidade da participação dos jovens. Para além da realização de actividades específicas, é referido que os jovens podem ser envolvidos na gestão das colectividades, colaborando com os dirigentes e outros voluntários adultos não dirigentes, bem como ser integrados nos vários órgãos sociais.

3.19 • Capacidade de Liderança Comunitária

Sobre os conhecimentos e talentos de liderança comunitária

De seguida apresentamos os resultados relativos às percepções dos dirigentes associativos sobre os seus conhecimentos e talentos nas seguintes dimensões: desenvolvimento da eficácia pessoal, compromisso comunitário, visão e objectivos partilhados, envolvimento

cívico, coesão social e conhecimento da comunidade. Estas dimensões podem ser consideradas como instrumentais para a capacidade de liderança comunitária (Pigg, 2001), ou seja, serem factores potenciadores da capacidade dos dirigentes associativos alcançarem melhores resultados no seu trabalho comunitário.

Como referimos anteriormente, todos os itens foram avaliados, pelos próprios dirigentes, com uma escala de likert com 4 pontos, pelo que os valores podem variar entre o 1 (percepção menos positiva sobre a capacidade de liderança comunitária) e o 4 (percepção mais positiva sobre a capacidade de liderança comunitária). No gráfico 12, podemos observar a distribuição dos resultados da escala e de cada um dos seis factores de liderança. Este tipo de gráfico baseia-se na localização dos quartis que definem 4 sub-intervalos, cada um com 25% das observações.

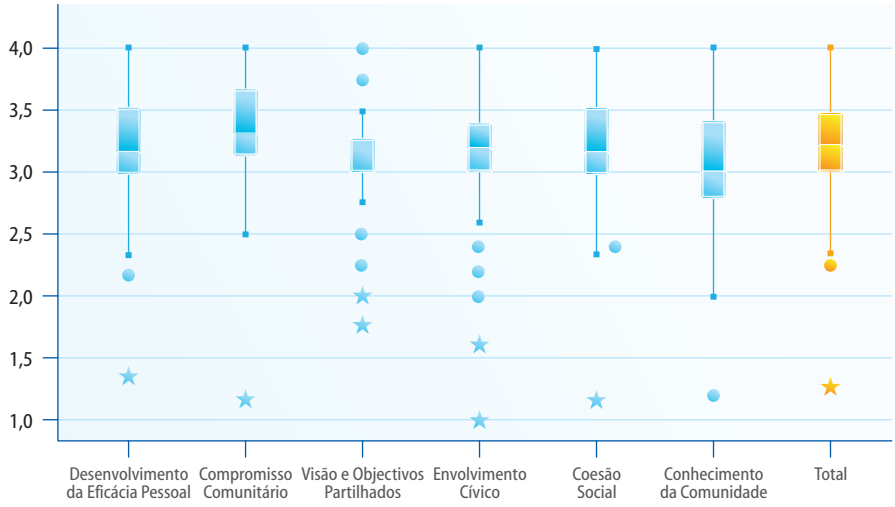


Gráfico 12 – Factores de liderança comunitária

Relativamente ao total da escala, os valores observados variam entre 2,34 (excluindo os *outliers*) e 4, situando-se a mediana em 3,21. Deste modo, 75% das observações situam-se entre 3 e o valor máximo de 4, o que reflecte que a maioria dos dirigentes tem uma percepção positiva sobre a sua capacidade de liderança comunitária. Podemos,

ainda, detectar dois *outliers* que se referem a valores significativamente inferiores aos valores médios da amostra, ou seja, a dois participantes que avaliaram de forma muito menos positiva as suas competências de liderança.

Analisamos, agora, cada um dos factores de liderança comunitária em particular. O *Compromisso Comunitário* é o que apresenta resultados mais positivos. Este factor refere-se ao sentimento de pertença à comunidade e às atitudes de dedicação e empenhamento dos dirigentes para com a melhoria da sua comunidade. Como podemos verificar, 75% das observações estão entre 3,16 e 4 (mediana de 3,33), o que significa que o sentimento de compromisso comunitário é, para a maioria dos dirigentes, forte ou muito forte.

O *Envolvimento Cívico* refere-se às aptidões e atitudes de participação cívica e envolvimento nas questões públicas da comunidade. Os valores situam-se entre 2,60 (excluindo os *outliers*) e 4, com uma mediana de 3,20. Verificamos que 75% dos dirigentes associativos está confiante nas suas capacidades para participar na vida pública e colaborar na resolução dos problemas da sua comunidade.

A *Coesão Social* reflecte a percepção dos dirigentes sobre a sua capacidade para estabelecer e fortalecer as relações sociais e para trabalhar de forma colaborativa com os outros membros da comunidade. Este factor apresenta uma mediana de 3,16, variando os valores entre 2,33 (excluindo os *outliers*) e 4. Como podemos observar, 75% dos dirigentes consideram possuir boas ou mesmo muito boas competências de relacionamento humano, para trabalhar de forma colaborativa e reconhecer os contributos dos outros membros.

O factor *Desenvolvimento da Eficácia Pessoal* reflecte soma das avaliações dos itens sobre a predisposição dos dirigentes para investirem na procura de novos conhecimentos e no desenvolvimento das suas competências. Este factor apresenta uma mediana de 3,16, variando os valores entre 2,33 (excluindo os *outliers*) e 4. Verificamos que 75% dos dirigentes estão disponíveis para continuar a investir na

sua formação e no desenvolvimento das suas capacidades para melhorar o seu nível de eficácia enquanto líderes comunitários.

O factor *Visão e Objectivos Partilhados* reflecte a capacidade para perspectivar, com optimismo, novas possibilidades e alternativas positivas para a comunidade. Relativamente a este factor, podemos observar a existência de alguns *outliers*, com valores significativamente inferiores ou superiores em relação ao resto da amostra. Se excluirmos os *outliers*, verificamos que este factor é o que apresenta uma menor distribuição, variando os valores entre 2,75 e 3,50, sobrepondo-se o 1º quartil com a mediana de valor 3. Como podemos observar, a opinião dos dirigentes é mais convergente nesta matéria do que em qualquer outra das áreas analisadas. E, se por um lado, praticamente nenhum dos dirigentes se mostra excessivamente confiante e optimista em relação ao futuro, também é verdade que quase nenhum evidencia sinais de particular desânimo. Deste modo, podemos concluir que os dirigentes associativos estão moderadamente confiantes na sua capacidade e na capacidade das suas comunidades para perspectivarem um futuro melhor e realizarem a sua visão.

O *Conhecimento da Comunidade* refere-se ao conhecimento dos dirigentes sobre a estrutura e organização da comunidade local, sobre as suas necessidades e problemas e sobre os recursos, locais e nacionais, que podem ser mobilizados para resolver esses problemas. Este é o factor que apresenta uma maior distribuição dos valores observados, entre 2 e 4, e a mediana mais baixa. Isto significa que apenas metade dos dirigentes que participaram no estudo considera possuir um bom ou muito bom nível de conhecimento sobre o contexto comunitário mais alargado e sobre como mobilizar novos recursos para melhorar a vida da comunidade.

Procurámos perceber se os resultados observados nos seis factores de liderança comunitária apresentavam diferenças em função das características sócio-demográficas dos dirigentes, da sua experiência associativa e das características da sua colectividade. Contudo, não foram observadas diferenças estatisticamente

significativas ao nível do Sexo, da Dimensão Colectividade, da localização por Distritos ou entre Áreas Urbanas ou Rurais.

Por outro lado, foram observadas diferenças estatisticamente significativas num ou mais factores de liderança, em termos do grupo etário, das habilitações literárias, da formação para a liderança, do número de horas semanais de dedicação à colectividade, da experiência associativa e do número de familiares dirigentes ou filiados. Apresentamos de seguida esses resultados.

3.20 • Grupo Etário e Factores de Liderança

Test Statistics[a,b]

	Desenvolvimento e Eficácia Pessoal	Compromisso Comunitário	Visão e Objectivos Partilhados	Envolvimento Cívico	Coesão Social	Conhecimento da Comunidade
Chi-Square	2,614	2,811	4,521	5,136	4,332	12,446
df	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,759	,729	,477	,400	,503	,029

a - Kruskal Wallis Test b - Grouping Variable: Grupo Etário

Tabela 1 – Estatística de teste – Grupo etário e factores de liderança

Relativamente à idade, observam-se diferenças estatisticamente significativas apenas na distribuição do factor Conhecimento da Comunidade (X2 kw (5) = 12.446; p=0.029; n=350), entre os vários grupos etários. No gráfico 13 podemos verificar que os valores da média desta variável são diferentes nos vários grupos e perceber que, quanto mais elevada for a idade dos dirigentes associativos maior tende a ser o nível de conhecimento relativo aos recursos e à estrutura da sua comunidade.

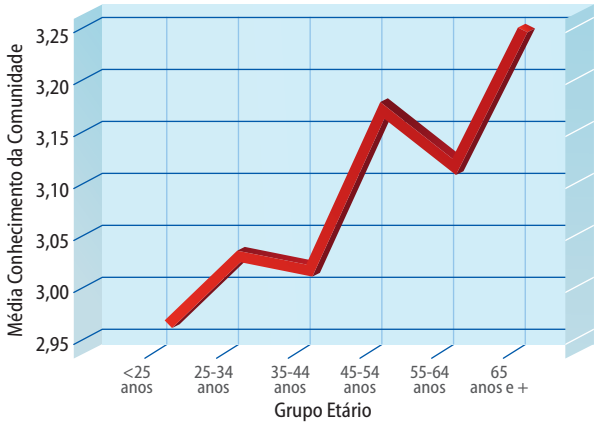


Gráfico 13 – Grupo etário e factores de liderança

3.21 • Habilitações Literárias e Factores de Liderança

Test Statistics[a,b]

	Desenvolvimento e Eficácia Pessoal	Compromisso Comunitário	Visão e Objectivos Partilhados	Envolvimento Cívico	Coesão Social	Conhecimento da Comunidade
Chi-Square	14,002	9,033	7,385	13,909	4,169	6,422
df	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,016	,108	,194	,016	,525	,267

a - Kruskal Wallis Test b - Grouping Variable: Grupo Literárias

Tabela 2 – Estatística de teste – Habilitações literárias e factores de liderança

Como podemos verificar, existem diferenças significativas ao nível da distribuição dos factores *Desenvolvimento e Eficácia Pessoal* (X2 kw (5) = 14.002; p=0.016; n=350), e *Envolvimento Cívico* (X2 kw (5) = 13.909; p=0.016; n=350), entre os vários níveis de escolaridade dos participantes. No gráfico 15 é possível visualizar que os dirigentes associativos com mais habilitações literárias são também os que têm um maior nível de desenvolvimento e eficácia pessoal e de envolvimento e participação cívicas nas questões públicas da sua comunidade.

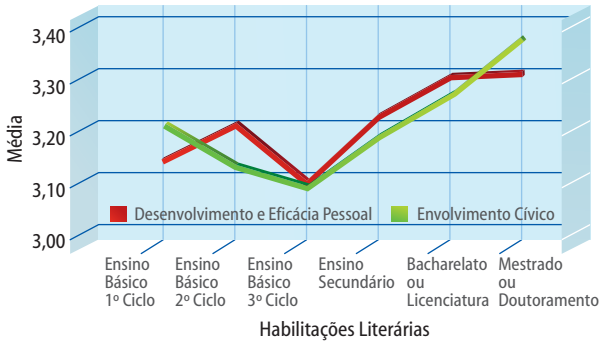


Gráfico 14 – Habilitações literárias e factores de liderança

3.22 • Formação em Liderança e Factores de Liderança

Test Statistics[a]

	Desenvolvimento e Eficácia Pessoal	Compromisso Comunitário	Visão e Objectivos Partilhados	Envolvimento Cívico	Coesão Social	Conhecimento da Comunidade
Mann-Whitney U	12414,500	12764,000	11967,500	12003,500	12943,500	12308,000
Wilcoxon W	34569,500	34919,000	34122,500	34158,500	35098,500	34463,000
Z	-2,495	-2,110	-3,008	-2,959	-1,920	-2,630
Asymp. Sig. (2-tailed)	,013	,035	,003	,003	,055	,009

a - Grouping Variable: Formação em liderança

Tabela 3 – Estatística de teste – Formação em liderança e factores de liderança

Os resultados do teste Mann-Whitney permitem detectar que as diferenças entre os dirigentes com e sem formação em liderança são estatisticamente significativas em todos os factores. Como podemos observar no gráfico seguinte, os dirigentes com formação apresentam valores médios mais elevados em todos os factores, do que os participantes sem formação em liderança.

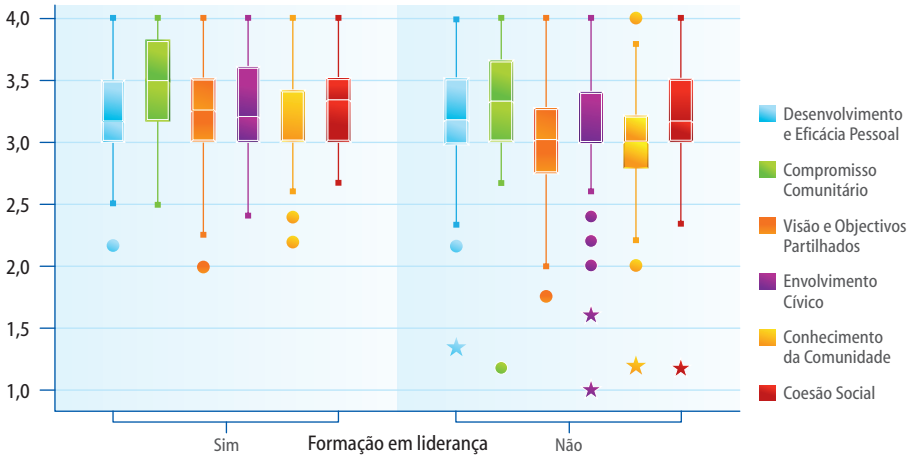


Gráfico 15 – Factores da liderança tendo em conta a formação em liderança

3.23 • Nº de horas semanais dedicado à colectividade factores de liderança

Test Statistics[a,b]

	Desenvolvimento e Eficácia Pessoal	Compromisso Comunitário	Visão e Objectivos Partilhados	Envolvimento Cívico	Coesão Social	Conhecimento da Comunidade
Chi-Square	11,072	13,182	10,237	15,075	15,544	11,040
df	5	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,026	,010	,037	,005	,004	,026

a - Kruskal Wallis Test b - Grouping Variable: Número médio de horas semanais dedicado à colectividade

Tabela 4 – Estatística de teste – Nº de horas dedicado à colectividade e formação em liderança

Podemos observar diferenças significativas em todos os factores, consoante o número de horas semanais dedicado, pelo dirigente, à colectividade. No gráfico 17, verificamos que quanto maior for o número de horas semanais dedicado à colectividade maior o *Compromisso Comunitário*. Em relação aos outros factores, esta associação não se verifica já que os valores mais altos se situam entre as 11 e as 15 horas semanais. Estes resultados demonstram que o número de horas dedicadas à colectividade pode não significar eficácia no trabalho desenvolvido, uma vez que os participantes que possuem níveis mais elevados de liderança disponibilizam cerca de 11 a 15 horas semanais à colectividade.

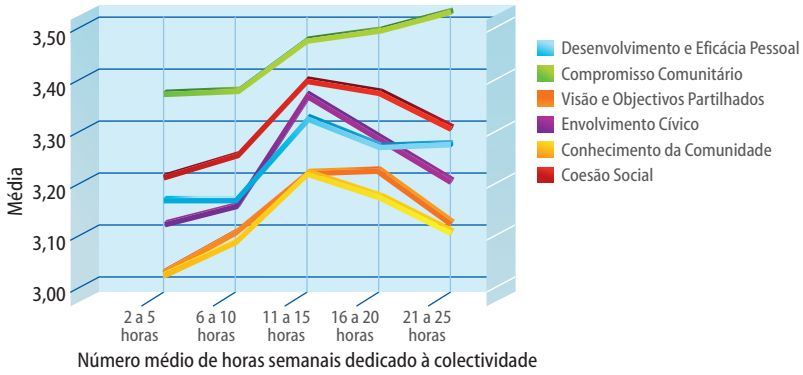


Gráfico 16 – Nº médio de horas semanais dedicado à colectividade e os factores de liderança

3.24 • Experiência associativa e factores de liderança

Spearman's rho		Nº anos filiado/a na colectividade	Nº colectividades em que é filiado/a	Contacto com organizações locais	Contacto com organizações nacionais	Contacto com organizações internacional
Desenvolvimento e Eficácia Pessoal	Correlation Coefficient	,008	,075	,055	**,181****	**,107***
	Sig. (2-tailed)	,883	,160	,303	,001	,045
	N	350	350	350	350	349
Compromisso Comunitário	Correlation Coefficient	,051	,100	**,132***	**,111***	,073
	Sig. (2-tailed)	,344	,062	,014	,037	,176
	N	350	350	350	350	349
Visão e Objectivos Partilhados	Correlation Coefficient	-,010	,027	,067	**,107***	**,196****
	Sig. (2-tailed)	,847	,613	,210	,046	,000
	N	350	350	350	350	349
Envolvimento Cívico	Correlation Coefficient	,009	**,160****	**,127***	**,175****	**,127***
	Sig. (2-tailed)	,862	,003	,017	,001	,018
	N	350	350	350	350	349
Coesão Social	Correlation Coefficient	,036	**,106***	,100	**,179****	**,108***
	Sig. (2-tailed)	,501	,047	,061	,001	,044
	N	350	350	350	350	349
Conhecimento da Comunidade	Correlation Coefficient	**,116 ***	**,150****	,044	**,137***	**,169****
	Sig. (2-tailed)	,030	,005	,412	,010	,002
	N	350	350	350	350	349

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tabela 5 – Correlação de Spearman entre a experiência associativa e os factores de liderança

Procurou-se perceber se existia uma associação estatisticamente significativa entre os valores dos factores de liderança comunitária e a experiência associativa dos dirigentes, ao nível do número de anos de filiação na colectividade, ao número de colectividades em que é filiado, bem como aos contactos que estabelece com outras organizações locais, nacionais e internacionais. De acordo com os resultados obtidos, podemos constatar que quanto maior for o número de anos em que o dirigente é associado na colectividade, maior o seu *Conhecimento da Comunidade* ($r=0.116$; $p<0.05$; $n=350$). Por sua vez, quanto maior for o número de colectividades em que os dirigentes estão filiados, maior o *Envolvimento Cívico* ($r=0.160$; $p<0.01$; $n=350$), maior o *Conhecimento da Comunidade* ($r=0.150$; $p<0.01$; $n=350$), e maior a *Coesão Social* ($r=0.106$; $p<0.05$; $n=350$).

A existência de contactos com outras organizações está associada positivamente com vários factores. Assim, a existência de contactos com outras organizações locais, está associada significativamente com o *Compromisso Comunitário* (r=0.132; p<0.05; n=350) e o *Envolvimento Cívico* (r=0.127; p<0.05; n=350) . O contacto com outras organizações a nível nacional está associado significativamente com todos os factores. Por último, o contacto com outras organizações internacionais está também associado com todos os factores, à excepção do *Compromisso Comunitário*.

3.25 • Familiares dirigentes e/ou filiados e factores de liderança

Spearman's rho		Nº familiares que são ou foram dirigentes	Nº familiares filiados em colectividades
Desenvolvimento e Eficácia Pessoal	Correlation Coefficient	,094	,078
	Sig. (2-tailed)	,079	,148
	N	350	350
Compromisso Comunitário	Correlation Coefficient	**,139 ****	**,138****
	Sig. (2-tailed)	,009	,010
	N	350	350
Visão e Objectivos Partilhados	Correlation Coefficient	**,106 ***	,075
	Sig. (2-tailed)	,048	,161
	N	350	350
Envolvimento Cívico	Correlation Coefficient	,080	,097
	Sig. (2-tailed)	,137	,071
	N	350	350
Coesão Social	Correlation Coefficient	,033	,075
	Sig. (2-tailed)	,543	,161
	N	350	350
Conhecimento da Comunidade	Correlation Coefficient	**,126 ***	,062
	Sig. (2-tailed)	,019	,244
	N	350	350

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tabela 6 – Correlação de Spearman entre os factores de liderança e familiares dirigentes e/ou filiados

O número de familiares filiados e/ou dirigentes está associado com vários factores de liderança comunitária. Assim, o *Compromisso Comunitário* está associado com o número de familiares filiados (r=0.138; p<0.01; n=350) e com o número de familiares que são ou foram dirigentes associativos (r=0.139; p<0.01; n=350). Deste modo, quanto maior o número de familiares dirigentes e familiares filiados, maior o *Compromisso Comunitário*. O número de familiares que são ou foram dirigentes encontra-se, igualmente, associado positivamente com o *Conhecimento da Comunidade* (r=0.126; p<0.05; n=350) e com a *Visão e Objectivos Partilhados* r=0.106; p<0.05; n=350.

3.26 • Participação dos jovens e visão e objectivos partilhados

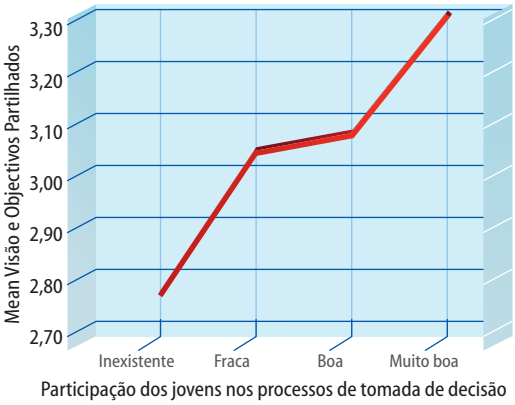


Gráfico 17 – Participação dos jovens e visão e objectivos partilhados

O envolvimento e a participação dos jovens foram temas frequentes nas entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes associativos, quando se abordava a questão da visão para o futuro da comunidade. Deste modo, nesta fase do estudo, procurámos perceber se existia uma associação entre estas duas variáveis. Os resultados obtidos permitem concluir que a associação entre estas duas variáveis é estatisticamente muito significativa (r = 0,236; p<0,01; n = 350). Como podemos observar no gráfico seguinte, quanto melhor for o nível de participação dos jovens nos processos de tomada de decisões na colectividade, mais forte é a capacidade dos dirigentes para perspectivar uma visão de futuro para a sua comunidade.

“Não sigas para onde o caminho te leva.
Em vez disso, vai onde não há caminho e deixa
um rasto.”

Ralph Waldo Emerson

IV

capítulo

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

A liderança comunitária assume um papel fulcral na promoção de comunidades saudáveis. A liderança é uma componente essencial da capacidade de um grupo, organização ou comunidade identificar questões prioritárias de interesse comum, captar recursos e mobilizar a participação dos seus membros em acções e iniciativas de mudança organizacional e social que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das comunidades (Foster-Fishman et al., 2007). A capacidade dos líderes comunitários em mobilizar diferentes pessoas, recursos e organizações, construir bases de consenso e responsabilidade partilhada e fortalecer o capital social, é vital para o sucesso das iniciativas de mudança e desenvolvimento comunitário.

Com este estudo procuramos compreender diferentes aspectos da liderança comunitária de dirigentes associativos voluntários das colectividades de cultura recreio e desporto. Em particular, procuramos conhecer as razões do seu envolvimento como dirigentes associativos e as suas percepções sobre dimensões relevantes do processo de liderança comunitária como a visão de futuro, o compromisso e envolvimento cívico, o conhecimento da comunidade, o sentimento de eficácia pessoal, as competências de colaboração e capacidade de envolvimento de novos dirigentes. Procurámos igualmente conhecer o tipo e a dimensão das relações interinstitucionais que os dirigentes mantêm e em como essas ligações comunitárias, a experiência associativa, a formação e as próprias colectividades têm impacto no desempenho da liderança.

1 • O que motiva os indivíduos a aderirem à actividade de dirigente associativo voluntário

As razões para o envolvimento no movimento associativo, em geral, e para a assunção do papel de dirigente, em particular, são variadas. Desde logo o interesse pela prática e desenvolvimento das modalidades desportivas e actividades de cultura e recreio realizadas nas colectividades e que são valorizadas pelo lazer e bem-estar que proporcionam. Por sua vez, as colectividades são um meio para o estabelecimento de novos contactos e amizades e para o fortalecimento de relações de suporte social. Os participantes referiram como estes laços sociais foram um factor de motivação para o seu envolvimento na vida associativa. Estas relações são valorizadas não apenas pelo gosto da companhia dos outros e pelo convívio. Os dirigentes sublinham que estes laços sociais são uma fonte de suporte mútuo relevante, proporcionam um sentimento de pertença e de identificação com o grupo, favorecem o desenvolvimento da confiança e de valores partilhados entre os membros, possibilitam a obtenção de informação, orientação e o reconhecimento do valor pessoal. Este sentimento de pertença e de comunidade encoraja a vontade de trabalhar em cooperação e constitui uma forte motivação para o exercício da liderança.

As oportunidades de desenvolvimento e valorização pessoal funcionam também como um factor de envolvimento na vida associativa. Os participantes referiram como as colectividades são um espaço de formação, onde se podem adquirir e desenvolver novos conhecimentos e competências que são muito úteis, não apenas para o trabalho desenvolvido nas colectividades mas também para a sua vida profissional e pessoal. Para outros, ainda a experiência de liderança e gestão associativa e de contacto com a comunidade é essencial para

quem pretenda desenvolver, posteriormente, uma actividade política, nomeadamente ao nível das autarquias locais.

O sentimento de responsabilidade cívica e a vontade de contribuir para a melhoria do movimento associativo e da comunidade em geral assumem uma relevância significativa em termos dos factores de motivação para a liderança. Os participantes expressaram consistentemente a sua vontade de servir a sua comunidade e transformá-la num melhor local para viver. O envolvimento na vida associativa é sentido como um dever cívico de ser útil aos outros e contribuir para o bem comum. As colectividades são consideradas como um espaço privilegiado de cooperação, de deliberação e de acção que possibilita a concretização deste compromisso cívico e contribuir activamente para a melhoria da vida comunitária e para o bem-estar das populações.

Estes resultados são consistentes com os de outros estudos já realizados sobre esta temática. O que leva as pessoas a evolverem-se e a participarem em organizações comunitárias tem sido amplamente estudado. Os estudos anteriores identificaram factores de natureza interpessoal, como os laços sociais, o suporte social e o sentimento de comunidade (Friedman, Florin, Wandersman, & Meir, 1988; McAdam, & Paulsen, 1993; Peterson, Speer, Hughey, Armstead, Schneider, & Sheffer, 2008). Estes estudos revelaram que as pessoas envolvem-se mais em contextos associativos e têm um maior nível de participação quando possuem fortes ligações com a sua comunidade. As pessoas que têm um forte sentimento de comunidade apresentam uma maior predisposição para ajudar os outros e para participar em organizações locais e colaborar na resolução de problemas comunitários (Davidson, & Cotter, 1989; Omoto, & Snyder, 2002). Os níveis de sentimento de comunidade ou os laços sociais são especialmente relevantes na transição da inactividade para a acção comunitária (Foster-Fishman et al., 2007). Outros estudos identificaram factores de natureza instrumental, como o desenvolvimento pessoal (Prestby, Wandersman, Florin, Rich, & Chavis, 1990) ou o fortalecimento das posições políticas (Clarke, Price, Stewart, & Krause, 1978).

A oportunidade de influência nas decisões, o empoderamento e a eficácia colectiva são também predictores do envolvimento organizacional e da participação comunitária (Foster-Fishman et al., 2007; Speer & Hughey, 1995; Wells, Ward, Feinberg, & Alexander, 2008). Outros estudos identificaram factores normativos como incentivos para a participação. Os factores normativos referem-se a valores, ao sentido de responsabilidade cívica e à preocupação com a comunidade (Chinman & Wandersman, 1999; Omoto & Snyder, 1992). Rich (1980), por exemplo, identificou que a razão pela qual as pessoas se tornam líderes nas suas comunidades se relaciona com o sentido de dever cívico e o compromisso comunitário.

No nosso estudo, alguns dirigentes referiram que a sua consciência cívica e o seu interesse pelo associativismo foram inspirados pelo exemplo de outros líderes do movimento associativo e da comunidade, bem como pelo trabalho realizado por figuras carismáticas na área da intervenção social ou política. Contudo, é a família que parece ter o papel fundamental na transmissão desses valores de dever cívico e compromisso comunitário. A maioria dos entrevistados refere que o seu envolvimento resulta da influência de outros familiares ligados ao movimento associativo. Podemos constatar que quase 70% dos participantes têm ou tiveram outros familiares dirigentes e 83% têm outros familiares filiados em colectividades, o que confirma esta forte influência familiar na experiência associativa.

2 • Competências e experiências de liderança dos dirigentes associativos voluntários

2.1 • Compromisso comunitário

O compromisso comunitário é muito forte em todos os dirigentes que participaram no estudo. De entre as dimensões de liderança analisadas no questionário, foi a que apresentou valores mais elevados. O compromisso comunitário engloba o sentimento de pertença, a apreciação da comunidade e a valorização dos contributos dos seus membros, elementos que integram o conceito de sentimento de comunidade.

O conceito de sentimento de comunidade envolve o sentimento de pertença a uma rede de relações e a uma colectividade maior e fiável, a interdependência voluntária, a mutualidade com os outros e a segurança emocional que advém da pertença e dos valores partilhados (McMillan & Chavis, 1986). Os dirigentes que participaram no estudo referiram que a sua experiência associativa proporcionou o sentimento de pertença ao grupo, de influência mútua, de integração, a resposta do grupo às suas necessidades, a partilha e o apoio dos outros membros, o que corrobora a ideia de que as colectividades são contextos potenciadores do sentimento de comunidade.

O compromisso comunitário engloba mais do que o sentimento de pertença e incluindo também as atitudes de empenhamento na melhoria da vida comunitária. Os resultados do estudo indicam, de forma significativa, que os dirigentes associativos estão empenhados em contribuir para a melhoria das colectividades, das comunidades e do bem-estar dos seus membros. Nos grupos focais foi, aliás, sublinhado que o movimento associativo sempre emergiu em alturas de crise

económica e social e que, tal como em momentos anteriores, as associações têm, na conjuntura actual, um papel fundamental no reforço do apoio aos seus membros e às populações, no sentido de contribuir para a manutenção da coesão social das comunidades.

O sentimento de comunidade tem sido associado a maiores níveis de participação comunitária. Um maior sentimento de comunidade gera uma maior proactividade e capacidade dos cidadãos para lidarem e resolveram os problemas locais (Perkins, Florin, Rich, Wandersman, & Chavis, 1990). Como referimos anteriormente, o compromisso comunitário proporcionou a motivação para a vida associativa e para a actividade comunitária. O investimento voluntário dos dirigentes nas colectividades e associações resulta do seu forte sentido de compromisso para com a comunidade. Os resultados do estudo indicam que o compromisso comunitário está correlacionado positivamente com o número de familiares filiados e familiares dirigentes. Assim, quanto mais fortes os laços sociais e o sentimento de comunidade, maior é o compromisso comunitário dos dirigentes. O compromisso comunitário está igualmente associado ao número de horas semanais que os dirigentes dedicam à sua colectividade. Deste modo, os dirigentes com um maior nível de compromisso comunitário, são também os que dedicam, semanalmente, mais horas ao trabalho associativo.

Mas se, por um lado, o compromisso comunitário contribui para maiores níveis de participação, também podemos observar que o envolvimento associativo e a participação comunitária fortalecem, por sua vez, os graus de compromisso. Nas entrevistas, os dirigentes descreveram de forma expressiva como o trabalho associativo gera laços mais fortes entre os membros e reforça os sentimentos de pertença e de responsabilidade para com o grupo e a comunidade. Deste modo, sentimento de compromisso comunitário e a participação cívica parecem relacionar-se numa dinâmica de fortalecimento mútuo, em que o sentimento de comunidade proporciona a motivação para a participação e para o exercício da liderança e a experiência de participação, por sua vez, aumenta a confiança, a ligação e o compromisso para com a comunidade.

O compromisso comunitário assume uma centralidade no discurso dos dirigentes associativos. As diferenças nos graus de compromisso, de responsabilidade e participação são identificadas como os aspectos que distinguem os dirigentes associativos voluntários (DAVs) dos voluntários não dirigentes. Na opinião dos dirigentes que participaram no estudo, os DAVs possuem um maior nível de compromisso para com as organizações e comunidades, o que os leva a assumir papéis de maior responsabilidade e a dedicar mais tempo à vida associativa.

É também com base no grau de compromisso comunitário que é estabelecida a distinção entre os dirigentes associativos de curta, média e longa duração. Na opinião dos participantes, só os dirigentes com um maior grau de compromisso e que assumem uma responsabilidade associativa de médio e longo prazo, devem ser considerados como dirigentes associativos voluntários benévolos e merecer a designação de DAV. Esta designação é muito mais do que uma simples abreviatura. É, na cultura do movimento associativo, uma insígnia, usada com particular orgulho e que traduz o lema, destes dirigentes, de "estar sempre ao serviço da comunidade".

2.2 • Visão sobre o futuro da comunidade

A visão sobre a melhoria da comunidade é um aspecto importante da liderança comunitária. Kouzes e Posner (1995) referiram que o papel do líder envolve ter uma visão apropriada para a comunidade que mobilize a participação dos cidadãos e das organizações na mudança e revitalização das comunidades.

Da análise dos resultados, parece evidente que os dirigentes associativos têm uma visão para o futuro. Os dirigentes associativos expressaram repetidamente o seu desejo em melhorar as colectividades e a qualidade de vida das comunidades para as gerações futuras e assentam a sua actividade de liderança nesse sentido de missão. Para uns essa visão focaliza-se na melhoria do movimento

associativo, em termos da melhoria da eficácia e eficiência do trabalho desenvolvido; para outros, a visão alarga-se ao nível comunitário e inclui a perspectiva de uma comunidade melhor. Associada à ideia de visão surge a necessidade da obtenção de um maior reconhecimento público e político do valor económico e social da actividade das associações.

A investigação tem evidenciado que a esperança no futuro da comunidade, a confiança e a percepção da eficácia colectiva são determinantes para mobilizar os cidadãos e as organizações na mudança (Foster-Fishman et al., 2007; Perkins & Long, 2002). A esperança num futuro melhor é um factor de motivação relevante para que as pessoas empreendam acções de mudança nas suas comunidades. Os dirigentes associativos referem que as colectividades são uma fonte de motivação e de esperança para realizarem a sua visão. A percepção sobre a capacidade de definição de uma visão e o sentimento de esperança na sua realização é bastante semelhante entre os dirigentes que participaram no estudo. Os resultados indicam que os dirigentes associativos acreditam na possibilidade de um futuro melhor para as suas organizações e comunidades. Provavelmente, sem esse sentimento de esperança os dirigentes associativos não investiriam tanto tempo e esforço nas suas colectividades.

A visão dos dirigentes sobre o futuro envolve não apenas a esperança na melhoria das comunidades, mas também a confiança nas colectividades para, localmente, implementarem essa mudança. Os dirigentes entendem as colectividades como um veículo para a concretização da sua visão e acreditam na capacidade dos seus membros para encontrarem as respostas adequadas aos desafios da sua comunidade. Aliás, cerca de 76% dos dirigentes considera que as associações existentes nas comunidades têm a capacidade para responder às necessidades das populações. Estudos anteriores têm evidenciado que quanto mais as organizações acreditarem que a mudança é necessária e viável, maior será a sua eficácia no planeamento, implementação e manutenção das suas acções e iniciativas comunitárias (Foster-Fishman et al., 2007).

A visão sobre o futuro não é uma ideia ou convicção solitária dos dirigentes, mas antes uma visão partilhada e construída com os outros membros das colectividades. Os dirigentes referem que a colectividade é um espaço privilegiado para a troca de ideias e que esse debate permite ir ajustando a visão e a torná-la uma visão partilhada pelos vários membros. A investigação tem demonstrado que um estilo de liderança que procure e reconheça os contributos dos membros e crie oportunidades de influência nas decisões organizacionais, é um predictor do consenso sobre a visão da organização e de um maior grau de compromisso dos membros com as metas colectivas (Wells et al., 2008).

Uma forma que os dirigentes das colectividades encontram para compartilhar a visão sobre o futuro é através da atitude receptiva que mantêm para escutar as opiniões e sugestões dos seus colaboradores e de outros membros da comunidade. Esses momentos ocorrem quer através de reuniões formais, quer através de auscultações informais que decorrem dos momentos de encontro proporcionados no ambiente da comunidade. Os dirigentes consideram que as associações podem desempenhar um papel relevante como elo de ligação entre os cidadãos, o poder local e a comunidade alargada. Esta concepção do papel das colectividades e associações é semelhante ao conceito de estrutura de mediação, desenvolvido por Berger e Neeuhaus (1977). Segundo estes autores, as organizações comunitárias têm a função de transpor as preocupações individuais para o palco comunitário e servirem como catalizadores da participação dos cidadãos na defesa dos seus pontos de vista e nos processos de desenvolvimento comunitário.

No nosso estudo, a capacidade de visão está associada com os laços sociais e as relações interinstitucionais dos dirigentes, bem como com o envolvimento dos jovens nos processos de decisão organizacionais. O número de familiares que são ou foram dirigentes está positivamente correlacionado com a capacidade dos líderes em articular uma visão positiva para o futuro. A possibilidade de debater e reflectir com outras pessoas com experiência associativa parece ser,

assim, um factor relevante para o desenvolvimento de novas ideias de melhoria organizacional e comunitária.

Por outro lado, o número de contactos com outras organizações nacionais e internacionais está também associado com a capacidade de visão. Os dirigentes referem que os contactos com outras organizações e a participação em redes comunitárias os ajudou a desenvolver uma visão mais holística sobre as questões que afectam a sua comunidade e sobre as possibilidades de mudança. Esses contactos possibilitam o acesso a novas informações e recursos e a diferentes perspectivas sobre a realidade, melhorando e diversificando a forma de olhar para as questões e/ou problemas comunitários, aumentando o leque de possíveis soluções. Deste modo, quanto maior for a partilha de informação e experiências entre associações (ou entre os membros de uma colectividade), maior será a reflexão crítica e a capacidade de visão. Vários autores têm enfatizado a importância da expansão das fronteiras dos contextos organizacionais e comunitários como uma questão chave para a sua inovação e desenvolvimento (Kelly, Ryan, Altman, & Stelzner, 2000; Perkins, Hughey & Speer, 2002).

Nas entrevistas, os dirigentes sublinharam que o contacto com os jovens facilita a projecção do futuro e que o seu envolvimento facilita a realização dessa visão. Esta ideia é corroborada pelos resultados obtidos no questionário, na medida em que verificamos que quanto maior a participação dos jovens nos processos de tomada de decisão nas colectividades, melhor é a percepção dos dirigentes em relação à sua capacidade em perspectivar uma visão de futuro para a comunidade.

2.3 • Envolvimento cívico e eficácia colectiva

No nosso estudo, o envolvimento cívico refere-se à confiança dos dirigentes sobre as suas capacidades de intervenção na vida pública da comunidade e de colaboração na resolução dos problemas locais. O envolvimento cívico refere-se igualmente à convicção sobre as

qualificações pessoais para exercer um cargo público ou desempenhar com eficácia um papel de liderança na comunidade. Esta noção de envolvimento cívico é, em grande medida, coincidente com a componente de controlo inerente ao conceito de empoderamento (Zimmerman, 2000). Este autor definiu o controlo como a percepção das pessoas sobre a sua competência no domínio sócio-político e sobre a sua capacidade para agirem de modo a controlarem os assuntos que lhes dizem respeito.

Os resultados do estudo indicam que, em geral, os dirigentes têm uma percepção positiva sobre a sua capacidade de intervenção e influência na vida da sua comunidade. Os dirigentes com mais qualificações académicas são os que se sentem mais habilitados para intervir eficazmente nos assuntos públicos e na resolução dos problemas da comunidade. Tal como nas dimensões anteriores, também o número de colectividades em que os dirigentes são filiados e a multiplicidade e abrangência das relações interinstitucionais que estabelecem têm impacto na percepção da competência pessoal no desempenho da liderança comunitária. Este resultado é congruente com a ideia de empoderamento como um processo social, construído através da experiência de participação e da relação com os outros (Kieffer, 1984; Zimmerman, 2000).

A análise mais aprofundada desta questão, a partir das entrevistas qualitativas, permite perceber que os dirigentes consideram que a eficácia da sua liderança resulta de uma sinergia e dinâmica colectiva. Os dirigentes observaram que a eficácia pessoal surge a partir da experiência associativa e do trabalho colaborativo com os outros membros. Deste modo, a competência para enfrentar os desafios organizacionais e comunitários e alcançar os resultados desejados não é considerada a um nível meramente individual, mas como um resultado do esforço colectivo dos membros das colectividades. Mais do que um sentimento de eficácia pessoal, o que ressalta dos testemunhos dos dirigentes é a percepção da eficácia colectiva das associações.

As expectativas face à eficácia colectiva influencia o grau pelo qual as pessoas se dedicam ao trabalho associativo e comunitário e persistem face às adversidades (McMillan et al., 1995; Price & Behrens, 2003). Os dirigentes associativos acreditam na capacidade de, em conjunto com os outros membros, produzirem mudanças significativas e positivas nas suas comunidades. A confiança na capacidade das associações não significa que os dirigentes não reconheçam a existência de alguns problemas, de natureza organizativa, financeira ou institucional, que podem dificultar a sua acção. Mas consideram que, não só esses problemas não constituem um factor impeditivo do desenvolvimento organizacional e comunitário, como não são obstáculos intransponíveis e que, com o empenho e a dedicação de todos os membros, poderão ser resolvidos.

2.4 • Coesão social

A coesão social refere-se à percepção dos dirigentes sobre as relações de colaboração e partilha de liderança que estabelecem com os outros membros, bem como sobre a sua capacidade de negociação e estabelecer consensos na definição de objectivos e na prossecução das actividades da organização. Os resultados obtidos no conjunto dos itens que procuravam avaliar esta dimensão da liderança, são reveladores de que a maioria dos dirigentes investe significativamente no fortalecimento das relações de colaboração entre os membros. Este investimento traduz-se na valorização dos talentos, experiência e criatividade dos outros, procurando aprender com eles, criando oportunidades para que assumam papéis diversificados na organização, explorando diferentes perspectivas que gerem de novas ideias e reúnam uma base ampla de apoio.

A experiência dos dirigentes associativos, tal como nos foi descrita nas entrevistas, demonstra o seu empenho em criar activamente um ambiente de trabalho de equipa positivo, onde as capacidades de concretização dos colaboradores são reconhecidas e

reforçadas; e onde a valorização do contributo de cada associado constitui a base para o investimento que torna possível todas as realizações colectivas e alcançar os objectivos partilhados. Os dirigentes descreveram, ainda, como o trabalho em equipa reforça a eficácia da sua liderança. O trabalho em equipa possibilita uma reflexão crítica mais aprofundada sobre os problemas e sobre as acções desenvolvidas, a definição de estratégias de actuação mais eficazes e um maior envolvimento dos membros, fomentando um sentimento mais forte de realização pessoal e colectiva.

A maioria dos dirigentes considera que tem conseguido manter bons processos de comunicação nas suas associações. Estes processos possibilitam a partilha regular de informação entre os dirigentes vos vários órgãos sociais e entre os dirigentes e os associados. Os dirigentes valorizam especialmente a aprendizagem mútua que é proporcionada no contexto das suas organizações, através da partilha de histórias de vida, de experiências e conhecimentos entre as várias gerações de dirigentes e de associados. Esse processo é enfatizado pelos dirigentes que referem que, tanto aprendem com a experiência dos seus antecessores, como através dos conhecimentos que lhes são transmitidos pelos seus colaboradores actuais, dos mais velhos aos mais novos. O desenvolvimento de relações entre gerações tem sido apontado como um factor facilitador do desenvolvimento da confiança social (Flanagan, 2003). Para os dirigentes a comunicação e colaboração entre gerações é essencial para transmitir aos mais novos os valores e as tradições do movimento associativo e, simultaneamente, capitalizar as ideias, a criatividade e o entusiasmo que os jovens podem trazer às organizações.

As atitudes mais positivas de coesão social estão fortemente associadas à experiência dos dirigentes em trabalhar com diferentes pessoas e em diferentes contextos. Assim, quanto maior o número de colectividades em que os dirigentes são filiados e quanto maior o número de contactos que mantêm com outras organizações nacionais e internacionais, mais colaborativas são as relações que estabelecem com os outros membros.

A investigação tem evidenciado como a partilha do poder e as oportunidades para influenciar a tomada de decisão incentivam a participação dos membros e o tempo que dedicam às suas organizações (Wandersman, Florin, Friedman, & Meier, 1987). Isto significa que as pessoas investem mais quando percepcionam que podem ter um contributo efectivo e quando se sentem apreciadas por faze-lo. Os processos de liderança colaborativa são, assim, essenciais para assegurar a manutenção de níveis elevados de envolvimento e participação dos membros e para a mobilização de novos associados.

2.5 • Conhecimento da comunidade

O conhecimento da comunidade refere-se ao nível de informação que os dirigentes possuem sobre os problemas, necessidades e recursos locais, bem como sobre o funcionamento e dinâmica das organizações da comunidade. Refere-se igualmente às capacidades de análise do contexto social, económico e político envolvente, de planeamento estratégico e de identificação, gestão e mobilização dos recursos que são necessários para alcançar os objectivos definidos.

O conhecimento sobre as necessidades e recursos da comunidade, bem como sobre a sua estrutura e forma de organização é vital para o planeamento estratégico e eficácia da intervenção das colectividades (Watson-Thompson, Fawcett, & Schultz, 2008). Um bom nível de conhecimento da comunidade permite identificar e prever os factores que poderão dificultar ou facilitar a intervenção das colectividades e aumentar o seu grau de influência no contexto comunitário.

Os dirigentes procuram estar informados sobre a sua comunidade, recorrendo a várias fontes de informação disponíveis, desde a informação escrita, publicada ou electrónica, até ao contacto directo com as populações e com outras organizações comunitárias, poder local e organismos do Estado. As colectividades são referidas como um recurso de acesso à informação, possibilitando um

conhecimento mais aprofundado sobre a história e cultura das comunidades, bem como um reconhecimento das suas necessidades e recursos.

A análise dos resultados da percepção dos dirigentes associativos sobre o seu grau de conhecimento comunitário revelou que apenas metade considera possuir um bom ou muito bom nível de conhecimento sobre o contexto local e sobre como mobilizar os recursos necessários para o desenvolvimento das suas organizações e comunidades. Esta é uma área que deve merecer especial atenção das organizações, no sentido de se procurar formas de fortalecer o nível de conhecimentos dos dirigentes associativos. De facto, para se ser eficaz na acção, os dirigentes precisam combinar a capacidade de visão, a confiança na possibilidade de mudança e as competências de negociação, trabalho colaborativo e de participação cívica, com bons níveis de conhecimento sobre o contexto envolvente, de planeamento estratégico e de captação de recursos.

Os líderes mais velhos e os que estão filiados há mais anos, em associações e colectividades, são os que possuem um maior conhecimento sobre a sua comunidade. Deste modo, a experiência associativa aumenta o nível de conhecimento da comunidade e a habilidade para mobilizar e desenvolver novos recursos. Este resultado é congruente com o trabalho de outros autores que referem que o conhecimento e a consciência crítica são desenvolvidos através da experiência de vida e de participação em organizações comunitárias (Kieffer, 1984; Nowell & Foster-Fishman, 2011).

Do mesmo modo, os dirigentes que são filiados em mais colectividades e que mantêm contactos regulares com outras organizações nacionais e internacionais são também os que possuem um maior conhecimento da comunidade. Os dirigentes observaram que os contactos interinstitucionais e a participação em redes comunitárias aumentaram o seu conhecimento e o da sua associação em várias dimensões importantes. Em primeiro lugar, possibilitou uma maior tomada de consciência e compreensão das necessidades e dos

problemas da comunidade e as suas implicações na dinâmica dos contextos locais. Por outro lado, a colaboração com outras organizações tem facilitado o acesso a informações relevantes e a novas ideias para melhorar o trabalho das colectividades e a proporcionado um maior conhecimento sobre os recursos locais. Por último, os dirigentes também referiram que essa colaboração possibilitou aprofundar o seu conhecimento sobre a estrutura e a dinâmica da comunidade, sobre o papel e funcionamento das varias organizações e instituições locais, bem como melhorar a sua capacidade de análise sobre o contexto social e político envolvente. O maior conhecimento sobre as questões locais e sobre o funcionamento do sistema comunitário tem sido identificado como um benefício da participação em parcerias comunitárias (Fawcett et al., 1995; Foster-Fishman et al., 2001; Nowell & Foster-Fishman, 2011).

2.6 • Desenvolvimento da eficácia pessoal

A maioria dos dirigentes demonstrou a predisposição para procurar aumentar o seu nível de conhecimentos e desenvolver as suas competências de liderança. Os participantes no estudo reconhecem que, apesar do investimento já realizado pelas associações locais e nacionais, é necessária uma maior formação e qualificação dos dirigentes associativos e das suas organizações, no sentido de aumentar a eficácia da intervenção.

Os dirigentes referiram que as colectividades têm feito um investimento significativo em acções formativas, como colóquios, workshops e cursos de formação. Outros mencionaram que têm obtido algum tipo de formação em áreas relevantes para a liderança, no âmbito da sua actividade profissional ou académica. Os conteúdos específicos destas acções de formação têm incidido em áreas como a contabilidade, a fiscalidade e a legislação, ou na gestão de recursos humanos e liderança de equipas. No conjunto, 40% dos dirigentes que participaram no estudo referiu ter participado em acções de formação sobre essas matérias.

A formação para a liderança é uma questão relevante. Os dirigentes que referiram ter algum tipo de formação nesta área, reportaram uma melhor percepção sobre as suas competências de liderança, em todos os domínios de análise: compromisso comunitário, envolvimento cívico, coesão social, desenvolvimento da eficácia pessoal, visão partilhada e conhecimento da comunidade.

Vários estudos têm evidenciado, consistentemente, que os programas de formação para o desenvolvimento da liderança têm influência no nível de conhecimentos e nos comportamentos de liderança dos seus participantes (Black & Earnest, 2009; Keating, 2011; Pigg, 2001; Walker & Gray, 2009). Os processos de formação, focados no desenvolvimento das competências dos membros das organizações comunitárias, desempenham também um papel importante na manutenção da participação dos membros ao longo do tempo (Christens & Speer, 2011). A maioria destes estudos tem-se focalizado nos resultados de mudança individual dos líderes comunitários. Contudo, outros estudos identificaram igualmente um impacto positivo da formação nos processos de liderança comunitária, em termos do aumento do capital social (Rasmussen et al, 2011).

Os resultados do nosso estudo são um bom indicador da relevância da formação. Os resultados, em termos da melhoria das capacidades dos dirigentes, são expressivos, sobretudo tendo em conta que as acções de formação descritas não têm incidido em domínios essenciais para a liderança comunitária como a identificação de bens e recursos comunitários, o planeamento estratégico, a concepção e avaliação de projectos, ou a construção e o trabalho em parceria. Deste modo, podemos antecipar o potencial de uma formação específica em liderança comunitária no fortalecimento do sentimento de eficácia colectiva e do capital social das comunidades.

2.7 • Comunicação com outras organizações

Os dirigentes dão muito valor aos contactos e relações com outras organizações das suas comunidades. A maioria dos dirigentes investe

significativamente no desenvolvimento dessas relações. Os dirigentes são filiados, em média, em cerca de duas colectividades diferentes e, em média, exercem funções como dirigentes em mais do que uma colectividade.

A esmagadora maioria dos dirigentes (94,6%) tem contactos com outras organizações e instituições locais. Muitas dessas ligações são inerentes à função que desempenham nas suas colectividades, outras são mantidas a nível pessoal. A participação em parcerias locais, em representação das colectividades, é um exemplo significativo. Vários dirigentes reportaram a sua participação nas Comissões de Segurança Municipal, nas Comissões de Protecção de Crianças e Jovens e nas Redes Sociais constituídas a nível municipal. Esse nível diversificado de participação parece indicar uma atitude de abertura e de colaboração interinstitucional ao nível comunitário, quer por parte dos dirigentes, quer das próprias colectividades.

Um número muito expressivo de dirigentes (76,6%) mantém relações regulares com outras organizações fora da comunidade, com uma abrangência a nível nacional, nomeadamente com a CPCCRD e outras Federações Nacionais, e cerca de 25% tem igualmente contactos com organizações internacionais.

Os dirigentes descreveram o contacto e a interacção com organismos públicos e organizações locais como tendo proporcionado vários benefícios para as suas colectividades. As relações interinstitucionais proporcionaram a oportunidade de aprofundar o conhecimento sobre os objectivos e as actividades desenvolvidas pelos diferentes actores sociais que intervêm no contexto comunitário. Este maior grau de conhecimento facilitou, por sua vez, uma maior e mais estreita articulação entre organizações que actuam no mesmo território, resultando numa maior eficácia dos serviços prestados à população. Do mesmo modo, conferiu uma maior visibilidade às colectividades, aumentando o reconhecimento comunitário da relevância e mérito do trabalho que desenvolvem.

Os dirigentes também referiram como as ligações com outras organizações contribuíram para optimizar o funcionamento das suas colectividades e para criar oportunidades para o desenvolvimento de alternativas mais eficazes de prestação de serviços. Os contactos interinstitucionais possibilitaram um conhecimento mais holístico e aprofundado sobre a comunidade, o acesso e partilha de informações e recursos, a troca de ideias e a obtenção de feedback sobre o trabalho realizado, potencializando o nível de eficácia das colectividades. Outros dirigentes descreveram, ainda, como essa colaboração e o trabalho em parceria proporcionou um ganho de influência nos processos de mudança comunitária ou nas decisões políticas.

A colaboração com organizações locais favorece o compromisso comunitário e o envolvimento cívico. A filiação em várias colectividades e os contactos com organizações nacionais têm impacto, não apenas no reforço do compromisso e envolvimento cívico, mas proporcionam igualmente um melhor conhecimento sobre as necessidades, estrutura e recursos da comunidade, bem como uma melhor capacidade para trabalhar de forma colaborativa com os outros membros. Por último, os dirigentes que estabelecem ligações com organizacionais nacionais e internacionais são também os que apresentam melhores competências de coesão social, uma maior predisposição para desenvolverem as suas capacidades de liderança e para visionarem novas possibilidades de mudança para as suas comunidades.

O desenvolvimento do capital social desempenha um papel vital em qualquer comunidade. As interacções e relações comunitárias ajudam a construir uma base de confiança mútua para o envolvimento dos membros na acção colaborativa e nas iniciativas de mudança (Foster Fishman et al., 2007). A oportunidade dos líderes e organizações comunitárias se verem como parceiros, trabalhando em conjunto na prossecução de objectivos comuns, não só fortalece os laços comunitários, como contribuiu para tornar a liderança comunitária mais eficaz (Pigg, 1999). Pelo contrário, as associações com fronteiras mais densas e impermeáveis ao contacto e partilha de recursos com as outras organizações da comunidade, têm uma

capacidade mais limitada de promover o desenvolvimento dos seus membros, da sua organização e de contribuir para o desenvolvimento da sua comunidade (Kelly et al, 2004).

Uma comunidade com bons níveis de capital social tem uma maior capacidade para promover o seu desenvolvimento (Emery & Flora, 2006). O capital social ajuda a obter novos recursos, a gerar uma maior diversidade de ideias, a melhorar as actividades e serviços prestados à comunidade, facilita a disseminação de modelos de intervenção e a influência na mudança das políticas públicas.

2.8 • Envolvimento de novos dirigentes

As colectividades, como qualquer organização, precisam garantir a manutenção e a renovação dos seus recursos humanos para permanecerem viáveis. Os recursos mais importantes das colectividades são os voluntários, dirigentes ou não dirigentes, e o tempo que dedicam na gestão da organização e na coordenação das suas diferentes actividades.

Como vimos, anteriormente, o interesse pelas actividades das associações, o sentimento de comunidade, as oportunidades de influência e a percepção da eficácia colectiva são factores de envolvimento associativo e de maiores níveis de participação. Deste modo, os dirigentes podem influenciar a adesão e a participação de novos membros, e dos jovens em particular, se tiverem em conta os seus interesses e prioridades, criando actividades com que eles se identifiquem, proporcionando oportunidades efectivas para a sua contribuição e influência nos processos de tomada de decisão e demonstrando impacto na comunidade (Ornelas, 2010; Wells et al., 2008).

Os dirigentes que participaram no estudo referiram que a adesão de novos membros e dirigentes constitui uma preocupação e uma prioridade das suas colectividades. A generalidade dos dirigentes

referiu, sobretudo, que o envolvimento dos jovens é uma condição para assegurar a manutenção, a vitalidade e a inovação da acção das colectividades e o fortalecimento do movimento associativo.

Os dirigentes descreveram as acções que têm desenvolvido para promover o envolvimento dos jovens na vida associativa. Essas acções podem ser agrupadas em três categorias distintas. Um primeiro conjunto de acções são de natureza informativa e visam dar a conhecer as actividades das associações junto dos jovens, procurando despertar o seu interesse e adesão. Um segundo tipo de acções refere-se ao desenvolvimento de novas actividades nas colectividades, procurando ir ao encontro dos interesses e sugestões dos jovens. O terceiro tipo de acções procura alcançar um maior nível de envolvimento e participação dos jovens nos processos de planeamento, dinamização e gestão das organizações, incluindo a sua integração nos órgãos sociais.

Na análise das respostas aos questionários, podemos observar que a maioria dos dirigentes considera que o nível de participação dos jovens nos processos de tomada de decisão das organizações é bom (68,9%) ou muito bom (22%). Os dirigentes que participaram nos grupos focais e nas entrevistas também reconhecem que, na generalidade, as colectividades têm procurado criar oportunidades para a participação dos jovens nos processos de decisão. Contudo, expressam a sua preocupação em relação à capacidade das organizações em assegurar uma nova geração de dirigentes. E a resolução desta questão implica mais do que ouvir e integrar as sugestões dos jovens nas actividades das colectividades, embora este seja também um aspecto importante. Implica criar oportunidades para que os jovens possam assumir e desempenhar um papel mais relevante no planeamento e gestão das organizações e nos órgãos sociais, trabalhando em colaboração com os adultos. Implica também a disponibilidade dos dirigentes para os integrar, acompanhar e formar.

Os associados mais novos não têm o conhecimento e o grau de compromisso em relação à organização que os mais antigos. Deste modo, os dirigentes têm um papel fundamental na transmissão dos

valores organizacionais e do seu conhecimento e experiência associativa, no sentido de fortalecerem o sentimento de pertença, o compromisso comunitário e as capacidades de participação dos mais jovens. Os participantes no estudo reconheceram que várias colectividades têm sabido implementar estes processos, mas que outras não têm demonstrado a mesma diligência e eficácia.

A investigação tem demonstrado a necessidade da criação de contextos sociais onde os jovens possam ter oportunidades efectivas de influência e desenvolver as suas capacidades de participação cívica, em conjunto com os adultos (Evans, 2007; Larson & Angus, 2011). As organizações que desenvolvem uma cultura de trabalho em parceria entre jovens e adultos apresentam sinais de uma maior vitalidade e reportam um sentimento de maior eficácia (Norman, 2001; Zeldin & Petrokubi, 2006).

As colectividades podem, ainda, capitalizar a colaboração de voluntários não dirigentes, jovens ou adultos, que manifestem uma menor disponibilidade para assumir um compromisso de médio e longo prazo. A participação e coordenação de grupos de trabalho para realizar tarefas específicas e com um horizonte temporal delimitado são uma forma de mobilizar recursos humanos adicionais nas organizações (Wells et al., 2008) e de criar oportunidades para o envolvimento desses voluntários na vida associativa que poderão vir a resultar num compromisso mais duradoiro, no futuro.

Estudos anteriores concluíram que o nível de participação se encontra associado com a relação benefício/custo que os membros percepcionam obter com o seu envolvimento nas organizações (Chinman & Wandersman, 1999; McMillan et al., 1995). Deste modo, se as colectividades pretendem atrair novos e diversificados membros devem procurar maximizar os benefícios e reduzir os custos da participação. Esta questão é particularmente relevante no caso da participação das mulheres.

No conjunto do estudo, participaram 457 dirigentes associativos, 378 homens (82%) e 81 mulheres (18%). Tendo em conta que, de acordo com os dados dos últimos censos (INE, 2011), existem ligeiramente mais mulheres que homens na população portuguesa, podemos concluir que as mulheres ainda estão sub representadas nos cargos dirigentes das colectividades.

Embora esta questão não tenha sido explorada no estudo, nem levantada, em nenhum momento, pelas mulheres dirigentes que nele participaram, podemos considerar que as diferenças entre homens e mulheres nos cargos de direcção das colectividades reflecte a mesma tendência observada noutros sectores de actividade como, por exemplo, na direcção das cooperativas de consumo (Pereira, 2012), ou no topo da hierarquia das empresas (European Commission, 2011).

Por outro lado, no caso especifico das colectividades, o exercício do cargo de dirigente não se define como uma actividade profissional remunerada, mas como uma actividade voluntária e não remunerada, acumulada, na maioria as vezes, com o emprego. Esta situação pode constituir um obstáculo adicional à participação das mulheres nos cargos de direcção das colectividades, dado que a conciliação entre a actividade profissional e associativa e a vida familiar é mais complexa para as mulheres do que para os homens.

Os relatórios europeus sobre a igualdade entre mulheres e homens (European Commission, 2009; 2011) têm evidenciado que as mulheres têm vindo a aumentar as suas qualificações académicas, sendo hoje a maioria dos estudantes universitários, e participam de modo cada vez mais preponderante no mercado de trabalho, dividindo, com os homens, os encargos económicos familiares. Contudo, continuam a manter a maior parte da responsabilidade das tarefas domésticas e dos cuidados com os filhos. Na União Europeia, as mulheres despendem quatro vezes mais horas com essas actividades domésticas e familiares, do que os homens (Ruberry et al., 2002). Isto representa uma muito menor disponibilidade de tempo para o exercício de actividades e responsabilidades associativas, extra profissionais.

No nosso estudo não se observaram diferenças de género relativamente à capacidade de liderança comunitária. Isto significa que as mulheres revelaram o mesmo nível de conhecimento, aptidão e talento para o exercício da liderança comunitária do que os homens. Vários estudos realizados sobre género e liderança, em vários sectores de actividade, também não encontraram diferenças, na eficácia da liderança, entre mulheres e homens (Gilbert, 1993).

Para aumentar o número de mulheres dirigentes, as associações têm que criar recursos promotores da sua participação e facilitadores da conciliação entre a vida associativa e familiar, como serviços de apoio para as crianças (Ornelas, 2010). A questão da representação das mulheres será, certamente, um dos grandes desafios para as próximas gerações de dirigentes. Um desafio na construção de colectividades onde mulheres e homens possam desenvolver os seus talentos e participar, de igual modo, na vida associativa.

3 • Reflexos da actividade associativa na vida profissional e familiar do dirigente associativo voluntário

A investigação tem identificado inúmeros benefícios individuais que resultam da participação comunitária. A participação em organizações cívicas e comunitárias está associada ao aumento do sentimento de comunidade (Hughey, Speer, & Peterson, 1999), da tolerância (Mendelberg, 2002), do empoderamento (Speer & Hughey, 1995), do bem-estar e resiliência (Maton, 2008), bem como ao desenvolvimento de competências (Prestby et al., 1990). Os dirigentes que participaram no nosso estudo apontam benefícios idênticos, resultantes do seu envolvimento e trabalho nas colectividades.

Procurámos perceber quais os reflexos da actividade associativa na vida profissional e familiar dos dirigentes associativos. Podemos observar que cerca de 67% dos dirigentes que responderam ao inquérito por questionário acumula a sua actividade associativa com o exercício de uma actividade profissional. Por outro lado, mais de metade dos dirigentes inquiridos dedica, no mínimo, 11 horas semanais ao trabalho associativo, o que representa um investimento muito significativo do seu tempo livre. Os dirigentes reportaram que a experiência associativa lhes permitiu adquirir conhecimentos e desenvolver competências para trabalhar com os outros e coordenar equipas, a capacidade de análise e resolução de problemas e a resiliência perante as adversidades, fortalecendo o exercício da sua actividade profissional e, mesmo, assumir papéis de maior responsabilidade no contexto laboral.

A conciliação entre a vida associativa e familiar nem sempre é fácil. Tal como identificado em estudos anteriores (Presby et al., 1990), a dedicação à vida associativa implica ter menos tempo para estar com a família. Os dirigentes falaram sobre este custo da participação mas, por outro lado, salientaram que a experiência associativa tem também reflexos positivos na vida familiar. As competências de mediação de conflitos e de tomada de decisão em conjunto, desenvolvidas na experiência associativa, ajudam a estabelecer consensos a nível familiar. Por outro lado, cerca de 83% dos dirigentes tem os seus familiares igualmente filiados nas colectividades, o que significa que a participação associativa é um elemento integrante da cultura familiar. Por último, foi também referido que o reconhecimento da relevância e valor do trabalho associativo é um motivo de orgulho para as famílias, contribuindo para gerar um maior suporte entre os seus membros e até motivar a sua adesão associativa.

Um estudo realizado por Maton (2008) identificou os sentimentos de bem-estar, fortalecimento e empoderamento dos cidadãos, resultantes da sua participação cívica e associativa, se reflectem positivamente, não só ao nível da sua família e redes sociais, mas em outros contextos onde participam, nomeadamente nos contextos profissionais.

4. Conclusões finais

Os dirigentes associativos voluntários são motivados por um forte sentimento de comunidade e sentido de responsabilidade cívica e estão empenhados em contribuir para o desenvolvimento das suas comunidades. É com esse compromisso que disponibilizam grande parte do seu tempo, procurando, em conjunto com os outros associados, prestar um melhor serviço às populações, ao nível desportivo, cultural, recreativo e social. É com esse propósito que estabelecem contactos e mantêm relações diversificadas com outras organizações da comunidade, procurando contribuir para a resolução dos problemas locais.

Os resultados do estudo indicam que a maioria dos dirigentes associativos possuiu um elevado grau de compromisso comunitário e uma percepção positiva sobre os seus talentos de colaboração com os outros, de envolvimento e participação cívica, de construção de uma visão partilhada e disponibilidade para adquirir novos conhecimentos e aumentar o nível de eficácia do seu trabalho. Para melhorarem a sua capacidade de liderança comunitária, os dirigentes precisam aliar o compromisso comunitário e as competências de colaboração e intervenção comunitária, com um bom nível de conhecimento sobre o contexto envolvente e com a habilidade para identificar e mobilizar os recursos que são necessários para realizarem a sua visão organizacional e comunitária.

Os dados também indicam que a formação para a liderança e as relações estabelecidas com outras organizações da comunidade são determinantes para o desenvolvimento da capacidade de liderança comunitária. Os dirigentes que possuem algum tipo de formação em áreas relevantes para a liderança e os que têm um maior número de

contactos e relações com outras organizações locais, ou fora da comunidade, são também os que reportam um maior grau de conhecimento da comunidade e de compromisso comunitário, melhores competências de participação cívica e de colaboração com os outros, maior capacidade de visão e disponibilidade para novas aprendizagens.

Estes resultados têm implicações práticas. Eles sugerem que a melhoria da qualidade e da eficácia do trabalho das colectividades implica um maior investimento no desenvolvimento do capital humano e na qualificação das organizações, bem como no fortalecimento do seu capital social.

As acções de formação realizadas têm incidido, fundamentalmente, na gestão administrativa, organizacional e dos recursos humanos, matérias que são, sem dúvida, relevantes para a actividade dos dirigentes associativos. Contudo, tendo em conta os resultados do estudo, sugere-se o desenvolvimento de programas de formação que incidam nos conhecimentos, técnicas e instrumentos que facilitem a mobilização e a operacionalização do capital social nas comunidades. A construção e gestão de redes e parcerias comunitárias, o desenvolvimento de relações de confiança e colaboração interinstitucional, a avaliação das necessidades comunitárias, o planeamento, desenvolvimento e avaliação colaborativa de projectos ou a mobilização de recursos comunitários são matérias que devem integrar os programas de formação que pretendam promover a capacidade de liderança comunitária.

As comunidades são constituídas por um conjunto de actores, actividades e contextos interdependentes (Foster-Fishman et al., 2007) que, partilhando o mesmo território e recursos, podem criar as condições para potenciar uma sinergia colaborativa na resolução dos seus problemas comuns. Os dirigentes associativos podem desempenhar um papel fundamental na promoção dessa sinergia colaborativa, mobilizando a participação dos cidadãos e das organizações, fortalecendo as ligações e as parcerias locais no sentido

de melhorar a capacidade colectiva de resolução dos problemas complexos da comunidade. Os dirigentes devem, ainda, criar condições para assegurar a participação dos vários grupos da comunidade, como os jovens, as mulheres e outros grupos, no sentido de responder aos interesses diversificados da população e integrar diferentes experiências, culturas, pontos de vista e contributos nos processos de desenvolvimento comunitário. A colaboração organizada dos cidadãos e de entidades distintas na prossecução de objectivos comuns é um mecanismo de fortalecimento da liderança comunitária, contribuindo para uma maior eficácia e sustentabilidade dos processos de mudança e melhoria da vida das comunidades.

B

BIBLIOGRAFIA

Referências Bibliográficas

Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990's: Toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review,* 17 (3), 407-431.

Alvord, S. H., Brown, L. D. & Letts, C. W. (2003). Social Entrepreneurship Leadership That Facilitates Societal Transformation: An Exploratory Study. *Harvard Center for Public Leadership Working Paper Series*, 03-05, 135-159.

Amaro, J.P. (2003). Liderança comunitária: Encontrar a esperança, servindo a comunidade. In J.Ornelas, & S. Maria (Eds), *Participação, empowerment e liderança comunitária* (pp. 29-34) Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 16(3), 315-338.

Balkundi, P., & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: a social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*. 16(6), 941-961.

Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics,* 13(3), 26-40.

Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.

Barker, C. & Pistrang, N. (2005). Quality criteria under methodological pluralism: implications for conducting and evaluating research. *American Journal of Community Psychology*, 35 (3/4), 201-212

Bazeley, P. (2006). The contribution of computer software to integrating qualitative and quantitative data and analyses. *Research in the Schools*, 13(1), 63-73.

Berger, P. L., & Neuhaus, R. J. (1977). *To empower people: The role of mediating structures in public policy*. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research

Berkowitz, B. (1987). *Local Heroes*. Lexington, MA: Lexington Books.

Berkowitz, B. (1996). Personal and Community Sustainability. *American Journal of Community Psychology*, *24*(4), 441-460.

Berry, J., & Gordon, J. (1993). *Environmental leadership: Developing effective skills and styles*. Washington, DC: Island Press.

Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B., & Popper, M. (2001). The relationship between vision, strength, leadership style, and context. *Leadership Quarterly*. 12(1), 53-73.

Black, A. & Earnest, G. (2009). Measuring the outcomes of leadership development programs. *Journal of Organizational and Leadership Studies, 16*(2), 184-196.

Bono, J., Shen, W., & Snyder, M. (2010). Fostering integrative community leadership programs. *The Leadership Quarterly*, 21 (2), 324-335.

Bringer, J. D., Johnston, L. H., & Brackenridge, C. H. (2004). Maximizing transparency in a doctoral thesis1: The complexities of writing about the use of QSR* NVIVO within a grounded theory study. *Qualitative Research*, *4*(2), 247–265.

Brower, H.H., Schoorman, D. F, & Tan, H.H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, 11 (2), 227–250.

Brown, R., & Nylander, A. (1998). Community leadership structure: differences between rural community leaders' and residents' informational networks. *Journal of the Community Development Society*. 29(1), 71-89.

Bryson, J.M., & Crosby, B.C. (1992). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world*. San Francisco: Jossey-Bass.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership*. New York, NY: Grove Press.

Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia de investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carpenter, S. L., & Kennedy, W. J. D. (2001). *Managing Public Disputes*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Chemers, M.M. (1995). Contemporary leadership theory. In J.T. Wren (Ed.), *The leader's companion* (pg. 83-99). New York: Free Press.

Chetkovich, C., & Kunreuther, F. (2004). Changing the world from the bottom up: Leadership in grassroots social-change organizations. *Harvard Center for Public Leadership Working Paper Series,* 04-02, 15-33.

Chinman, M.J., & Wandersman, A. (1999). The benefits and costs of volunteering in community organizations: Review and practical implications. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,* 28 (1), 46-64.

Chrislip, D., & Larson, C. (1994). Collaborative leadership: *How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass.

Christens, B.D., & Speer, P.W. (2011). Contextual influences on participation in community organizing: A multilevel longitudinal study. *American Journal of Community Psychology, 47, 253-263.*

Clarke, H. D., Price, R. G., Stewart, M. C.,&Krause, R. (1978). Motivational patterns and differential participation in a Canadian party: The Ontario liberals. *American Journal of Political Science*, *22*(1), 130-151.

Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. American Journal of Sociology, 94, 95-120.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, *13*(1), 3–21.

Dachler, H.P., & Hosking, D. M. (1995). The primacy of relations socially constructing organizational realities. In D.M. Hosking, H.P. Dachler, & K.J. Gergen, *Management and organisation: Relational alternatives to individualism*. Aldershot,UK & Vermont: Ashgate/Avebury.

Davidson, W. B., & Cotter, P. R. (1989). Sense of Community and political participation. *Journal of Community Psychology*, *17*, 119–125.

Drath, W. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Duhl, L. (1997). Leadership in American communities. *National Civic Review*. 86(1), 75-79.

Dukes, E. F. (1996). *Resolving public conflict: Transforming community and governance.* New York: St. Martin's Press.

Egri, C., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*. 43(4), 571-606.

Emery, M., & Flora, C.B. (2006). Spiraling-up: Mapping community transformation with community capitals *framework*. *Journal of Community Development Society*, 37 (1), 19-35.

European Commission (2009). *Report on equality between women and men in 2009*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2011). *Report on progress on equality between women and men in 2010*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Evans, S. D. (2007). Youth Sense of Community: Voice and Power in Community Contexts. *Journal of Community Psychology*, *35*(6), 693-709.

Evans, S. M., & Boyte, H. C. (1986). *Free spaces: The sources of democratic change in America*. New York: Harper & Row.

Fawcett, S., Paine-Andrews, A., Francisco, V., Schultz, J., Richter, K., Lewis, R., Williams, E., Harris, K., Berkley, J., Fisher, J. & Lopez, C. (1995). Using empowering theory in collaborative partnerships for community health and development. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 677-697.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fielding, N., & Lee, R. M. (1998). *Computer analysis and qualitative research*. London: Sage.

Flanagan, C. A. (2003). Trust, identity, and civic hope. Applied Developmental Science, 7(3), 165–171.

Follert, V. (1983). Supervisors' power: An exchange model of leadership. *Psychological Reports*. 52(3), 740.

Foster-Fishman, P., Berkowitz, S., Lounsbury, D., Jacobson, S., & Allen, N. (2001). Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative *framework*. *American Journal of Community Psychology*, 29, 241-262.

Foster-Fishman, P., Cantillon, D., Pierce, S., Van Egeren, L., (2007). Building an active citizenry: The role of neighbourhood problems, readiness, and capacity for change. *American Journal of Community Psychology*, 39, 91-106.

Friedmann, R. R., Florin, P., Wandersman, A., & Meier, R. (1988). Local action on behalf of local collectives in the U.S. and Israel: How different are leaders from members in voluntary associations? *Journal of Voluntary Action Research*, *17*, 36-54.

Gilbert, L. (1993). *Two Careers One Family – The Promise of Gender Equality*. Newbury Park: SAGE Publications, Inc.

Graen, G. A., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership of 25 years: Applying a multilevel multi-domain approach. *Leadership Quarterly,* 6, 219-247.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (1995). The leader of the future. San Francisco: Jossey-Bass.

Hodgson, R. (1995). Strategies for and barriers to public adoption of fire safe behavior. General Technical Report. PSW-158. Berkeley, CA: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Southwest Research Station: 93-98.

Hogg, M. A. (2005). One of us: social identity, group belonging and leadership. *Harvard Center for Public Leadership Working Paper Series,* 05-01, 3-21.

Hollander, E. P. (1997). How and why active followers matter in leadership. In E. P. Hollander, & L. R Offermann (Eds). *The balance of leadership and followership* (pp.11-28). College Park: Kellogg Leadership Studies Project Report/Burns Academy of Leadership. University of Maryland.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7 (3): 323–352.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*. 3, 81-97.

Hughey, J., Speer, P. W., & Peterson, A. (1999). Sense of Community in Community organizations: Structure and evidence of validity. *Journal of Community Psychology*, *27*, 97-113.

Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. *Human Relations*. 53(6), 771-806.

Innes, J. E., & Booher, D. E. (2000). Planning Institutions in the Network Society: Theory for Collaborative Planning. In Revival of Strategic Spatial Planning, eds. Willem Salet and Andreas Faludi. Amsterdam: Royal Netherlands Academy of Sciences.

Jacobson, S. (1999). *Communication skills for conservation professionals*. Washington, DC: Island.

Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.

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

Kaczmarski, K., & Cooperrider, D. L. (1997). Constructionist leadership in the global relational age. *Journal of Organization and Environment*, 10, 234-258.

Keating, K. H. (2011). *Training civic bridge builders: Outcomes of community leadership development programs*. Chicago: University of Illinois.

Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review, 66*(6), 142-148.

Kelly, J. G. (1990). Changing Contexts and the Field of Community Psychology. *American Journal of Community Psychology, 18*(6), 769-792.

Kelly, J. G. (1998). Awards for distinguished contribution to psychology in the public interest: James G. Kelly. *American Psychologist*, *53*(4), 401–403. doi:10.1037/0003-066X.53.4.401

Kelly, J. G., Azelton, L.S., Lardon, C, Mock, L.O, Tandon, S.D., Thomas, M.(2004). On community leadership: Stories about collaboration in action research. *American Journal of Community Psychology*, 33(3-4), 205-16.

Kelly, J. G., Ryan, A. M., Altman, B. E., & Stelzner, S. P. (2000). Understanding and changing social systems: An ecological view. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds), *Handbook of community psychology*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Kelsey, K.D., & Wall., L.J. (2003). Do agricultural leadership programs produce community leaders? A case study of the impact of an agricultural leadership program on participants' community involvement. *Journal of Agricultural Education*, 44(4), 35-46.

Kieffer, C. (1984). Citizen Empowerment: A developmental perspective. In J. Rappaport, C. Swift, & R. Hess (Eds.), *Studies in empowerment: Steps toward understanding and action* (pp.9-36). New York: The Haworth Press.

Kingry- Westergaard, C, & Kelly, J. G.(1990). A contextualist epistemology for ecological research. In P. Tolan, C. Keys, F. Chertok & L. Jason (Eds.), *The clinical psychology handbook* (2ª ed., pp. 762-779). Elmsford: Pergamon Press.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive, 5*(2), 48-60.

Kloos, B., Hill, J., Thomas, E., Wandersman, A., Elias, M., & Dalton., J. (2012). *Community psychology: Linking individuals and communities* (3rd ed). Belmont, CA: Wadsworth.

Koopman, P.L., Hartog, D.N., Konrad, E., et al., (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study source. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8, 503-520.

Kouzes, J., & Posner, B. (1995) *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kretzmann, J., & Mcknight, J. (1997). *Building communities from inside out: A path toward finding and mobilizing communities assets*. Chicago: ACTA Publications.

Larson, R. W., & Angus, R. (2011). Pursuing the paradox: The role of adults in creating *empowering* settings for youth. In M. S. Aber, K. I. Maton, & E. Seidman (Eds) *Empowering settings and voices for social change* (pp. 65-93). New York: Oxford University Press.

Leitão, S.C., Pereira, G., Ramos, J., & Silva, A. (2009). *Uma caracterização do associativismo confederado em Portugal*. Lisboa: Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto.

Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics, 19*(4), 18-35.

Martins, A. (2001). Os Números do Associativismo. *ELO Associativo*, 17, .25-26.

Maton, K. (2008). *Empowering* community settings: Agents of individual development, community betterment, and positive social change. *American Journal of Community Psychology*, 41 (1/2), 4-21.

McAdam, D., & Paulsen, R. (1993). Specifying the relationship between social ties and activism. American Journal of Sociology, 99(3), 640–667.

Mcmillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of Community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology, 14*(1), 6-23

McMillan, B., Florin, P., Stevenson, J. & Kerman, B. (1995). Empowerment praxis in community coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 699-727.

Mendelberg, T. (2002). The deliberative citizen: theory and evidence. In M. X. Delli Carpini, L. Huddy, & R. Shapiro (Eds.), *Research in micropolitics: Political decision making, deliberation and participation* (Vol. 6, pp. 151–193). Greewich, CT: JAI Press.

Nolan, J. S., & Harty, H. F. (1984). Followership >= leadership. *Education, 104*(3), 311-312.

Norman, J. (2001). Building effective youth-adult partnerships. *Transitions,* 14 (1), 10-18.

Nowell, B., & Foster-Fishman, P. (2011). Examining multi-sector community collaboratives as vehicles for building organizational capacity. *American Journal of Community Psychology, 48, 193-207.*

NVivo 10 research software for analysis and insight. (n.d.). NVivo 10 research software for analysis and insight. *qsrinternational.com*. Retrieved September 21, 2012, from http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx.

Omoto, A. M., & Snyder, M. (1992). *AIDS volunteers and their motivations: Theoretical issues and practical concerns*. Unpublished manuscript, University of Kansas and University of Minnesota.

Omoto, A., & Snyder, M. (2002). Considerations of community: The context and process of volunteerism. *American Behavioral Scientist*, 45, 846-867

Ornelas, J. (2003). Participação, *empowerment e* liderança comunitária. In J.Ornelas, & S. Maria (Eds), *Participação, empowerment e liderança comunitária*, (pp. 5-14) Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Ornelas, J. (2008). *Psicologia Comunitária*. Lisboa: Fim de Século.

Ornelas, J. (2010). *Associativismo comunitário e mudança social: Melhores sociedades, melhores comunidades*. Lajes: Sociedade Progresso Lajense.

Ornelas, J., & Vargas-Moniz, M.J. (2011). *Parcerias Comunitárias*. Lisboa: Edições ISPA-IU.

Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*. 13(6), 797-837.

Parry, K. W., & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.) *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2nd ed.). London: Sage.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.) Newbury Park, CA: Sage Publications.

Pereira, H. C. (2012). *Associativismo e capital social: Perfil sociológico dos dirigentes das cooperativas de consumo em Portugal*. Lisboa: Campo da Comunicação.

Perkins, D. D., Florin, P., Rich, R. C., Wandersman, A. H. & Chavis, D. M. (1990). Participation and the Social and Physical Environment of Residential Blocks: Crime and Community Context. *American Journal of Community Psychology, 18*(1), 83-115.

Perkins, D.D., Hughey, J. & Speer, P.W. (2002). Community psychology perspectives on social capital and community development practice. *Journal of the Community Development Society, 33*(1), 33-52.

Perkins, D. D., & Long, D. A. (2002). Neighborhood sense of community and social capital: A multi-level analysis. In C. Sonn & B. Bishop (Eds.), *Psychological sense of community: Research, applications, and implications* (pp. 291–318). New York: Plenum.

Peterson, N. A., Speer, P. W., Hughey, J., Armstead, T., Schneider, J. E., & Sheffer, M. A. (2008). Community organizations and sense of community: Further development in theory and measurement. Journal of Community Psychology, 36(6), 798–813.

Pigg, K. (1999). Community leadership and community theory: a practical synthesis. *Journal of the Community Development Society*. 30(2): 196-212.

Pigg, K. (2001). EXCELL: *Experience in community enterprise and leadership: Program evaluation report*. Retrieved in Janeiro, 2011, from http://extension.missouri.edu/cd/cld/Program EvaluationReport.PDF.

Pittinsky, T. L. & Tyson, C. J. (2004). Leader Authenticity Markers Findings From A Study Of African-American Leaders. *Harvard Center for Public Leadership Working Paper Series*, 04-06, 95-113.

Prestby, J. E., Wandersman, A., Florin, P., Rich, R., & Chavis, D. (1990). Benefits, costs, incentive management and participation in voluntary organizations: A means to understanding and promoting empowerment. *American Journal of Community Psychology*, *18*(1), 117-149.

Price, R.H., Behrens, T. (2003). Working Pasteur's quadrant: harnessing science and action for community change. *American Journal of Community Psychology*, 31, 219-223.

Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. Journal of Democracy, 6, 65–78.

Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1993). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Rappaport, J. (1990). Research methods and empowerment social agenda. In P. Tolan, C. Keys, F. Chertok, & L. Jason (Eds.). *Researching in community psychology: Integrating theories and methodologies* (pp. 51-63). Washington, D. C.: American Psychological Association.

Rasmussen, C., Armstrong, J., & Chazdon, S. (2011). Bridging Brown County: Captivating social capital as a means to community change. *Journal of Leadership Education*, 10 (1), 63-82.

Reichardt, C., & Cook, T. (1986). Más allá de los métodos cualitativos versus los cuantitativos. *Estudos de psicología*, 11.

Rezsohazy, R. (1988). *El desarrollo comunitário*. Madrid: Narcea Ediciones.

Rich, R. (1980). The dynamics of leadership in neighborhood organizations. *Social Science Quarterly*, 60 (4), 570-587.

Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*. Westport, CT: Greenwood Publishing.

Royse, D., Thyer, B.A., & Padgett, D.K., (2010). *Program evaluation: An introduction* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.

Rubery, J., Fagan, C., Grimshaw, D., Figueiredo, H., Smith, M. (2002). *Indicators on Gender Equality in the European Employment Strategy*. Report of the European Commission's Expert Group on Gender and Employment. European Communities.

Scheffert, D. (2007). Community leadership: What does it take to see results? *Journal of Leadership Education*, 6 (1), 174-189.

Setton, R., Bennett, N., & Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organization support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.

Shmueli, D., Warfield, W., & Kaufman, S. (2009). Enhancing community leadership negotiation skills to build civic capacity. *Negotiation Journal*. 25 (2), 249–266.

Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, *16,* 419-439.

Speer, P. & Hughey, J. (1995). Community organizing: An ecological route to empowerment and power. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 729-748.

Stone, W., & Hughes, J. (2002). *Social Capital: Empirical Meaning and Measurement Validity*, Research Paper 27. Melbourne: Australian Institute of Family Studies.

Tandon, S. D., Azelton, L. S., Kelly, J. G., & Strickland, D. A. (1998). Constructing a tree for community leaders: Contexts and processes in collaborative inquiry. *American Journal of Community Psychology*, *26*(4), 669–696.

Tebes, J. (2005). Community science, philosophy of science, and the practice of research. *American Journal of Community Psychology*, 35 (3/4), 213-230

Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tesch, R. (1991). Computer programs that assist in the analysis of qualitative data: An overview. *Qualitative Health Research*, *1*(3), 309–325. doi:10.1177/104973239100100303

Trickett, E. J., & Espino, S. L. R. (2004), Collaboration and social inquiry: Multiple meanings of a construct and its role in creating useful and valid knowledge. *American Journal of Community Psychology, 34(1/2), 1-69.*

Uhl-Bien, M. (2006) Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.

Walker, J. & Gray, B. (2009). Community Voices—A leadership program making a difference in rural underserved counties in North Carolina. *Journal of Extension*, *47*(6).

Wandersman, A., Florin, P., Friedman, R.,& Meier, R. (1987).Who participates, who does not, and why? An analysis of voluntary neighborhood organizations in the United States and Israel. *Sociological Forum*, *2*(3), 534-555.

Watson-Thompson, J., Fawcett, S., & Schultz, J.A. (2008). Differential effects of strategic planning on community change in two urban neighbourhood coalitions. *American Journal of Community Psychology, 42, 25-38.*

Wells, R., Ward, A.J., Feinberg, M., & Alexander, J.A. (2008). What motivates people to participate more in community-based coalitions? *American Journal of Community Psychology,* 42, 94-104.

Wofford, J., Goodwin, V., & Whittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*. 9(1), 55-84.

Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 505-522.

Wren, J.T. (1995). The leader's companion: Insights on leadership through the ages. New York: The Free Press.

Zeldin, S. & Petrokubi, J. (2006). Understanding innovation: Youth-adult partnerships in decision making. *The Prevention Researcher,* 131, 11-15.

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport, & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 43-64). New York: Kluwer Academic/Plenum.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos

O estudo que apresentamos só foi possível com a colaboração activa de muitas pessoas interessadas neste fenómeno, desde logo as funcionárias da Confederação, Senhoras Aldina Nunes, Elvira Magusto, Helena Isabel Galhoz e todos/as dirigentes associativos voluntários que tiveram intervenção directa, a quem agradecemos:

Adriano Ribeiro
Albano Ginja
Alberto Costa
Alexandre Castanheira
Alfredo Gonçalves
Américo dos Santos
Américo Pinheiro
Américo Silva
Ana Gonçalves
Ana Reis
Anselmo Lopes
António Azenha Gomes
António Bessa Carvalho
António Carichas
António Filipe Martins
António Fundevila Moreira
António Meyrelles
António Monteiro
António Rafael
António Sousa Pereira
António Vicente
António Vila
Arnaldo Pascoal
Augusto Macedo
Cândida Raimundo
Carlos J. Espanhol
Carlos Moreira
Carlos Rabaçal
Carlos Rodrigues
Carlos Rosado
Carlos Santos
Cecília Sales
Clementina Henriques
Daniel Ventura
Diamantino Estanislau
Eduardo Marques
Emílio Brazão
Ernesto Couto
Ernesto Oliveira Nuno
Eugénio Costa
Eurico Simão
Fátima Ferreira
Feliciano David
Felismina Mendes
Fernando Vaz
Francisco Barbosa da Costa
Francisco Libório
Francisco Nascimento
Francisco Rodrigues
Francisco Teófilo
Francisco Torrão
Franclim Correia
Graça Sequeira
Gustavo Silva
Henrique Ornelas
Henrique Santos
Isabel Cruz
Jacinto Domingos
Jaime Salomão
João Abel Paixão
João Alexandre
João Baptista
João Monteiro
Joaquim Baltazar
Joaquim Pinho
Joaquim Oliveira
Joaquim Ventura
Jorge Luís Oliveira
José Augusto Silva
José Carneiro
José Costa
José Eduardo Santos
José Henriques
José Júlio Morais
José Luís Tavares
José Maria Silva
José Torres
Juvenal Ribeiro
Laurinda Figueiras
Luís Durão
Luís Gonçalves
Luís Maçarico
Macário Dias
Manuel Almeida
Manuel Correia
Manuel Ferreira
Manuel José Soares
Manuel Junqueira
Manuel Moreira
Manuel Pacheco
Manuel Vieira
Marco Santos Silva
Maria João Marques
Maria João Santos
Mário de Carvalho
Mercedes Valentim
Natalina Nunes
Nicolau Veríssimo
Odete Graça
Orlando Reis
Paula Silva
Paulo Almeida
Pedro Franco
Pedro Santarém
Pedro Santos
Ricardo Madeira
Rogério Figueiras
Rosa Baptista
Rui Jorge Pereira
Rui Pinheiro
Sérgio Pratas
Severiano Tavares
Vasco Silva
Victor Mendes
Vítor Agostinho

Na resposta ao questionário não era obrigatória a identificação, quer da associação, quer do dirigente, de qualquer modo, agradecendo a todos/as que contribuíram, damos conta as associações que se identificaram:

CLUBE DESPORTIVO SANTA CLARA	PONTA DELGADA	AÇORES
ASSOCIAÇÃO CULTURAL, DESPORTIVA E RECREATIVA DA GRACIOSA.	SANTA CRUZ DA GRACIOSA	AÇORES
ASSOCIAÇÃO RECREATIVA E CULTURAL DE FERMENTÕES	ÁGUEDA	AVEIRO
DAR-DESPORTIVO ATLETICO RECARDÃES	ÁGUEDA	AVEIRO
D'ORFEU - ASSOCIAÇÃO CULTURAL	ÁGUEDA	AVEIRO
ASSOCIAÇÃO CULTURAL BUNHEIRENSE	MURTOSA	AVEIRO
CLUBE NORTADA AVENTURA	MURTOSA	AVEIRO
CONFRARIA GASTRONÓMICA "O MOLICEIRO"	MURTOSA	AVEIRO
CORO DE SANTA MARIA DA MURTOSA	MURTOSA	AVEIRO
CRM - CENTRO RECREATIVO MURTOENSE	MURTOSA	AVEIRO
NÚCLEO SPORTINGUISTA DA MURTOSA	MURTOSA	AVEIRO
RANCHO FOLCLORICO AS ANDORINHAS DE S. SILVESTRE	MURTOSA	AVEIRO
RANCHO FOLCLÓRICO OS CAMPONESES DA BEIRA RIA	MURTOSA	AVEIRO
GRUPO DESPORTIVO CULTURAL DE GUILHOVAI	OVAR	AVEIRO
FORUM AMBIENTE E CIDADANIA	SANTA MARIA DA FEIRA	AVEIRO
GRUPO DE DINAMIZAÇÃO CULTURAL DE MOZELOS	SANTA MARIA DA FEIRA	AVEIRO
GRUPO RECREATIVO DE INTERVENÇÃO CULTURAL DA LOUROCOOP	SANTA MARIA DA FEIRA	AVEIRO
CENTRO REPUBLICANO DE INSTRUÇÃO E RECREIO ALJUSTRELENSE	ALJUSTREL	BEJA
CLUBE DA NATUREZA DE ALVITO	ALVITO	BEJA
ASSOCIAÇÃO JUVENIL CARPE DIEM NA ALDEIA	BEJA	BEJA
ASSOCIAÇÃO CULTURAL E RECREATIVA ZONA AZUL	BEJA	BEJA
CASA DE POVO DE NOSSA SENHORA DAS NEVES	BEJA	BEJA
CLUBE RECREATIVO E DESPORTIVO DE CABEÇA GORDA	BEJA	BEJA
JUDO CLUBE DE BEJA	BEJA	BEJA
JUVENTUDE DESPORTIVA DAS NEVES	BEJA	BEJA
FUTEBOL CLUBE DE SERPA	SERPA	BEJA
SOCIEDADE LUSO UNIÃO SERPENSE	SERPA	BEJA
ASSOCIAÇÃO CULTURAL E RECREATIVA DE BOURO SANTA MARIA	AMARES	BRAGA
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA, RECREATIVA E CULTURAL DE DORNELAS	AMARES	BRAGA
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA, RECREATIVA E CULTURAL OS CAMPONESES DE GOÃES	AMARES	BRAGA
AMIGOS DA MONTANHA - ASSOCIAÇÃO DE MONTANHISMO DE BARCELINHOS	BARCELOS	BRAGA
APAC - ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DE CRIANÇAS	BARCELOS	BRAGA
ASSOCIAÇÃO CLUBE DE FUTEBOL "OS CERAMISTAS"	BARCELOS	BRAGA
CENTRO JOVEM SANTO ADRIÃO	BRAGA	BRAGA
ASSOCIAÇÃO RECREATIVA E CULTURAL ARCO DE BAÚLHE	CABECEIRAS DE BASTO	BRAGA
AML - ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DAS LAMEIRAS	VILA NOVA DE FAMALICÃO	BRAGA
CCDR - CLUBE DE CULTURA E DESPORTO DE RIBEIRÃO	VILA NOVA DE FAMALICÃO	BRAGA
ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES AGRO-FLORESTAIS DA TERRA QUENTE	MACEDO CAVALEIROS	BRAGANÇA
A.C.R. GRUPO TÍPICO "O CANCIONEIRO DE CASTELO BRANCO"	CASTELO BRANCO	CASTELO BRANCO
ASSOCIAÇÃO CULTURAL E RECREATIVA AS PALMEIRAS	CASTELO BRANCO	CASTELO BRANCO
CCD ORIENTAL DE SÃO MARTINHO	COVILHÃ	CASTELO BRANCO
GRUPO INSTRUÇÃO E RECREIO DO RODRIGO	COVILHÃ	CASTELO BRANCO
CLUBE TRIATLO FUNDÃO	FUNDÃO	CASTELO BRANCO
LIGA DOS AMIGOS DE ALPEDRINHA	FUNDÃO	CASTELO BRANCO
CENTRO NORTON DE MATOS	COIMBRA	COIMBRA
ASSOCIAÇÃO CULTURAL RECREATIVA DESPORTIVA E SOCIAL CARVALHENSE	FIGUEIRA DA FOZ	COIMBRA
CENTRO RECREATIVO CULTURAL CARVALHENSE	FIGUEIRA DA FOZ	COIMBRA
CLUBE DESPORTIVO DO ARNEIRO DE FORA	FIGUEIRA DA FOZ	COIMBRA

GRUPO DE INSTRUÇÃO SPORT	FIGUEIRA DA FOZ	COIMBRA
GRUPO DESPORTIVO E RECREATIVO DA CHÃ	FIGUEIRA DA FOZ	COIMBRA
GRUPO INSTRUÇÃO E MUSICAL DE FONTELA	FIGUEIRA DA FOZ	COIMBRA
GRUPO RECREATIVO VILAVERDENSE	FIGUEIRA DA FOZ	COIMBRA
SOCIEDADE BOA UNIÃO ALHADENSE	FIGUEIRA DA FOZ	COIMBRA
SPORT CLUB DE LAVOS	FIGUEIRA DA FOZ	COIMBRA
RANCHO INFANTIL ESTRELINHAS DA PONTE DO AREAL	LOUSÃ	COIMBRA
TREVIM, COOPERATIVA EDITORA E DE PRODUÇÃO CULTURA, CRL	LOUSÃ	COIMBRA
SOCIEDADE DE RECREIO UNIÃO E PROGRESSO MOURONHENSE	TÁBUA	COIMBRA
TÁBUA XXI - ASSOCIAÇÃO JUVENIL	TÁBUA	COIMBRA
ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO CULTURAL E DESPORTIVO DA MALAGUEIRA	ÉVORA	ÉVORA
COOPERATIVA CULTURAL ALENTEJANA	ÉVORA	ÉVORA
GRUPO UNIÃO E RECREIO AZARUJENSE	ÉVORA	ÉVORA
SOCIEDADE RECREATIVA PORTELENSE	PORTEL	ÉVORA
CLUBE DESPORTIVO DE VAQUEIROS	ALCOUTIM	FARO
ASSOCIAÇÃO DE DEFESA DO PATRIMÓNIO HISTÓRICO E ARQUEOLOGICO DE ALJEZUR	ALJEZUR	FARO
ARCDAA - ASSOCIAÇÃO RECREATIVA CULTURAL E DESPORTIVA DOS AMIGOS DA ALTA MORA	CASRTO MARIM	FARO
ARPI -FARO	FARO	FARO
ARTADENTRO - ARTE CONTEMPORÂNEA - ASSOCIAÇÃO	FARO	FARO
ASSOCIAÇÃO ALGARVIA DE PAIS E AMIGOS DE CRIANÇAS DIMINUÍDAS MENTAIS	FARO	FARO
ASSOCIAÇÃO BODE CRIATIVO	FARO	FARO
ASSOCIAÇÃO RECREATIVA E CULTURAL DE MÚSICOS DE FARO	FARO	FARO
ATAF - ASSOCIAÇÃO DE TRABALHADORES AUTÁRQUICOS DE FARO	FARO	FARO
CINECLUBE DE FARO	FARO	FARO
CÍVIS - ASSOCIAÇÃO PARA O APROFUNDAMENTO DA CIDADANIA	FARO	FARO
GRUPO DE JOVENS DA ASSOCIAÇÃO PARA O PLANEAMENTO DA FAMÍLIA - DELEGAÇÃO DO ALGARVE	FARO	FARO
LAMA - LABORATÓRIO DE ARTES E MEDIA DO ALGARVE	FARO	FARO
MOTO CLUBE DE FARO	FARO	FARO
MOTO CLUBE UNIVERSITÁRIO "OS INFANTES"	FARO	FARO
SIN-CERA, GRUPO DE TEATRO DA UNIVERSIDADE DO ALGARVE	FARO	FARO
SOCIEDADE RECREATIVA ARTÍSTICA FARENSE	FARO	FARO
ASSOCIAÇÃO TEATRO EXPERIMENTAL DE LAGOS	LAGOS	FARO
CENTRO DE CULTURA E DESPORTO DOS TRABALHADORES DA CÂMARA MUNICIPAL DE LAGOS	LAGOS	FARO
CLUBE DESPORTIVO DE ODIÁXERE	LAGOS	FARO
ASSOCIAÇÃO SOCIAL E CULTURAL DE ALMANCIL	LOULÉ	FARO
APOS - ASSOCIAÇÃO DE VALORIZAÇÃO DO PATRIMÓNIO CULTURAL E AMBIENTAL DE OLHÃO	OLHÃO	FARO
LUSITANO GINASIO CLUBE MONCARAPACHENSE	OLHÃO	FARO
A GAVETA - ASSOCIAÇÃO CULTURAL PESQUISA TEATRAL	PORTIMÃO	FARO
ASSOCIAÇÃO HUMANITÁRIA DOS BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS DE S. BRÁS DE ALPORTEL	S. BRÁS DE ALPORTEL	FARO
SOCIEDADE RECREATIVA ALCANTARILHENSE	SILVES	FARO
ASSOCIAÇÃO CULTURAL ARTÍSTICA DE TAVIRA	TAVIRA	FARO
CASA DO POVO DE SANTO ESTEVÃO	TAVIRA	FARO
CLUBE RECREIO E DESPORTO SANTALUZIENSE	TAVIRA	FARO
GRUPO DE CANTARES " SEARA DE OUTONO "	TAVIRA	FARO
GRUPO DESPORTIVO DE BURGAU	VILA DO BISPO	FARO
CONPANHIA DE TEATRO "FECH'OPANO"	VILA REAL ST.º ANTÓNIO	FARO
GLÓRIA FUTEBOL CLUNE	VILA REAL ST.º ANTÓNIO	FARO
ASSOCIAÇÃO CULTURAL E RECREATIVA DE FERNÃO JOANES	GUARDA	GUARDA
NDS - NÚCLEO DESPORTIVO E SOCIAL DA GUARDA	GUARDA	GUARDA
ASSOCIAÇÃO DE BENEFICÊNCIA DO SABUGUEIRO	SEIA	GUARDA
ASSOCIAÇÃO HUMANITÁRIA DOS BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS DE SEIA	SEIA	GUARDA
CENTRO CÉNICO E DE BEM ESTAR SOCIAL DE CELA	ALCOBAÇA	LEIRIA
ASSOCIAÇÃO FOLCLÓRICA DA REGIÃO DE LEIRIA - ALTA ESTREMADURA	BATALHA	LEIRIA

SOCIEDADE DE INSTRUÇÃO E RECREIO OS PIMPÕES	CALDAS DA RAINHA	LEIRIA
ASSOCIAÇÃO FAZER AVANÇAR	LEIRIA	LEIRIA
FILARMÓNICA DE SÃO TIAGO MARRAZES	LEIRIA	LEIRIA
LIGA SOCIAL E CULTURAL CAMPOS DO LIS	LEIRIA	LEIRIA
ASSOCIAÇÃO SOCIAL, CULTURAL E DESPORTIVA DA CASA DO GALEGO	MARINHA GRANDE	LEIRIA
GRUPO DESPORTIVO E RECREATIVO DAS FIGUEIRAS	MARINHA GRANDE	LEIRIA
SOCIEDADE DE BENEFICIÊNCIA E RECREIO 1º DE JANEIRO-ORDEM	MARINHA GRANDE	LEIRIA
SOCIEDADE DESPORTIVA E RECREATIVA GRANCIENSE	MARINHA GRANDE	LEIRIA
SPORT IMPÉRIO MARINHENSE	MARINHA GRANDE	LEIRIA
SPORT LISBOA E MARINHA	MARINHA GRANDE	LEIRIA
ASSOCIAÇÃO DE MELHORAMENTOS CULTURA E RECREIO DOS ESCALOS FUNDEIROS	PEDRÓGÃO GRANDE	LEIRIA
CLUBE DESPORTIVO CÁ-TE-ESPERO	AMADORA	LISBOA
CLUBE INDEPENDENTE DE BASQUETEBOL DA AMADORA	AMADORA	LISBOA
RÁPID FUTEBOL CLUBE DA BRANDOA	AMADORA	LISBOA
CENTRO CULTURAL AZAMBUJENSE	AZAMBUJA	LISBOA
SOCIEDADE MUSICAL SPORTIVA ALVIDENSE	CASCAIS	LISBOA
ASSOCIAÇÃO DEFICIENTES FORÇAS ARMADAS	LIBOA	LISBOA
ACADEMIA DRAMÁTICA FAMILIAR, 1º DE NOVEMBRO DE 1898	LISBOA	LISBOA
ACADEMIA MUSICAL 1º DE JUNHO DE 1893	LISBOA	LISBOA
ASSOCIAÇÃO DE ESTUDANTES DA FACULDADE DE LETRAS DA UNIVERSIDADE DE LISBOA	LISBOA	LISBOA
ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DO BAIRRO DA QUINTA DO CHALÉ	LISBOA	LISBOA
CASA DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO	LISBOA	LISBOA
CASA DO ALENTEJO	LISBOA	LISBOA
CLUBE ATLÉTICO DE ARROIOS	LISBOA	LISBOA
CLUBE DESPORTIVO DA GRAÇA	LISBOA	LISBOA
CLUBE DO SARGENTO DA ARMADA	LISBOA	LISBOA
CLUBE TAP PORTUGAL, ACCL	LISBOA	LISBOA
FERRARI CLUB LISBOA	LISBOA	LISBOA
GINÁSIO DO ALTO DO PINA	LISBOA	LISBOA
GRUPO DESPORTIVO "A ACADÉMICA DA AJUDA"	LISBOA	LISBOA
GRUPO DESPORTIVO DA PENA	LISBOA	LISBOA
GRUPO DESPORTIVO DE CHELAS	LISBOA	LISBOA
GRUPO DOS CINCO REIS	LISBOA	LISBOA
GRUPO DRAMÁTICO E ESCOLAR "OS COMBATENTES"	LISBOA	LISBOA
GRUPO SPORTIVO ADICENSE	LISBOA	LISBOA
SOCIEDADE A VOZ DO OPERÁRIO	LISBOA	LISBOA
SPORT LISBOA E BENFICA	LISBOA	LISBOA
ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DE STO ANTÓNIO DOS CAVALEIROS	LOURES	LISBOA
GRUPO DESPORTIVO APELAÇONENSE	LOURES	LISBOA
GRUPO MUSICAL E RECREATIVO DA BEMPOSTA	LOURES	LISBOA
LIGA DOS AMIGOS DA MINA DE SÃO DOMINGOS	LOURES	LISBOA
SOCIEDADE MUSICAL E DESPORTIVA DE CANEÇAS	ODIVELAS	LISBOA
ACADEMIA RECREATIVA DE LINDA-A-VELHA	OEIRAS	LISBOA
ASSOCIAÇÃO SOCIEDADE FILARMONIDA FRATERNIDADE DE CARNAXIDE	OEIRAS	LISBOA
CLUBE RECREATIVO LEÕES DE PORTO SALVO	OEIRAS	LISBOA
GRUPO BANDOLINISTA 22 DE MAIO DE 1925	SINTRA	LISBOA
GRUPO RECREATIVO OPERÁRIO DE VARGE MONDAR	SINTRA	LISBOA
RECREIOS DA VENDA SECA	SINTRA	LISBOA
CLUBE DESPORTIVO E RECREATIVO DE PERO NEGRO	SOBRAL DE MONTE AGRAÇO	LISBOA
ATENEU ARTÍSTICO VILAFRANQUENSE	VILA FRANCA DE XIRA	LISBOA
CENTRO DE APOIO À JUVENTUDE E À INFÂNCIA DE VILA FRANCA DE XIRA, CAJIXIRA	VILA FRANCA DE XIRA	LISBOA
CLUBE DE CAMPISMO DE VILA FRANCA DE XIRA "AS SENTINELAS"	VILA FRANCA DE XIRA	LISBOA
SAFETY - ASSOCIAÇÃO PARA A PREVENÇÃO E SEGURANÇA EM PROTECÇÃO CIVIL	VILA FRANCA DE XIRA	LISBOA

SOCIEDADE EUTERPE ALHANDRENSE	VILA FRANCA DE XIRA	LISBOA
ASSOCIAÇÃO TOLERÂNCIA ZERO CLUBE MOTARD'S	CÂMARA DE LOBOS	MADEIRA
BANDA RECREIO CAMPONÊS	CÂMARA DE LOBOS	MADEIRA
BANDA DISTRITAL DO FUNCHAL	FUNCHAL	MADEIRA
CENTRO POPULAR DOS TRABALHADORES ASSENTOS	PORTALEGRE	PORTALEGRE
RANCHO FOLCLÓRICO DE MACIEIRA DA LIXA	FELGUEIRAS	PORTO
ASSOCIAÇÃO RECREATIVA E CULTURAL DE ANGEIRAS	MATOSINHOS	PORTO
CLUBE ARAÚJO PATINAGEM ARTÍSTICA	MATOSINHOS	PORTO
CLUBE BTT MATOSINHOS	MATOSINHOS	PORTO
DESPORTIVO LEÇA DO BALIO	MATOSINHOS	PORTO
RANCHO FOLCLÓRICO E INFANTIL VAREIRINHOS DE MATOSINHOS	MATOSINHOS	PORTO
ASSOCIAÇÃO COLECTIVIDADES CONCELHO PORTO	PORTO	PORTO
CENTRO DEMOCRÁTICO D'INSTRUÇÃO LATINO COELHO	PORTO	PORTO
CIRCULO CATÓLICO DE OPERÁRIOS DO PORTO	PORTO	PORTO
CLUBE DANÇA SALÃO DO PORTO	PORTO	PORTO
FPKS - FEDERAÇÃO PORTUGUESA KARATE SHOTOKAN	PORTO	PORTO
SPORT PROGRESSO	PORTO	PORTO
TEATRO UNIVERSITÁRIO DO PORTO	PORTO	PORTO
TIC TAC - TEATRO AMADOR DE CIÊNCIAS	PORTO	PORTO
ASSOCIAÇÃO ACADEMIA DE KUNG-FU DA PÓVOA DE VARZIM	PÓVOA DE VARZIM	PORTO
CLUBE DESPORTIVO E RECREATIVO DA CHÃ	VALONGO	PORTO
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA E CULTURAL DE SANTA ISABEL	VILA NOVA DE GAIA	PORTO
ASSOCIAÇÃO RECREATIVA DE CANELAS	VILA NOVA DE GAIA	PORTO
CENTRO RECREATIVO DE MAFAMUDE	VILA NOVA DE GAIA	PORTO
FANFARRA RECREATIVA E CULTURAL DE OLIVAL	VILA NOVA DE GAIA	PORTO
GRUPO RECREATIVO MOCIDADE CORVEIRENSE	VILA NOVA DE GAIA	PORTO
RANCHO FOLCLÓRICO DE CANIDELO	VILA NOVA DE GAIA	PORTO
RANCHO FOLCLORICO E CULTURAL NOSSA SENHORA DO MONTE DE PEDROSO V N GAIA	VILA NOVA DE GAIA	PORTO
RANCHO FOLCLÓRICO SÃO SALVADOR DE GRIJÓ	VILA NOVA DE GAIA	PORTO
TUNA MUSICAL DE SANTA MARINHA	VILA NOVA DE GAIA	PORTO
GRUPO DESPORTIVO E RECREATIVO «OS ESPARTEIROS»	ABRANTES	SANTARÉM
SOCIEDADE FILARMÓNICA DE EDUCAÇÃO E BENEFICÊNCIA RIOMOINHENSE	ABRANTES	SANTARÉM
ATLETISMO AMIGOS FAZENDAS DE ALMEIRIM	ALMEIRIM	SANTARÉM
CLUBE DESPORTIVO "OS ÁGUIAS" DE ALPIARÇA	ALPIARÇA	SANTARÉM
SOCIEDADE FILARMÓNICA UNIÃO SAMORENSE	BENAVENTE	SANTARÉM
SOCIEDADE RECREATIVA VALCAVALENSE	CHAMUSCA	SANTARÉM
ASSOCIAÇÃO CULTURAL E DESPORTIVA ALDEIENSE	CONSTÂNCIA	SANTARÉM
OS QUATRO CANTOS DO CISNE IPSS	CONSTÂNCIA	SANTARÉM
ESCOLA DE MÚSICA DA FREGUESIA DE ASSEICEIRA	RIO MAIOR	SANTARÉM
H2O - ASSOCIAÇÃO DE JOVENS DE ARROUQUELAS	RIO MAIOR	SANTARÉM
ASSEMBLEIA DE COMPARTES DO BALDIO DO VALE DA TRAVE, CASAL DE ALÉM, COVÃO DOS PORCOS E VALE DE MAR	SANTARÉM	SANTARÉM
ASSOCIAÇÃO CULTURAL E RECREATIVA DE VALE DE ESTACAS	SANTARÉM	SANTARÉM
SOCIEDADE RECREATIVA OPERÁRIA - SANTARÉM	SANTARÉM	SANTARÉM
ASSOCIAÇÃO CULTURAL, DESPORTIVA E RECREATIVA DA SERRA	TOMAR	SANTARÉM
SOCIEDADE RECREATIVA E MUSICAL DA PEDREIRA	TOMAR	SANTARÉM
ASSOCIAÇÃO AGIR	TORRES NOVAS	SANTARÉM
CHORAL PHYDELLIUS	TORRES NOVAS	SANTARÉM
CLUBE RECREATIVO UNIÃO E CAPRICHO	ALMADA	SETUBAL
GRUPO 173 CHARNECA CAPARIA DA ASSOCIAÇÃO DE ESCUTEIROS DE PORTUGAL	ALMADA	SETÚBAL
SOCIEDADE FILARMÓNICA INCRÍVEL ALMADENSE	ALMADA	SETÚBAL
FUTEBOL CLUBE BEIRA MAR	BARREIRO	SETÚBAL
GRUPO DESPORTIVO 1º DE MAIO	BARREIRO	SETÚBAL
SANTOANTONIENSE FUTEBOL CLUBE	BARREIRO	SETÚBAL

UNIÃO DESPORTIVA DE VILA CHÃ	BARREIRO	SETÚBAL
ASSOCIAÇÃO AMIZADE ARROTEENSE	MOITA	SETÚBAL
SOCIEDADE FILARMONICA RECREIO UNIÃO ALHOSVEDRENSE	MOITA	SETÚBAL
ACADEMIA MUSICAL UNIÃO E TRABALHO	MONTIJO	SETÚBAL
FESTAS POPULARES DE PINHAL NOVO-ASSOCIAÇÃO DESENVOLVIMENTO E CULTURA LOCAL	PALMELA	SETÚBAL
SOCIEDADE FIALRMÓNICA HUMANITÁRIA	PALMELA	SETÚBAL
ASSOCIAÇÃO CULTURAL RANCHO FOLCLORICO "ALEGRIA DA NOSSA TERRA" CASAL DO MARCO	SEIXAL	SETÚBAL
ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DO BAIRRO 1º DE MAIO, CASAL DO MARCO	SEIXAL	SETÚBAL
ASSOCIAÇÃO DE REFORMADOS DO MIRATEJO	SEIXAL	SETÚBAL
ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA E CULTURAL DA AZINHAGA DAS PAIVAS	SEIXAL	SETÚBAL
ASSOCIAÇÃO KAMGA ASSOCIAÇÃO DE ANGOLANOS DO CONCELHO DO SEIXAL	SEIXAL	SETÚBAL
ASSOCIAÇÃO UNITÁRIA DE REFORMADOS PENSIONISTA E IDOSOS DO CASAL DO MARCO	SEIXAL	SETÚBAL
AURPI CORROIOS	SEIXAL	SETÚBAL
CASA BENFICA SEIXAL	SEIXAL	SETÚBAL
CASA DO POVO DE CORROIOS	SEIXAL	SETÚBAL
CCRAM - CENTRO CULTURAL E RECREATIVO DO ALTO DO MOINHO	SEIXAL	SETÚBAL
CENTRO CULTURAL E DESPORTIVO DAS PAIVAS	SEIXAL	SETÚBAL
CENTRO DE CONVIVIO E DESPORTIVO DE VALE MILHAÇOS	SEIXAL	SETÚBAL
CENTRO SOLIDARIEDADE SOCIAL PINHAL DE FRADES	SEIXAL	SETÚBAL
CLUBE ASSOCIATIVO SANTA MARTA DO PINHAL	SEIXAL	SETÚBAL
CLUBE CICLISMO DA ALDEIA DE PAIO PIRES	SEIXAL	SETÚBAL
CLUBE DESP E RECREATIVO ÁGUIAS UNIDAS	SEIXAL	SETÚBAL
CLUBE PESSOAL DA SIDERUGIA NACIONAL	SEIXAL	SETÚBAL
CLUBE RECREATIVO E DESPORTIVO DE MIRATEJO	SEIXAL	SETÚBAL
CRUPO CORAL INSTRUMENTAL MOINHO DE MARÉ	SEIXAL	SETÚBAL
GRUPO RECREATIVO SANTO ANTÓNIO	SEIXAL	SETÚBAL
INDEPENDENTE FUTEBOL CLUBE TORRENSE	SEIXAL	SETÚBAL
NÚCLEO DOS NATURAIS E AMIGOS DA VELA DE CABEÇO DE VIDE	SEIXAL	SETÚBAL
PAIO PIRES FUTEBOL CLUBE	SEIXAL	SETÚBAL
PORTUGAL CULTURA E RECREIO	SEIXAL	SETÚBAL
SOCIEDADE FILARMÓNICA UNIÃO SEIXALENSE	SEIXAL	SETÚBAL
ACOES - ASSOCIAÇÃO DO CARNAVAL E OUTROS EVENTOS DE SETÚBAL	SETÚBAL	SETÚBAL
VITÓRIA DE SETÚBAL	SETÚBAL	SETÚBAL
ADCRA - ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA CULTURAL E RECREATIVA DA AMOROSA	VIANA DO CASTELO	VIANA DO CASTELO
ASSOCIAÇÃO CANTADEIRAS DO VALE DO NEIVA	VIANA DO CASTELO	VIANA DO CASTELO
ASSOCIAÇÃO CASINO AFIFENSE	VIANA DO CASTELO	VIANA DO CASTELO
ASSOCIAÇÃO CÍVICA PARA A DEFESA DO MAR - AMIGOS DO MAR	VIANA DO CASTELO	VIANA DO CASTELO
CENTRO SOCIAL E CULTURAL DA MEADELA	VIANA DO CASTELO	VIANA DO CASTELO
RONDA TÍPICA DA MEADELA	VIANA DO CASTELO	VIANA DO CASTELO
RANCHO FOLCLÓRICO E RECREATIVO DE GODIM	PESO DA RÉGUA	VILA REAL
UNIÃO ARTÍSTICA VILAREALENSE - SOCORROS MÚTUOS	VILA REAL	VILA REAL
ASSOCIAÇÃO DE CRIADORES DE GADO DA BEIRA TÁVORA	MOIMENTA DA BEIRA	VISEU
ASSOSIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO RURAL LOBOS UIVAM	MOIMENTA DA BEIRA	VISEU
ASSOCIAÇÃO CULTURAL E RECREATIVA DA CASA DO BENFICA DE VISEU	VISEU	VISEU
ASSOCIAÇÃO UNIÃO RECREATIVA OLIVEIRENSE	VISEU	VISEU

CONFEDERAÇÃO PORTUGUESA
DAS COLECTIVIDADES
DE CULTURA, RECREIO E DESPORTO

FUNDAÇÃO
CALOUSTE
GULBENKIAN

Montepio