



PUBLICAÇÃO FINAL

PRODUÇÃO INTELECTUAL 4



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTRODUÇÃO

A economia social e solidária (ESS) coloca as pessoas no centro das suas atividades e concentra-se na solidariedade e na utilidade social. Ao longo das últimas duas décadas, assistimos na Europa a mudanças significativas na forma como os serviços são organizados e prestados a grupos desfavorecidos, particularmente pessoas com deficiência. Os serviços devem considerar novos elementos como a inclusão social, o respeito pelos direitos fundamentais dos beneficiários, a abertura dos serviços ao ambiente social e a sua proximidade com a comunidade. Estes novos elementos têm impacto nas competências exigidas aos profissionais que trabalham com pessoas com deficiência, bem como na gestão dos serviços e na estrutura dos órgãos de governança.

Esta necessidade de formação e profissionalização dos profissionais pode ser vista numa perspectiva mais ampla, abordando todo o setor da economia social e solidária. Portanto, é mais necessário do que nunca fornecer aos responsáveis dos serviços (dirigentes, quadros, coordenadores) uma formação de alto nível focado em organizações “ágeis”, capazes de facilitar a expressão e a criatividade de todos os interessados, de gerir efetivamente a mudança e de fornecer aos utilizadores serviços de qualidade em conformidade com os seus direitos.

Após uma análise inicial dos diferentes sistemas de formação profissional no setor social a nível europeu (projeto



COMCADES), um grupo de organizações pertencentes à rede ARFIE comprometeu-se a desenvolver uma nova ação inovadora (projeto COMCADES2). Esta iniciativa visa analisar as necessidades de formação do setor social, desenvolvendo um curso de formação profissional à escala europeia para dirigentes e responsáveis pelos serviços de organizações da ESS ativas no domínio da deficiência (saúde e setor social) e testando-o em módulos piloto em cada país em questão.

Três anos e muitas horas de trabalho depois, temos o prazer de apresentar os resultados desta aventura que foi o COMCADES2, nas palavras dos seus protagonistas.

1. OS DIFERENTES CONTEXTOS NACIONAIS DE FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO NO DOMÍNIO DA ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA

A economia social e solidária (ESS) é um setor de organizações multifacetadas cuja abordagem empreendedora abraça os valores da transformação e inovação social, económica e, de forma mais geral, social, com o objetivo de alcançar a equidade social e a harmonia económica. A ideia por detrás destas organizações é a defesa dos princípios e valores de partilha, ética, democracia e responsabilidade social. No entanto, estão atualmente a sofrer mudanças na forma como são financiadas e geridas, e a concorrência com o setor privado está a intensificar-se, criando uma necessidade específica de profissionalização e requalificação dos seus executivos.

O projeto GRUNDTVIG “COMCADES” (COMPétences spécifiques des CADres/entrepreneurs De l'Économie Sociale) de 2008 já tinha destacado a

O contexto da ESS está a passar por grandes mudanças: em alguns países, as sociedades inclusivas tendem a descompor os setores; em outros, há um aumento nas dimensões das organizações e o consequente desenvolvimento de empresas de serviços que desempenham funções de suporte, o que implica uma revisão do papel dos gestores e uma mudança na governança que mostra a dificuldade de gerir os dois aspetos da qualidade do suporte/ relacionamento com os utilizadores e a lógica de gestão. No setor dos serviços médico-sociais e sócio-sanitários, além disso, verifica-se uma evolução no sentido da desinstitucionalização, que exige o

diversidade de situações formativas do ponto de vista da formação de gestão relacionada com a intervenção social. Este projeto demonstrou que:

- Mais do que nunca, os gestores destas organizações precisam ser formados para operar em organizações “ágeis”, capazes de facilitar a expressão e a criatividade das equipas e gerir a mudança;
- A diversidade da oferta formativa para gestores orientada para a intervenção social, considerada isoladamente nos contextos nacionais em que é prestada, implica a quase total ausência de um quadro de referência comum;
- As áreas de competências específicas identificadas para aqueles que trabalham no setor social devem ser desenvolvidas através de um quadro de referência de formação comum, para superar a pouca dimensão europeia dos cursos de formação existentes.

desenvolvimento de serviços “fora de portas”, diretamente nas residências dos utentes, o que evidencia a necessidade de atualização das competências dos coordenadores/ gestores com conhecimentos e competências multidisciplinares, sobretudo no que diz respeito aos constrangimentos sociais e legais, ao acompanhamento social do utente, à gestão das atividades comerciais com tudo o que implica estar num setor competitivo, ao marketing, ao equilíbrio financeiro, ao investimento, ao empreendedorismo e a adaptação à mudança.

Todos estes elementos, bem como o trabalho aprofundado realizado com os grupos-alvo na primeira fase do projeto, destacam a necessidade de trabalhar para garantir a atualização do perfil dos gestores da ESS em termos de competências, a fim de poder governar a mudança de uma forma inovadora e rentável para as organizações e, em particular, para os utentes. Estes devem poder beneficiar de serviços adaptados às suas necessidades, de qualidade e, por conseguinte, representativos dos valores fundadores das organizações de economia social e solidária, ou seja, colocar o projeto da pessoa no centro da ação, com o utilizador a ser coprotagonista/coprodutor do seu projeto de vida, para garantir a inclusão e o apoio, em particular para os mais vulneráveis, como as pessoas com deficiência e os idosos.

De acordo com várias pesquisas realizadas a nível europeu, como "Les entreprises sociales et leurs écosystèmes en Europe. Rapport de synthèse compartif"¹ publicado pela Comissão Europeia, o principal desafio

parece ser fortalecer o novo pensamento empreendedor, baseado em competências equilibradas numa série de funções, desde as capacidades das organizações em adquirirem uma consciência mais ampla do propósito social da organização, até a uma governação horizontal e inclusiva, trabalhar o propósito e o sentido da missão dos serviços que as figuras-chave (dirigentes, coordenadores, quadros intermédios) devem assumir: para isso é necessário saber adaptar-se continuamente, inovar e ser permeável à mudança. Neste contexto, importa ressaltar a importância de apoiar os gestores da ESS no pensamento, projetando ações voltadas para as competências coletivas, tomada de decisão e de trabalho em equipa que levem em consideração a participação das partes interessadas de forma eficaz e duradoura. Permitir aos dirigentes e àqueles com responsabilidades neste setor de encontrar áreas onde possam aprender uns com os outros e partilhar experiências a nível europeu sobre este tema pode ser uma alavanca determinante.

Neste sentido, também, para os quadros intermédios, são necessárias competências em matéria de desenvolvimento e estratégia empresarial, desenvolvimento de metodologias, análise de impacto e gestão de partes interessadas, incluindo clientes, colaboradores e voluntários. Além disso, enquanto a profissionalização está a crescer em alguns países, há uma necessidade de realizar um esforço constante para atualizar competências e figuras-chave, como no caso dos gestores - visto que desempenham um papel central dentro das organizações e devem ser capazes de fornecer respostas mas também aos seus colaboradores, especialmente em contextos de alta pressão, como a saúde, particularmente expostos a questões críticas complexas, como foi o caso da pandemia da COVID-19.

A questão da atualização e adaptação das competências de gestão é particularmente importante, pois o processo de atribuição de funções nem sempre exige que estes atores tenham formação em gestão antes de assumir essas mesmas funções. Em muitos casos, são trajetórias de carreira dentro da organização que, com base na antiguidade e desenvolvimento, vêem o papel de gestor atribuído àqueles que antes eram profissionais de intervenção direta. Torna-se, por isso, necessário investir na aquisição de competências com uma visão global que se estenda desde os valores à gestão organizativa, até à gestão económico-financeira.

[1] <https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQmuv1j4WBaxUAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D22384%26langId%3DFr&psig=AOvVawOR8KcSVopECuq2HcpXvGc5&ust=1693510367327412&opi=89978449>

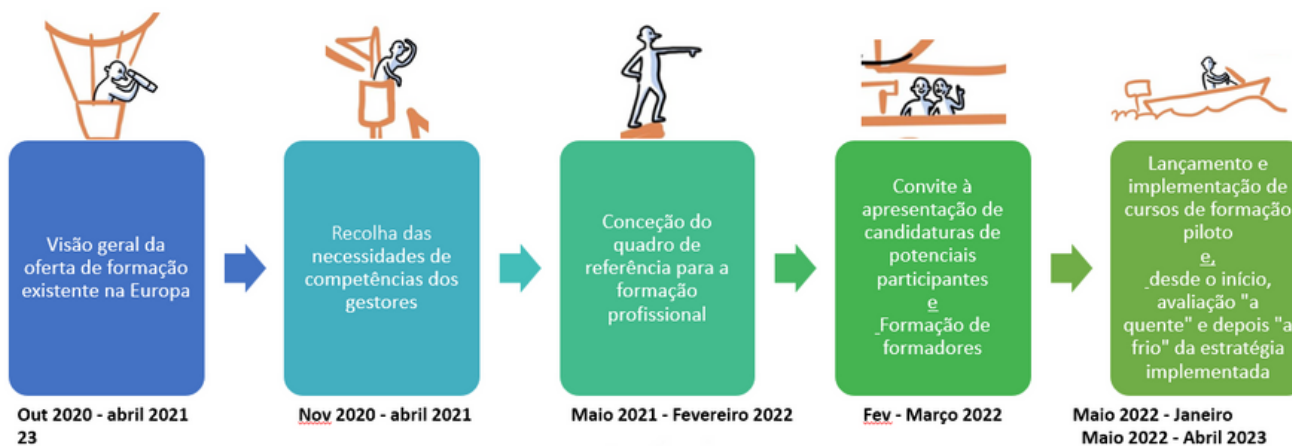
sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQmuv1j4WBaxUAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D22384%26langId%3DFr&psig=AOvVawOR8KcSVopECuq2HcpXvGc5&ust=1693510367327412&opi=89978449

No decurso da nossa investigação, não identificámos uma “perspetiva europeia” em nenhum dos sistemas de formação dos países da UE estudados, o que significa que o quadro de referência das competências, para melhor posicionar as organizações da ESS num contexto europeu, deve ter um conhecimento geral da Europa social, da legislação, da estratégia da UE sobre a economia circular e social e, especialmente, no que diz respeito aos direitos das pessoas com deficiência, da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e, por fim, das prioridades comunitárias e, mais genericamente, do ecossistema de cooperação europeia envolvido no domínio dos serviços sociais e médico-sociais. Portanto, parece importante apoiar os gestores da ESS, especialmente na sua posição de gestão, para que possam olhar para além dos contextos nacionais e regulamentos internos e concentrar a sua ação na coprodução, inovação e na procura constante de um equilíbrio entre as mudanças de paradigma e direção, por um lado, e qualidade do trabalho, por outro.

Torna-se, por isso, imprescindível centrar a nossa reflexão no saber fazer, no saber “fazer” fazer, no saber ser e no saber ser gestores, qualquer que seja a sua posição no organograma (gestão direta ou gestão mais estratégica) num contexto europeu inovador e em permanente evolução.



Quais foram os momentos-chave na conceção deste projeto?



Ilustrações facultadas por:

Makhilze Riou Vincent Chailou.



2. ÁREAS DE COMPETÊNCIA

O grupo alvo do projeto COMCADES2 é composto por diretores, dirigentes, coordenadores e, de forma mais geral, aqueles com responsabilidades de gestão na economia social e solidária, cujas áreas de responsabilidade são abrangentes, mas que podem ser resumidas da seguinte forma (a lista não é exaustiva e depende do nível de responsabilidade de cada um na organização):

Áreas de responsabilidade - competências gerais:

- Liderança sobre o projeto da organização, envolvendo todas as partes interessadas numa abordagem cooperativa e coprodutiva.
- Participa nas discussões estratégicas da organização.
- Gere um/mais equipas de trabalho.
- Participa da elaboração do orçamento e de quaisquer negociações com financiadores e prestadores de serviços; também monitoriza os recursos (financeiros, materiais, humanos, etc.) que tem à disposição.
- Garante o desempenho da organização, direcionando resultados económicos para o propósito (= a inclusão de pessoas que recebem apoio).
- Dentro da organização, é responsável pela qualidade dos serviços prestados.
- É responsável pela procura de novas formas de financiamentos.
- Representa a organização externamente e trabalha para tornar o setor da economia social e solidária na sua área o mais visível possível.
- Cultiva a sua rede de parcerias com base num sólido conhecimento do seu ecossistema e pretende ter um impacto sustentável na sociedade e no ambiente.



Áreas de responsabilidade - competências específicas (ligadas a competências gerais):

- É o portador e vector da ética e dos valores da organização.
- Interessa-se por novas tendências socioeconómicas, como a economia circular.
- Aposta em colaboradores que têm as competências certas e adapta-se às equipas com as quais trabalha.
- Está aberto à discussão sobre desenvolvimento organizacional, inclusive de uma perspetiva europeia.

Nesta base, e com base nos elementos recolhidos através de um inquérito europeu e de várias sessões de grupos focais realizados com todas as partes interessadas envolvidas, os parceiros desenvolveram um quadro europeu de formação, ligado a um programa de formação profissional destinado a gestores e/ou executivos da ESS que operam nos setores social, médico-social e sanitário a nível europeu.

3. OBJETIVOS GERAIS E OPERATIVOS DA FORMAÇÃO (QUADRO DE REFERÊNCIA)

O cerne do projeto COMCADES2 pode ser identificado no quadro de formação, no trabalho de todos os parceiros envolvidos no seu desenvolvimento e implementação através de projetos-piloto.

Os desenvolvimentos no contexto específico das organizações que operam no setor de pessoas com deficiência e, de forma mais geral, nos setores social, médico-social e sanitário à escala europeia, estão a ter um elevado impacto nas competências exigidas aos gestores e dirigentes. O trabalho já realizado durante o projeto COMCADES 1, e atualizado durante este projeto, permitiu identificar problemas comuns a nível europeu, relacionados com o contexto da ESS e, portanto, com as aptidões de gestão e competências coletivas a desenvolver. O trabalho realizado sobre a análise dos diferentes contextos nacionais de formação e certificação no contexto da Economia Social e Solidária, permitiu reafirmar estes resultados e destacar novos pontos:

- Sociedade inclusiva - Tendência a quebrar barreiras entre setores, necessidade de desenvolver uma abordagem multidisciplinar, reunindo diferentes culturas profissionais (proteção de menores, luta contra a exclusão, saúde, deficiência, etc.)
- Aumento da dimensão das estruturas, com a necessidade de trabalhar a partir de múltiplas estruturas ou serviços - Desenvolvimento de serviços de apoio - Fortalecimento da lógica de gestão.
- A tendência para a desinstitucionalização, que envolve o desenvolvimento de serviços "fora de portas", nas residências dos utentes/clientes ou em locais e espaços por eles frequentados, e que evidencia a necessidade de adaptação das competências dos profissionais de intervenção direta e da abordagem ao utente/cliente.

Estas mudanças afetam o trabalho dos dirigentes e gestores, com a necessidade de encontrar um equilíbrio entre a qualidade do suporte prestado aos utentes e o equilíbrio económico da organização.

O quadro de referência de formação desenvolvido pelos parceiros durante o curso de COMCADES2 visa estabelecer uma base sólida para a formação de gestores e/ou dirigentes da ESS que trabalham nos setores social, médico-social e sanitário na União Europeia. Subjacente a este trabalho, está a ambição de contribuir para uma forma de Europa social: criar uma rede europeia de decisores da ESS que, por sua vez, partilhem e divulguem os valores e ferramentas específicos deste setor. Este quadro de referência para a formação profissional incorpora a dimensão europeia como eixo estruturante da formação: o objetivo é permitir que os participantes dominem os temas, as lógicas e os recursos estratégicos.

É necessário desenvolver uma proposta de formação que permita o desenvolvimento de conhecimentos, saberes e competências interpessoais, como parte de uma abordagem que vise a partilha de conhecimentos a nível europeu, em áreas transversais e sobre competências de gestão estratégicas e participativas específicas que respeitem os valores da ESS:

1. Competências transversais

Postura profissional

Enriquecer a sua postura profissional através da comparação da eficácia/ eficiência organizacional.

Colocar em perspetiva o seu papel e funções com vista à participação e coconstrução.

Conhecer os seus limites, saber delegar e ser capaz de se adaptar.

Gerir a incerteza e adaptar-se aos contextos de crise e risco.

Atualização de conhecimentos e aprendizagem contínua.

Inovação social e parcerias

Demonstrar criatividade em contextos de constante mudança.

Promover a inteligência coletiva nos órgãos e equipas - modelos de governança.

Promover práticas inclusivas, participativas e coprodutivas.

Desenvolver uma abordagem transversal e multidisciplinar para apoiar os destinatários.

Desenvolver redes profissionais a nível europeu.

2. Competências de gestão, estratégicas e participativas de âmbito específico:

Os conteúdos foram concebidos para melhorar as práticas e desenvolver competências à escala europeia. Esta proposta baseia-se em 4 módulos de 4 sessões, cada uma com duração de uma semana (120 horas de formação).

Os módulos foram identificados da seguinte forma:

1. Desenvolvimento e gestão estratégica de um projeto
2. Governança e gestão de recursos humanos
3. Gestão económico-financeira de uma associação, estrutura ou serviço
4. Intervenção social no território no contexto de crise

Consequentemente, todas as organizações envolvidas no projeto esperam que os destinatários sejam capazes de consolidar as suas habilidades de gestão (conhecimento, saberes, capacidades relacionais, capacidades de liderança), que podem ser resumidas da seguinte forma:



4. O PROGRAMA DE FORMAÇÃO COMCADES2

O programa de formação COMCADES2, concebido com base no quadro de referência para a formação, foi estruturado em 4 módulos que tratam de temas considerados prioritários na gestão de uma organização.

Módulo 1 - Desenvolvimento e gestão de um projeto estratégico

Elaboração e gestão de um projeto do ponto de vista estratégico e operativo no setor da ESS.

O foco deste primeiro módulo é a construção e implementação de um projeto inovador - do ponto de vista estratégico e operativo - aplicado ao contexto específico da ESS na Europa e mensurável em termos de impacto (económico, social, ambiental). Em particular, os objetivos educativos específicos deste módulo são permitir que futuros gestores:

- Sejam capazes de contribuir ativamente para a reflexão estratégica da organização, em linha com os valores da ESS.
- Saber elaborar um diagnóstico (organização, população, etc.) e saber questionar o projeto (do ponto de vista estratégico e operativo) da organização, envolvendo as partes interessadas nas diferentes fases de coprodução do projeto (desde a sua conceção até a sua avaliação).
- Consolidar o conhecimento e a implementação de métodos e ferramentas de coprodução, bem como métodos e ferramentas para avaliar e medir o seu impacto social.
- Aproveitar a dimensão europeia do projeto de formação para se inspirar em experiências desenvolvidas à escala internacional e desenvolver a capacidade de acompanhar o contexto local, nacional e europeu.

Módulo 2 - Governança e gestão de recursos humanos: criação e crescimento de comunidades de vida e trabalho.

Este módulo centra-se na postura profissional, na capacidade de defender e transmitir os valores e a ética da economia social e solidária nas práticas de gestão do dia-a-dia. Em particular, significa implementar a governança de acordo com o projeto estratégico da organização para capacitar os colaboradores.

Módulo 3 - Gestão económico-financeira de uma associação, estrutura ou serviço: Adotar métodos de gestão responsáveis e sustentáveis.

O objetivo deste módulo é compreender as questões económicas e financeiras específicas da economia social e solidária na Europa, a fim de fornecer apoio de qualidade no presente e no futuro e, portanto, permitir que os participantes sejam capazes de:

- Dominar os desafios económicos, financeiros e logísticos da organização.
 - Usar os principais dados (=indicadores) para monitorizar a atividade e o desenvolvimento da organização de forma mais ágil. Medir o impacto económico, utilizando, sempre que possível, ferramentas digitais.
 - Dominar técnicas e ferramentas inovadoras para pesquisar financiamento (ou cofinanciamento).
 - Fortalecer a capacidade de avaliar os recursos que a organização precisa para realizar o seu projeto.
 - Fortalecer a capacidade de negociação em relação a estes recursos, tanto interna quanto externamente.
-

Módulo 4 Intervenção social no território no contexto de crise. Da crise à recuperação: qualidade e inovação nas intervenções sociais.

O objetivo deste módulo foi usar as lições aprendidas durante a crise associada à Covid-19, à distância e em retrospectiva, para continuar a apostar em serviços na área da intervenção social de forma sustentável e, portanto, permitir aos gestores:

- Identificar o seu ecossistema a diferentes níveis (local, nacional, europeu) e identificar recursos internos e/ou externos que possam ser mobilizados a longo prazo (parcerias, certificações, etc.), mesmo em tempos de crise, para garantir a sustentabilidade da organização.
- Identificar oportunidades, restrições e riscos que a organização enfrentou/terá enfrentado nesse ecossistema e/ou no caso como a pandemia Covid-19.
- Independentemente do contexto, serem capazes de continuar a inovar e potenciar as competências existentes na organização, com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado.
- Aprender a recuperar de uma crise, tanto a nível profissional como pessoal; ser capaz de demonstrar resiliência e antecipação.

5. APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO: RECOMENDAÇÕES DE CADA PAÍS ENVOLVIDO NO TESTE PILOTÓ

O quadro de referência e o programa de formação desenvolvidos no decorrer o WP n.º 2 foram testados com módulos-piloto por meio da realização de sessões de formação (mobilidade mista).

Depois de desenvolver o quadro de referência para a formação, os parceiros também desenvolveram módulos de formação. Pretenderam assim testar este quadro e verificar a sua eficácia num contexto de formação real, bem como recolher informações e feedback para identificar quaisquer pontos fracos ou áreas que necessitam de melhoria ou correção:

- Módulo 1: Elaboração e gestão de um projeto estratégico no setor da ESS;
- Módulo 2: Governança de recursos humanos;
- Módulo 3: Gestão económico-financeira e logística de uma estrutura ou de um serviço;
- Módulo 4: Gestão de riscos e qualidade do serviço oprestado.

O conteúdo dos módulos também foi pré-testado pelos parceiros durante uma Formação de Curta Duração, que permitiu que revissem os módulos e organizar o seu desenvolvimento. A sessão de pré-teste foi um momento-chave para ajustar a organização e gestão da formação piloto e adicionar elementos-chave para torná-la mais eficaz:

- Foi realizado um glossário de conceitos-chave a ser compartilhado com os participantes antes da formação piloto; foi desenvolvido com a contribuição de todos os parceiros;
- Foi realizada uma sessão de intercâmbio de boas práticas para incentivar a aprendizagem de diferentes experiências: Em cada módulo, 4 participantes (diferentes para cada módulo) foram convidados a apresentar as experiências das suas organizações relacionadas ao tema do módulo;
- Identificação, por área de conhecimento, de especialistas a serem envolvidos nos cursos de formação.

Cada módulo de formação contou com a participação de especialistas na área e foi enriquecido por uma série de visitas de campo que permitiram aos participantes sentir in loco a aplicação prática dos aspetos estudados, bem como confrontar a realidade/ desafio de se gerir uma estrutura diferente dentro da ESS. Cada módulo também contou com o envolvimento direto dos participantes, que apresentaram boas práticas relacionadas com as suas áreas locais e sobre temas relacionados com as diferentes matérias abordadas na formação.



A formação piloto foi então avaliada a partir de três pontos de vista diferentes: obteve-se o feedback dos participantes, formadores e parceiros envolvidos no projeto. A formação piloto e o processo de avaliação forneceram informações importantes para atualizar o quadro de referência e o programa de formação, mas também para tirar conclusões sobre a experiência da COMCADES2 e a formação ministrada.



CONCLUSÕES

O projeto COMCADES2 foi criado para responder às questões deixadas em aberto pelo projeto COMCADES realizado em 2008. Deste projeto emergiu a ideia de que:

- Os gestores de organizações do setor social devem ser formados em organizações “ágeis”, capazes de facilitar a expressão e a criatividade das equipas e gerir a mudança.
- A diversidade de situações de formação para gestores da ESS significa que praticamente não existe um quadro de referência comum.
- As competências específicas devem ser desenvolvidas através de um quadro de formação comum, para superar a pouca dimensão europeia dos cursos de formação existentes.

Os parceiros do COMCADES2 queriam, portanto, realizar uma ação destinada a:

- Analisar e comparar os desafios e impactos da ESS em diferentes países europeus.
- Promover a formação e um novo quadro europeu para uma "nova governança" que enfatize uma abordagem inclusiva e coprodutiva.
- Dar um perfil europeu aos gestores da ESS.

Três anos e muitas horas de trabalho depois, podemos dizer que COMCADES2 pode ser considerado uma boa prática a nível europeu em termos de inovação social. Pode afirmar-se que:

- Foi um projeto de formação experimental no domínio da economia social e solidária, e mais especificamente nos serviços prestados às pessoas com deficiência.
- Participaram parceiros europeus de 6 países diferentes: Bélgica, Espanha, França, Itália, Luxemburgo e Portugal.
- Participaram gestores e formadores de 5 países diferentes, cada um com a sua individualidade e experiência profissional.
- Foi demonstrada uma forte vontade por parte de todos os envolvidos (associações de empregadores, empregadores, gestores e gestores em formação, formadores, profissionais de intervenção direta, etc.) de aplicar esta formação piloto às diferentes realidades profissionais para fornecer respostas o mais próximo possível das necessidades, em sinergia com os contributos teóricos e metodológicos selecionados.

Esta experiência assistiu-se a um grupo de profissionais de formação e do setor social que trabalharam, sem parar durante três anos, para construir e fornecer um quadro de referência para a formação de gestores do setor social.

“As competências específicas devem ser desenvolvidas através de um quadro de formação comum, para superar a pouca dimensão europeia dos cursos de formação existentes.”

“ Com a ambição de contribuir para o desenvolvimento de uma forma de Europa social, ou seja, imaginar uma rede europeia de decisores da ESS que, por sua vez, partilhem e divulguem os valores e ferramentas deste sector, é possível imaginar um caminho de formação horizontal”

É difícil imaginar um único programa de formação válido para todos aqueles que têm responsabilidades no setor social na Europa, uma vez que as diferenças entre países e regiões são por vezes profundas. De facto, durante esta atividade de investigação, não foi possível identificar, em nenhum dos sistemas de formação dos países da UE estudados, uma “perspetiva europeia”; ou seja, falta um quadro de referência de competências que, para melhor posicionar as organizações de ESS num contexto europeu, sejam necessárias para um conhecimento geral da Europa social, da legislação, da estratégia da UE em termos de economia circular e social, em particular no que diz respeito aos direitos das pessoas com deficiência, da CNUDPD e também das prioridades comunitárias e, mais genericamente, do ecossistema de cooperação europeia envolvido no domínio dos serviços sociais e médico-sociais. Com a ambição de contribuir para o desenvolvimento de uma Europa social, ou seja, imaginar uma rede europeia de decisores da ESS que, por sua vez, partilhem e divulguem os valores e ferramentas deste sector, é possível imaginar um caminho de formação horizontal focado nos fundamentos da gestão organizacional, na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, nos direitos fundamentais europeus e nos documentos que orientam a ação das Instituições e dos Estados-Membros, como a Estratégia Europeia para as Pessoas com deficiência; intercâmbios e visitas de campo completam o caminho, a fim de dar uma dimensão concreta à gestão aplicada à realidade específica de um determinado país. Estas visitas e trocas foram um dos pontos fortes da formação piloto, pois permitiram-nos observar como os gestores do setor social atuam nos países envolvidos e, assim, melhorar a atitude profissional dos participantes em relação a:

- Conhecer-se melhor como gestor. Refletir sobre o seu papel, posicionamento e postura. Tomar consciência das suas responsabilidades dentro da organização e, de forma mais geral, na sociedade como um todo.
- Melhorar as suas competências para apoiar e desenvolver uma (ou mais) comunidades de vida e trabalho: dentro da sua organização; no ambiente externo. Promover práticas inclusivas, participativas e coprodutivas.
- Com base nos vários modelos económicos existentes, assumir a responsabilidade por questões relacionadas com o desempenho económico e ser uma das forças motrizes da inovação. Colocar-se ao serviço do projeto e dos seus objetivos: a inclusão.
- Desenvolver a capacidade de dar vida aos valores e à ética da economia social e solidária em todos os aspetos, dentro da organização e no seu território, mesmo em tempos de crise.

O trabalho realizado no âmbito de COMCADES2 permitiu redefinir, identificar e afirmar os pontos prioritários na construção de um percurso de formação europeu para os profissionais da SSE:

- *Necessidade de profissionalização:* O setor da ESS, e em particular o que inclui serviços sociais para pessoas com deficiência, requer figuras profissionais que devem ser formadas e qualificadas para oferecer serviços de qualidade.
- *Sociedade inclusiva:* Com a tendência a quebrar barreiras entre setores, é necessário desenvolver a multidisciplinaridade, ligando diferentes culturas profissionais (proteção de menores, luta contra a exclusão e pobreza, saúde, deficiência, etc.) e favorecer a construção de uma linguagem comum entre profissionais especializados em diferentes áreas .
- *Necessidade de reforçar a logística de gestão:* estamos a assistir a um aumento da dimensão das estruturas, com a necessidade de trabalhar a partir de múltiplas estruturas ou serviços, mas também a uma capilarização da oferta para satisfazer todas as necessidades de cuidados.
- *Necessidade de uma oferta adequada em linha com a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência:* verifica-se uma tendência para a desinstitucionalização, com o desenvolvimento dos chamados serviços para a comunidade “fora de portas”, nas residências dos utentes ou em locais/ espaços frequentados por estes, o que evidencia a necessidade de adaptação das competências dos gestores e da abordagem ao utente/cliente.
- *Necessidade de garantir uma gestão económica eficiente sem comprometer os serviços prestados:* as transformações que afetam o setor social têm impacto no trabalho dos gestores, mas também nas finanças das organizações, e exigem uma gestão económica e financeira eficiente, transparente e aberta a modelos de desenvolvimento que proporcionem a plena sustentabilidade, mas sem comprometer os serviços e a qualidade.
- *Capacitar os gestores:* É necessário destacar o papel profissional dos gestores e “coordenadores de serviços” e as suas complexas responsabilidades, intimamente ligadas à qualidade do serviço, proporcionando uma resposta formativa o mais próxima possível das necessidades que têm na aquisição de competências. Os gestores e os dirigentes devem adaptar-se constantemente a contextos em mudança, situações de crise (como a pandemia) e emergências complexas. Tal requer agilidade, criatividade e inovação.

- *Incentivar intercâmbios e experiências de campo:* Precisamos de manter um forte controlo sobre as realidades profissionais, particularmente com visitas de campo frequentes e "intercâmbios de melhoria de práticas". O encontro de profissionais e a troca de experiências a nível internacional são uma fonte fundamental de enriquecimento para um profissional com responsabilidades de gestão ou coordenação. A oportunidade de discutir experiências com outros profissionais, a nível europeu, ajuda a criar um sentimento de afirmação do seu papel profissional, mas também a desenvolver uma consciência comum a nível europeu, incluindo no domínio dos serviços prestados às pessoas com deficiência.
- *Incentivar uma abordagem de formação híbrida:* Pensar num modelo de formação híbrido, adaptado ao contexto local e rico em toda a diversidade europeia, mas que possa contar com uma formação clássica a nível europeu enriquecida por visitas de campo e intercâmbios de boas práticas.
- *Aumentar a visibilidade do sector social:* É importante chamar a atenção (também a nível político e público~) para a importância da aquisição de competências de gestão no domínio da economia social e solidária. Desta forma, será possível melhorar a atratividade do setor de serviços pessoais, que após a pandemia de COVID tem visto um declínio de vocações entre os jovens.

Este quadro de referência para a formação profissional incorpora, portanto, a dimensão europeia como eixo estruturante da formação: o objetivo é permitir que os participantes dominem os temas, as lógicas e os recursos estratégicos.



COMCADES-2

(Competências específicas dos gestores/empreendedores na economia social - projeto de parceria estratégica KA2, projeto n.º 2020-1-LU01-KA202-06325) é um projeto apoiado pelo programa Erasmus+ da União Europeia



Erasmus+

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um endosso do conteúdo, que reflete exclusivamente as opiniões dos autores.
A Comissão Europeia não pode ser responsabilizada pelo uso que pode ser feito das informações contidas nesta produção.