

A experiência profissional na Domus Oeiras (2000-2012)

Gonçalo Rodrigues Cadete

Relatório de Actividade

Resumo— Este relatório pretende descrever as actividades profissionais mais relevantes, numa perspectiva de aplicação e de desenvolvimento de *soft-skills*, do percurso profissional do autor na cooperativa *Domus Oeiras*, identificando-se três períodos temporais distintos: 1) 2000-2003: recuperação da empresa; 2) 2003-2008: realização dos principais benefícios; 3) 2008-2012: conclusão das principais iniciativas e gestão da crise de valores.

Palavras Chave—Portfólio Pessoal, L^AT_EX, Relatório de Actividade, *Domus Oeiras*, *soft-skills*.

1 INTRODUÇÃO

Com o presente relatório, produzido no âmbito da disciplina de Portfólio Pessoal IV [4], pretende-se descrever resumidamente as principais actividades profissionais desenvolvidas durante os anos 2000 a 2012, período durante o qual o autor serviu como presidente da direcção da cooperativa *Domus Oeiras*, Cooperativa de Responsabilidade Limitada (CRL). Neste período temporal podem identificar-se três sub-períodos distintos, em termos dos objectivos de governação e de gestão:

- 1) 2000-2003: recuperar a empresa;
- 2) 2003-2008: realizar os principais benefícios;
- 3) 2008-2012: concluir as principais iniciativas e gerir a crise de valores.

Durante o referido período, o autor acumulou as responsabilidades de direcção da empresa cooperativa com responsabilidades profissionais na área das telecomunicações [1], [2] - entre os anos 2000 a 2008 - e na área dos sistemas de informação - entre 2008 e 2009.

O elenco de actividades que se apresenta nas

- Gonçalo Rodrigues Cadete, n.º. 33851,
E-mail: goncalo.cadete@tecnico.ulisboa.pt, aluno do curso de Mestrado em Engenharia Informática e de Computadores, Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa.

Manuscrito entregue em 20 de Junho de 2014 e produzido [6] em L^AT_EX.

secções seguintes incidirá sobretudo nos aspectos da actividade que relevam do ponto de vista da aplicação e do desenvolvimento de *soft-skills* [5].

Refira-se que este relatório é complementar do correspondente Relatório de Aprendizagem [3], no qual se apresenta e se aplica a metodologia da reflexão sobre a prática [7] como referência para a avaliação do processo de aprendizagem e de mudança comportamental.

2 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA COOPERATIVA

2.1 Fundação, visão e missão

A *Domus Oeiras* nasceu no meio universitário, tendo sido constituída como cooperativa autónoma em 1996.

Vocacionada à data da sua fundação para a promoção de projectos de construção e habitação, a cooperativa alargou em 2005 o seu âmbito de actuação na Economia Social, com a inclusão das áreas da solidariedade social, da cultura e do ambiente, promovidas através do Conselho Cultural. Em 2010 a cooperativa acrescentou à sua missão as áreas do ensino, serviços, consumo e comercialização. No Art.º - Missão dos estatutos da cooperativa, explicita-se como desígnio social: “Criar propostas de valor e externalidades positivas, para os seus cooperadores e para a sociedade em geral, em áreas relacionadas

(1.0) Excelent (0.8) Very Good (0.6) Good (0.4) Fair (0.2) Weak	ACTIVITY					DOCUMENT						
	Objectives x2	Options x1	Execution x4	S+C x1	SCORE	Structure x0.25	Ortogr. x0.25	Gramm. x0.25	Format x0.25	Title x0.5	Filename x0.5	SCORE
	2	1	4	0.7	7.7	0.23	0.25	0.25	0.23	0.5	0.5	1.96

com a Habitação e a Construção, promovendo complementariamente actividades nas áreas da Solidariedade Social, da Cultura, do Ensino, do Consumo, da Comercialização, dos Serviços e do Ambiente. Como cooperativa multisectorial, tem como ramo de referência o da Habitação e Construção.”

Actualmente a cooperativa não exerce actividade, dado já ter concluído com sucesso os seus principais projectos e dado o forte abrandamento da actividade de construção habitacional no mercado nacional.

2.2 Objectivos e princípios

Para além da satisfação das necessidades e aspirações dos seus membros, a cooperativa pretendeu criar e alavancar valor nas comunidades com as quais interagiu, actuando directamente ou em parceria com outras entidades. Esta escolha teve profundas implicações estratégicas e táticas e diferenciou claramente a *Domus Oeiras* de muitas outras propostas sociais e cooperativas, uma vez que passou a ser legalmente possível a consideração das externalidades positivas e negativas na orçamentação, no planeamento, na execução e na aprovação formal de contas. De facto, muitas outras organizações sociais e cooperativas optam por formular e executar objectivos societários que estão focados apenas na satisfação de necessidades internas.

Como seria de esperar, a este grau de liberdade empresarial correspondeu quer um significativo aumento do valor potencial da empresa, quer uma elevada tensão interna entre associados - dadas as diferenças nos referenciais éticos adoptados.

2.3 Projectos de construção e habitação

O empreendimento das Colinas de Barcarena - promovido em cooperação com outras cooperativas de habitação e construção - é a referência mais relevante da *Domus Oeiras* nesta área de negócio.

O empreendimento situa-se na zona vizinha ao Taguspark, no concelho de Oeiras, entre o Cabanas Golfe e a Fábrica da Pólvora de Barcarena. Para além deste enquadramento de

elevada qualidade, o empreendimento afirma-se como uma proposta habitacional conveniente para os cooperadores que desenvolvem actividades profissionais - nomeadamente de ensino e de investigação - no Taguspark.

2.4 Projectos de solidariedade social

Comprometida estatutariamente com os valores solidários da Economia Social, a cooperativa desenvolveu a sua acção social através de acordos de parceria. A estratégia adoptada foi portanto a de apoiar instituições que sabiam melhor - pela sua proximidade e abordagem integral à pessoa humana - avaliar as situações de carência e implementar as soluções mais eficazes e eficientes para as endereçar.

2.5 Projectos culturais

O Conselho Cultural, estatutariamente estabelecido, foi o órgão responsável pelas acções de dinamização associativa e de educação e formação cooperativas, planeando e executando projectos em áreas do domínio da cultura. A acção cultural da cooperativa relacionou-se constantemente com os objectivos de solidariedade social e teve como princípios orientadores a promoção do bem comum, da dignidade da pessoa humana e da solidariedade.

2.6 Projectos ambientais

Os projectos da *Domus Oeiras* na área do ambiente pretenderam estimular os participantes a conhecer e empatizar com os ecossistemas naturais, promovendo o respeito pelo equilíbrio ecológico e pela biodiversidade. Tiveram como ambição envolver as comunidades locais, especialmente os jovens, no sentido de promoverem a recuperação e a revalorização do seu meio ambiente.

Concretamente, foi dada atenção prioritária à requalificação da área vizinha do empreendimento das Colinas de Barcarena, em particular no que diz respeito à requalificação ambiental da Ribeira de Barcarena.

3 CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS PRINCIPAIS PERÍODOS PROFISSIONAIS

Nesta secção apresenta-se, resumidamente, a caracterização dos três períodos estratégicos distintos que é possível identificar na vida da empresa cooperativa, entre os anos 2000 e 2012. Na secção seguinte, as actividades realizadas durante os referidos períodos serão descritas em maior detalhe.

3.1 A recuperação da empresa, entre os anos 2000 e 2003

Tendo iniciado a sua actividade a partir da boa vontade de vários associados, que colaboraram num regime de voluntariado não-remunerado - embora apoiado por um serviço de secretariado remunerado -, cedo se tornou evidente a necessidade de estabelecer bases mais qualificadas e sustentáveis para o controlo de gestão e para assegurar o sucesso dos objectivos da empresa. De facto, a insuficiência de facilitadores basilares da governação e da gestão tinha mesmo colocado a cooperativa numa situação financeira frágil e arriscada - muito embora não estivesse em causa a boa vontade dos seus digirentes e o elevado potencial económico e social dos projectos perspectivados.

A mudança do modelo de governação e de gestão iniciou-se precisamente neste período. Compreendeu nomeadamente:

- ao nível organizacional: a revisão dos estatutos e do regulamento interno, incluindo o reforço substancial da responsabilização dos associados e em particular da disciplina contributiva.
- ao nível da intercooperação: a formalização dos acordos de cooperação com os principais parceiros e a garantia da sustentabilidade económica e financeira dos projectos.
- ao nível da formação em governação e em gestão: o presidente da direcção frequentou o curso oficial de gestão de dirigentes cooperativos, realizado pelo regulador do sector social e cooperativo. É ainda relevante referir a frequência do programa de MBA da Universidade Nova de Lisboa.

3.2 A realização dos principais benefícios, entre os anos 2003 e 2008

No período compreendido entre os anos 2003 e 2008, realizou-se a entrega dos principais benefícios relativos ao projecto das Colinas de Barcarena. Realizaram-se também neste período vários projectos culturais relevantes.

3.3 A conclusão das principais iniciativas e a gestão da crise de valores, entre os anos 2008 e 2012

A partir de 2007, tornou-se evidente que a crise financeira mundial teria repercussões sérias no mercado imobiliário nacional e no sistema bancário que o financiava, dado o elevado nível de endividamento - por parte dos estados, das empresas e das famílias - alavancado por perspectivas demográficas desfavoráveis e prejudicado por um nível elevado de desregulamentação e de falta de transparência dos mercados em geral.

Assim, pode identificar-se um período que decorreu entre 2008 e 2012, durante o qual a focalização estratégica incidiu sobre a gestão da crise geral de valores: valores éticos e morais, valores materiais económicos e valores materiais financeiros.

No domínio da ética e da moral, é de realçar a necessidade de gestão dos conflitos entre as ambições particulares mais altruístas e as menos altruístas - e os seus respectivos agentes - que se confrontaram com alguma intensidade. Neste período, a cooperativa conseguiu concluir com sucesso as fases finais das suas iniciativas principais, sem recorrer a dívida ou capitais externos. No entanto, tal implicou um custo elevado para alguns dos associados, que garantiram a boa saúde económica e financeira da cooperativa, bem como a legítima defesa da reputação da organização sempre que tal se tornou necessário.

4 OS ANOS 2000-2003: RECUPERAR A EMPRESA

4.1 Principais responsabilidades de governação e de gestão

As principais responsabilidades de governação e de gestão asseguradas durante este período,

com relevância especial do ponto de vista do desenvolvimento de *soft-skills*, foram as seguintes:

- Responsabilidades de governação (dirigir, avaliar e monitorizar):
 - Assegurar o quadro de referência da governação:
 - * Garantir o alinhamento com os quadros legais aplicáveis;
 - * Assegurar a responsabilização, a conformidade e a disciplina organizacional,
 - * Propor e fazer aprovar as alterações estatutárias e regulamentares necessárias.
 - Assegurar a entrega de benefícios:
 - * Assegurar a formalização e a conformidade dos acordos de parceria;
 - * Assegurar a realização dos actos sociais, em tempo útil.
 - Assegurar a optimização dos recursos:
 - * Assegurar a qualificação dos corpos dirigentes;
 - * Assegurar a existência e a monitorização do sistema de controlo interno.
 - Assegurar a optimização dos riscos:
 - * Assegurar a estabilidade dos corpos dirigentes;
 - * Assegurar a inversão da tendência de saída de capitais;
 - * Assegurar a realização de uma auditoria profunda às contas e ao sistema de contabilidade.
 - Assegurar a transparência para as partes interessadas:
 - * Assegurar a existência de um sistema de contabilidade claro, exacto e útil;
 - * Assegurar mecanismos de participação e de comunicação eficazes.
- Responsabilidades de gestão (organizar, planear e executar):
 - Gerir a estratégia:
 - * Alinhar a estratégia com os objectivos sociais: focalização estratégica no empreendimento das Colinas de Barcarena;
 - Gerir os programas e os projectos:
 - * Alinhar o planeamento com a estratégia: propor e fazer aprovar os orçamentos e os planos;
 - * Alinhar a comunicação com a estratégia: comunicar os resultados e as contas.
 - Gerir os recursos humanos:
 - * Formalizar os acordos de parceria para os programas e projectos;
 - * Gerir a conclusão do projecto do Parque das Nações, nomeadamente a entrega dos fogos;
 - * Lançar os grupos de acompanhamento do projecto das Colinas de Barcarena.
 - Gerir os recursos humanos:
 - * Criar o sistema de avaliação de desempenho do secretariado: objectivos, procedimentos e metodologia;
 - * Coordenar e alinhar as actividades dos corpos sociais e dos grupos de trabalho.
 - Gerir as relações e os acordos de parceria:
 - * Melhorar os mecanismos de comunicação com os associados;
 - * Motivar os associados e manter um clima de confiança;
 - * Manter um contacto regular com os principais parceiros;
 - * Executar atempadamente os pagamentos devidos aos parceiros.
 - Gerir o orçamento e os custos:
 - * Executar uma auditoria profunda à contabilidade e reestruturar o respectivo sistema;
 - * Executar as acções de cobrança devidas;
 - * Executar atempadamente os pagamentos devidos aos fornecedores;
 - * Melhorar os mecanismos de controlo de custos.
 - Gerir os riscos:
 - * Formar e capacitar os dirigentes;
 - * Motivar os dirigentes;
 - * Motivar os associados, prevenindo saídas significativas de capitais.

- Monitorizar a conformidade externa e interna:
 - * Estabelecer e monitorizar os processos e os procedimentos administrativos;
 - * Cumprir as obrigações perante o regulador do sector social e cooperativo;
 - * Cumprir as obrigações perante as Finanças e a Segurança Social.

4.2 Principais iniciativas e resultados

As principais iniciativas desenvolvidas e os principais resultados obtidos durante este período foram:

- A recuperação económica e financeira da empresa;
- A estabilização dos corpos sociais e a sua capacitação;
- O fomento de uma cultura de participação, de rigor e de transparência;
- A conclusão do projecto do Parque das Nações;
- A realização de parte dos benefícios do projecto das Colinas de Barcarena, com a entrega dos primeiros fogos em 2003.

4.3 Principais competências do tipo *soft-skills* desenvolvidas

Tendo em consideração o seu grau relativo de criticidade, apresentam-se a seguir as principais competências do tipo *soft-skill* que tiveram de ser desenvolvidas e aplicadas durante o período profissional em análise:

- Competências com criticidade muito elevada:
 - Liderança
 - Trabalho em equipa
 - Aprendizagem cooperativa
 - Maturidade
 - Responsabilidade
 - Gestão da política organizacional
 - Comunicação oral
 - Comunicação escrita
 - Inteligência emocional
 - Capacidade de influenciar
 - Capacidade de gerar confiança
 - Capacidade de partilhar

- Competências com criticidade elevada:
 - Auto-aprendizagem
 - Profissionalismo
 - Sentido de cidadania
 - Empreendedorismo
 - Capacidade de ouvir
 - Criatividade
- Competências com criticidade média:
 - Gestão do tempo

5 OS ANOS 2003-2008: REALIZAR OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

5.1 Principais responsabilidades de governação e de gestão

As principais responsabilidades de governação e de gestão asseguradas durante este período, com relevância especial do ponto de vista do desenvolvimento de *soft-skills*, foram as seguintes:

- Responsabilidades de governação (dirigir, avaliar e monitorizar):
 - Assegurar o quadro de referência da governação:
 - * Assegurar a criação e organização do Conselho Cultural;
 - * Assegurar a profissionalização das funções de direcção e a sua conformidade interna e externa.
 - Assegurar a entrega de benefícios:
 - * Assegurar a entrega dos fogos/terrenos do projecto das Colinas de Barcarena.
 - Assegurar a optimização dos recursos:
 - * Assegurar a monitorização do sistema de controlo interno.
 - Assegurar a optimização dos riscos:
 - * Assegurar as boas relações com os parceiros, em particular com os que mais sofreram os efeitos económicos e financeiros devidos à crise.
 - Assegurar a transparência para as partes interessadas:
 - * Assegurar a comunicação do progresso do projecto das Colinas de Barcarena.
- Responsabilidades de gestão (organizar, planear e executar):

- Gerir a estratégia:
 - * Alinhar a estratégia com os objectivos sociais: focalização estratégica no empreendimento das Colinas de Barcarena;
 - * Alinhar a estratégia com os objectivos sociais: execução dos projectos do Conselho Cultural;
 - * Alinhar o planeamento com a estratégia: propor e fazer aprovar os orçamentos e os planos;
 - * Alinhar a comunicação com a estratégia: comunicar os resultados e as contas.
- Gerir os programas e os projectos:
 - * Gerir a conclusão do projecto das Colinas de Barcarena, nomeadamente as entregas e permutas de fogos/terrenos e os recebimentos contratualizados;
 - * Gerir a execução do programa do Conselho Cultural.
- Gerir os recursos humanos:
 - * Coordenar e alinhar as actividades dos corpos sociais e dos grupos de trabalho.
- Gerir as relações e os acordos de parceria:
 - * Manter um contacto regular com os principais parceiros;
 - * Executar atempadamente os pagamentos devidos aos parceiros.
- Gerir o orçamento e os custos:
 - * Executar as acções de cobrança devidas;
 - * Executar atempadamente os pagamentos devidos aos fornecedores.
- Gerir os riscos:
 - * Motivar os associados, prevenindo saídas significativas de capitais;
 - * Gerir as saídas dos associados, especialmente as saídas dos que já tinham conseguido realizar os principais benefícios individuais esperados (aquisição de fogos/terrenos).
- Monitorizar a conformidade externa e interna:
 - * Cumprir as obrigações perante o re-

gulador do sector social e cooperativo;

- * Cumprir as obrigações perante as Finanças e a Segurança Social.

5.2 Principais iniciativas e resultados

As principais iniciativas desenvolvidas e os principais resultados obtidos durante este período foram:

- A entrega dos fogos/terrenos do projecto das Colinas de Barcarena;
- O lançamento e capacitação do Conselho Cultural;
- A realização de vários projectos de solidariedade social, culturais e ambientais.

5.3 Principais competências do tipo *soft-skills* desenvolvidas

Tendo em consideração o seu grau relativo de criticidade, apresentam-se a seguir as principais competências do tipo *soft-skill* que tiveram de ser desenvolvidas e aplicadas durante o período profissional em análise:

- Competências com criticidade muito elevada:
 - Liderança
 - Trabalho em equipa
 - Maturidade
 - Responsabilidade
 - Comunicação oral
 - Comunicação escrita
 - Capacidade de partilhar
 - Sentido de cidadania
 - Empreendedorismo
 - Criatividade
- Competências com criticidade elevada:
 - Gestão da política organizacional
 - Inteligência emocional
 - Capacidade de influenciar
 - Capacidade de gerar confiança
 - Aprendizagem cooperativa
 - Auto-aprendizagem
 - Profissionalismo
 - Capacidade de ouvir
- Competências com criticidade média:
 - Gestão do tempo
 - Gestão de conflitos

6 OS ANOS 2008-2012: CONCLUIR AS PRINCIPAIS INICIATIVAS E GERIR A CRISE DE VALORES

6.1 Principais responsabilidades de governação e de gestão

As principais responsabilidades de governação e de gestão asseguradas durante este período, com relevância especial do ponto de vista do desenvolvimento de *soft-skills*, foram as seguintes:

- Responsabilidades de governação (dirigir, avaliar e monitorizar):
 - Assegurar a entrega de benefícios:
 - * Assegurar a conclusão do projecto das Colinas de Barcarena.
 - Assegurar a optimização dos recursos:
 - * Assegurar a monitorização do sistema de controlo interno.
 - Assegurar a optimização dos riscos:
 - * Assegurar as boas relações com os parceiros, em particular com os que mais sofreram os efeitos económicos e financeiros devidos à crise;
 - * Assegurar a correcta gestão dos conflitos internos devidos à crise de valores.
 - Assegurar a transparência para as partes interessadas:
 - * Assegurar a comunicação e a confiança entre as partes interessadas.
- Responsabilidades de gestão (organizar, planear e executar):
 - Gerir a estratégia:
 - * Alinhar a estratégia com os objectivos sociais: focalização estratégica na conclusão do empreendimento das Colinas de Barcarena;
 - * Alinhar o planeamento com a estratégia: propor e fazer aprovar os orçamentos e os planos;
 - * Alinhar a comunicação com a estratégia: comunicar os resultados e as contas.
 - Gerir os programas e os projectos:
 - * Gerir a conclusão do projecto das Colinas de Barcarena, nomeada-

mente executar os últimos recebimentos e pagamentos devidos.

- Gerir os recursos humanos:
 - * Gerir as relações com o secretariado, preparando o período futuro de inactividade.
- Gerir as relações e os acordos de parceria:
 - * Manter um contacto regular com os principais parceiros.
- Gerir o orçamento e os custos:
 - * Executar as acções de cobrança devidas;
 - * Executar atempadamente os pagamentos devidos aos fornecedores.
- Gerir os riscos:
 - * Motivar os associados;
 - * Prevenir e punir os comportamentos incorrectos, conforme as disposições dos estatutos e do regulamento interno e as decisões aprovadas em Assembleia Geral;
 - * Gerir as saídas dos associados, especialmente dos que já tinham conseguido realizar os principais benefícios individuais esperados (aquisição de fogos/terrenos).
- Monitorizar a conformidade externa e interna:
 - * Cumprir as obrigações perante o regulador do sector social e cooperativo;
 - * Cumprir as obrigações perante as Finanças e a Segurança Social.

6.2 Principais iniciativas e resultados

As principais iniciativas desenvolvidas e os principais resultados obtidos durante este período foram:

- A conclusão do projecto das Colinas de Barcarena, incluindo todas as obrigações legais, económicas e financeiras da cooperativa;
- A gestão dos conflitos internos, devidos às dificuldades económicas e financeiras de alguns dos parceiros e à necessidade de garantir a solidariedade interna para com os cooperadores mais afectados pela crise;

- A recapitalização a partir de fundos internos - evitando o endividamento externo - e o cumprimento de todas as obrigações legais, económicas e financeiras.

6.3 Principais competências do tipo *soft-skills* desenvolvidas

Tendo em consideração o seu grau relativo de criticidade, apresentam-se a seguir as principais competências do tipo *soft-skill* que tiveram de ser desenvolvidas e aplicadas durante o período profissional em análise:

- Competências com criticidade muito elevada:
 - Liderança
 - Inteligência emocional
 - Trabalho em equipa
 - Gestão de conflitos
 - Capacidade de ouvir
 - Maturidade
 - Responsabilidade
 - Comunicação oral
 - Comunicação escrita
 - Capacidade de gerar confiança
 - Gestão da política organizacional
- Competências com criticidade elevada:
 - Capacidade de influenciar
 - Capacidade de partilhar
 - Aprendizagem cooperativa
 - Auto-aprendizagem
 - Profissionalismo
- Competências com criticidade média:
 - Gestão do tempo
 - Criatividade
 - Sentido de cidadania
 - Empreendedorismo

- Que o grau de criticidade relativo das várias competências do tipo *soft-skill* depende dos desafios concretos que se apresentam em cada contexto profissional.

REFERÊNCIAS

- [1] Gonçalo Rodrigues Cadete. Relatório de Actividades: A actividade profissional na Vodafone Portugal (1997-2008). Technical report, Instituto Superior Técnico, 2013.
- [2] Gonçalo Rodrigues Cadete. Relatório de Aprendizagem: A actividade profissional na Vodafone Portugal (1997-2008). Technical report, Instituto Superior Técnico, 2013.
- [3] Gonçalo Rodrigues Cadete. Relatório de Aprendizagem: A actividade profissional na DomusOeiras (2000-2012). Technical report, Instituto Superior Técnico, 2014.
- [4] Rui Santos Cruz. Portfolio Pessoal IV - Página inicial, 2014.
- [5] Rui Santos Cruz. Portfolios Independent Studies: Introduction to the Course, 2014.
- [6] Rui Santos Cruz. Writing Professional and Scientific Reports: Technical Writing "Hands-on" Workshop with LaTeX, 2014.
- [7] Donald A. Schön. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Ashgate, 1983.

7 CONCLUSÕES

A partir do presente relatório de actividade podemos concluir:

- Sobre a importância da aplicação e do desenvolvimento de competências profissionais do tipo *soft-skills*, como condições essenciais para garantir o atingimento dos objectivos profissionais e para potenciar o pleno desenvolvimento integral humano;

Neste tipo de documento (Técnico)
a Conclusão deve começar com
um resumo do assunto abordado
e depois deve realçar o resultado