

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO E TECNOLOGIA



POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIAIS: A SUBSIDIARIEDADE GERA
MAIOR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NAS ORGANIZAÇÕES DE
ECONOMIA SOCIAL?

Susana Veiga Branco

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre na área de Gestão de
Organizações de Economia Social

Orientador:

Professor Doutor Pedro Miguel Domingos Duarte de Oliveira

2018

“Assim como a parte e o todo são em certo modo uma mesma coisa, assim o que pertence ao todo pertence de alguma sorte a cada parte”.

S. Tomás de Aquino

Dedicatória

À minha família, a minha força infinita para percorrer o meu caminho, a minha luz...

Susana Veiga Branco

Fevereiro de 2018

Agradecimentos

Venho prestar os mais sinceros agradecimentos a um exemplar e grandioso número de pessoas que compõem um conjunto ligado ao meio académico, à administração central e local, ao tecido organizacional do setor da Economia Social e aos que me rodeiam.

É de elementar justiça expressar publicamente e primeiramente o meu apreço pela contribuição benévola de extrema competência do meu orientador de dissertação, Professor Doutor Pedro Duarte de Oliveira, assim como do meu co-orientador, Professor Doutor Juvenal Melo, e a toda a equipa da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém que me apoiou, colaborando para o resultado do meu trabalho.

Ao Vigário Geral Aníbal Vieira, pela discussão de possibilidades e por todo o apoio.

Ao Professor Doutor Martinho Vicente Rodrigues e ao CIJVS - Centro de Investigação Professor Doutor Joaquim Veríssimo Serrão, por acreditar em mim e incentivar a fazer sempre mais e melhor.

Vinco ainda um agradecimento a Paulo Carvalho, da Rádio Pernes/Santarém, por ter aceite colaborar. Grande profissional e entusiasta de levarmos o debate e o conhecimento à sociedade.

Às Organizações de Economia Social selecionadas para a investigação e seus representantes: Cáritas Diocesana de Santarém - Vigário Geral da Diocese de Santarém e membro da Direção da Cáritas Diocesana de Santarém, Padre Aníbal Vieira; Fundação Luíza Andaluz de Santarém - Diretora Técnica e membro da Direção da Fundação Luíza Andaluz, Dr^a Catarina Rodrigues; SCMS - Santa Casa da Misericórdia de Santarém - Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Santarém, Eng^o Mário Rebelo; APPACDM de Santarém - Associação de Pais, Amigos e Cidadãos com Deficiência Mental - Presidente, Sr. Luís Amaral; CIJVS - Centro de Investigação Professor Doutor Joaquim Veríssimo Serrão, Diretor, Professor Doutor Martinho Vicente Rodrigues; Conservatório de Música de Santarém, Presidente da Direção, Dra. Beatriz Martinho; AEDPHCS - Associação de Estudo e Defesa do Património Histórico-Cultural de Santarém, Presidente, Sr. Eduardo Tavares e ICAA - Associação para a Acreditação da Gestão do Capital Intelectual, Presidente, Professora Doutora Florinda Matos.

A todos os meus amigos, conhecidos e não conhecidos que de alguma forma tornaram possível esta dissertação.

Por último, porque é a primeira e sempre inerente, a minha família. Quantas vezes me incentivaram, quantas vezes me deram aquele elogio que me impeliu a continuar. Obrigada e peço tantas desculpas pelas minhas falhas e ausências.

O meu muitíssimo e afetuoso obrigada.

Susana Veiga Branco

Santarém, 18 de Fevereiro de 2018

Resumo

O objetivo geral do presente estudo é investigar se a subsidiariedade poderá gerar maior eficiência e eficácia na gestão das organizações de economia social.

Pretende-se, assim, desenvolver uma reflexão, abrangente e alargada à comunidade, percebendo-se como o ambiente organizacional pode determinar a estratégia e levar os gestores de tais organizações no caminho de redobrados cuidados e a necessidade de clarividência na avaliação da mudança ambiental, nomeadamente no contexto político-legal.

A questão de investigação é a seguinte: será que a subsidiariedade gera maior eficiência e eficácia nas organizações de economia social?

A metodologia adotada baseou-se no estudo de caso, abarcando quatro organizações de economia social, designadamente: Cáritas Diocesana de Santarém, APPACDM de Santarém - Associação de Pais, Amigos e Cidadãos com Deficiência Mental, Fundação Luíza Andaluz de Santarém e SCMS - Santa Casa da Misericórdia de Santarém. A escolha assenta no facto de serem organizações representativas do setor da economia social, com forte reconhecimento e impacto sociais no Concelho de Santarém.

Para efeito de coleta de dados, recorreu-se a técnicas qualitativas: análise documental, entrevistas, grupos de foco e observação direta. A recolha de evidência baseou-se no cruzamento da informação obtida.

Como principais conclusões o estudo aponta que, apesar das orientações políticas da União Europeia dadas aos Estados Membros, a subsidiariedade em matéria de políticas públicas sociais tem ainda um longo caminho a percorrer em Portugal. A eficiência e a eficácia geradas das organizações de economia social selecionadas revelam-se favorecidas com a subsidiariedade. Verifica-se que esta faz aumentar o espaço de autonomia das Organizações de Economia Social para desenharem e aplicarem estratégias realistas face às necessidades das respetivas populações-alvo e à base de recursos de que dispõem. A aplicabilidade das mesmas é impulsionada pela proximidade e inteligência emocional.

Palavras-chave: Organizações de Economia Social; Políticas Públicas Sociais; Subsidiariedade; Eficácia; Eficiência; Gestão das Organizações de Economia Social.

Abstract

The purpose of this research is to investigate whether subsidiarity can generate greater efficiency and effectiveness in management of social economy organizations.

It is intended a reflection, comprehensive and extended to the community, realizing how the organizational environment can determine the strategy and lead managers in the path of redoubled care and the need for clairvoyance in the evaluation of environmental change, especially in the political-legal context.

The question of research is: does subsidiarity lead to greater efficiency and effectiveness in social economy organizations?

The methodology adopted was based on the case study, covering four social economy organizations, namely: Cáritas Diocesana of Santarém, APPACDM of Santarém - Association of Parents, Friends and Citizens with Mental Disabilities, Fundação Luíza Andaluz of Santarém and SCMS - Santa Casa da Misericórdia de Santarém. The choice is based on the fact that they are representative organizations of the social economy sector, with strong social recognition and impact in the Santarém's Municipality.

For the purpose of data collection were used qualitative techniques: documentary analysis, interviews, focus groups and direct observation. Evidence gathering was based in triangulation of the obtained information.

As main conclusions, the study points out that, despite the European Union's political guidelines given to the Member States, subsidiarity in social public policies still has a long way to go in Portugal. The efficiency and effectiveness generated by the selected social economy organizations are favored by subsidiarity. It shows that it increases the space of autonomy of social economy organizations to design and apply realistic strategies to the needs of the respective target populations and the resource base that they have. Their applicability is driven by closeness and emotional intelligence.

Keywords: Social economy organizations, social public policies, subsidiarity, effectiveness and efficiency, management of social economy organizations.

Listagem de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

ANIMAR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local

ARTº - Artigo

APPACDM - Associação de Pais, Amigos e Cidadãos com Deficiência Mental

APRODER - Associação para a Promoção do Desenvolvimento Rural do Ribatejo

BBC News - British Broadcasting Corporation - Jornalismo

BES - Bem-estar Social

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CCRL - CONFAGRI - Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal

CCRL - CONFECOOP - Confederação Cooperativas Portuguesas

CEE - Comunidade Económica Europeia

CLAS - Conselho Local de Ação Social

CLASS - Conselho Local de Ação Social de Santarém

CEE - Comunidade Económica Europeia

CMS - Câmara Municipal de Santarém

CNES - Conselho Nacional para a Economia Social

CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

CRI - Centro de Recursos para a Inclusão

CSF - Comissão Social de Freguesia

CSF SVP e VF - Comissão Social de Freguesia da União de Freguesias de São Vicente do Paúl e Vale de Figueira

Ed. - Edição

EDP Solidária - Eletricidade de Portugal Solidária (Projeto)

EQUASS - European Quality in Social Services (Programa de Certificação da Qualidade dos Serviços Sociais)

EUA - Estados Unidos da América

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FENACERCI - Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social

GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Projeto)

GOES - Gestão de Organizações de Economia Social

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

JF - Junta de Freguesia

MGOES - Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONU - Organização das Nações Unidas

OBESP - Observatório da Economia Social em Portugal

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OES - Organizações de Economia Social

OMS - Organização Mundial de Saúde

ONGs - Organizações não-governamentais

PIB - Produto Interno Bruto

POISE - Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego

PORDATA - Base de Dados de Portugal Contemporâneo

PT - Portugal Telecom

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

RLIS - Rede local de Intervenção Social

SCMP - Santa Casa da Misericórdia de Pernes

SCMS - Santa Casa da Misericórdia de Santarém

TICs - Tecnologias de informação e comunicação

UDIPSS - União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social de Santarém

UE - União Europeia

UMP - União das Misericórdias Portuguesas

VAB - Valor Acrescentado Bruto

Índice

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificação do tema	1
1.2 A problemática e a metodologia da investigação aplicada.....	2
1.3 Estrutura da tese	8
Parte I - REVISÃO DA LITERATURA	9
I-1. Economia Social – marcos histórico-sociais	9
I-2. Estado Providência	19
I-3. Políticas Públicas Sociais e Bem-estar Social	24
I-4. Subsidiariedade.....	38
I-5. Inteligência Coletiva	43
I-6. Eficiência e Eficácia	44
I-7. Inovação social	50
I-8. Desafios e Problemas para a Economia Social.....	51
Parte II – ESTUDO EMPÍRICO	63
II-1 Amostra de Estudo	63
II-2 Instrumentos de Observação.....	64
II-3 Análise <i>PESTEL</i>	66
Parte III – RESULTADOS.....	71
III-1 Resultados dos Grupos de Foco, Entrevistas e Análise Organizacional	71
III-2 Resultados da Análise Financeira.....	81
III-3 Conclusões e Considerações Finais.....	83
III-4 Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras.....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS	95
REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS DE VÍDEO	100
DOCUMENTOS JURÍDICOS.....	102
IMPrensa	103
DOCUMENTAÇÃO INTERNA.....	103
ENTREVISTAS.....	104
APÊNDICES.....	106
Apêndice A - Caracterização individual das OES selecionadas.	106
Apêndice B - Guiões de Entrevista e Guiões de Focos de Grupos.	135
Apêndice C – Cartazes de divulgação do Grupo de Foco realizado na Rádio Pernes/Santarém e Grupo de Foco realizado no CIJVS - Centro de Investigação Professor Doutor Joaquim Veríssimo Serrão.	138
Apêndice D – Matriz de análise de conteúdo ao Grupo de Foco	139
Apêndice E - Quadros de análise financeira das quatro OES selecionadas.	142
Apêndice F – Rácios de análise financeira das quatro OES selecionadas.....	146

ANEXOS	147
Anexo A - Listagem de Freguesias do Concelho de Santarém, do número populacional de 9 Freguesias do Concelho de Santarém e dos Agrupamentos territoriais para efeito de programação da Rede de Equipamentos Sociais	147
Anexo B - Listagem de Equipamentos Sociais do Concelho de Santarém e sua distribuição no Concelho de Santarém.....	148
Anexo C – Excerto da Carta de Equipamentos Sociais do Município de Santarém.....	152
Anexo D - Exemplos de problemas identificados e principais áreas de intervenção sugeridas pelo Diagnóstico Social do Concelho de Santarém 2014/2017 e objetivos da Carta de Recomendações	153
Anexo E - Grupos de Foco.	156
Anexo G - Datas de introdução de alguns programas sociais na Alemanha, Reino Unido, Suécia, Canadá, EUA, França e Itália.	159
Anexo H - Despesa social em vinte países da OCDE em percentagem do PIB, 1995,	159
Anexo I - Decreto-Lei 115/2006 de 14 junho - Criação de CLAS e de CSF	160
Anexo J - Cartaz e Logotipo da CSF SVP e VF - Comissão Social de Freguesia da União de Freguesias de São Vicente do Paúl e Vale de Figueira	161
Anexo L - Despacho 12154/2013, de 24 de setembro - criação da RLIS - Rede Local de Intervenção Social.....	162
Anexo M - Cartazes RLIS - Rede Local de Intervenção Social, do Concelho de Santarém	164
Anexo N - Infográfico da Previsão da idade da reforma em 2050, <i>Finnish Centre for Pensions</i> , in Revista E - Jornal Expresso, Edição 2310	165
Anexo O - Figura da Arquitetura institucional genérica de entidades do Terceiro Setor,	165
Fonte: Lacruz, A.....	165

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificação do tema

Este estudo incide sobre o papel da gestão das Organizações de Economia Social no quadro da subsidiariedade que caracteriza a evolução recente do Estado do Bem-Estar Social. Nascidas da sociedade civil, tais organizações têm vindo a assumir um papel preponderante numa era em que se apela cada vez mais à descentralização política e a modelos de governação aberta, em parceria com os atores-chave da Economia Social, com foco na eficácia das políticas públicas sociais.

Tanto no plano europeu como nacional, a visibilidade, importância e ângulo de abrangência da Economia Social são crescentes, importando deveras o seu estudo, entendimento e adequação contínua aos nossos dias.

Devido a tal, em Portugal, surgiu a *Conta Satélite da Economia Social*¹, um projeto desenvolvido pelo INE-Instituto Nacional de estatística em parceria com a CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Foram identificadas cerca de 61 mil entidades, distribuídas por um conjunto diversificado de atividades, de entre as quais se destacam a Cultura, Desporto e Recreio (50,7%), seguindo-se a Ação e Segurança Social (15,6%). Por sua vez, da Ação e Segurança Social destacam-se em termos de Valor Acrescentado Bruto (44,7%), Remunerações (44,6%) e Emprego remunerado (54,6%).

Das principais conclusões retira-se que em 2013 a Economia Social representou 2,8% do VAB nacional, 5,2% do emprego total e 6,0% do emprego remunerado. As remunerações pagas pela Economia Social constituíram 5,2% do total das remunerações, correspondendo a remuneração média neste setor a 86,4% da remuneração média no conjunto da Economia.

A Aliança Cooperativa Internacional representa cerca de um bilião de membros, distribuídos por 98 países (é um sétimo da humanidade e o triplo dos titulares de participações em sociedades comerciais).

¹ Disponibiliza informação estatística que permite efetuar uma avaliação exaustiva da dimensão económica e das principais características da Economia Social em Portugal. Conta com duas edições, a primeira relativa ao ano 2010 e publicada em 2013 e a última publicada em dezembro de 2016, relativa a 2013. Baseia-se no manual do Sistema Europeu de Contas Nacionais e Regionais-SEC 2010 e na Lei de Bases da Economia Social.

Segundo a CASES, a crise do capitalismo financeiro, fruto de sucessivos erros políticos e inépcia dos organismos mundiais de controlo da economia, mostrou que existiam muitas pessoas a necessitarem de apoio urgente. O terceiro setor pareceu ter passado, de certa forma, incólume ao desastre.

A preocupação pelo social aumentou por parte das empresas privadas, sob forma de responsabilidade social, importada pelo privado, por forma a absorver, muitas vezes, fundos da UE. Os *lobbies* privados recuperaram os conceitos de empreendedorismo social e a empresa social, entrando pelo território do social e havendo uma neblina entre o que é e não é social. Fala-se aqui de protagonismo, de gasto de verbas e de exploração da própria ES.

Ainda segundo a CASES, Portugal deverá num momento mais próximo que longínquo debruçar-se sobre a definição de empresa social, que deveria exigir que se desenvolvesse uma atividade conjunta e coligada de relações económicas entre as suas componentes, um setor, com definição clara e com empresas sociais como cumulativas ou alternativas às empresas de ES.

Segundo Carita e Costa (2017), os Serviços Regionais de Administração Central (que abarcam cultura, educação, ambiente, mobilidade e transportes, desporto e agricultura, entre outros e que reportam aos ministérios) recusaram sair da alçada do Governo Central, após este último ter lançado a possibilidade de transferência e aumento de competências para as direções regionais, sendo incorporados ou diluídos em Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional-CCDR. Recorde-se que há cinco Comissões descentralizadas da Administração Central, com autonomia administrativa e financeira, no Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve. Também a eleição dos presidentes das comissões alteraria, passando a ser efetuado por um colégio de autarcas da região, mas os diretores regionais temem a partidarização excessiva, a dependência do poder autárquico e a regionalização.

1.2 A problemática e a metodologia da investigação aplicada

Sabendo-se que:

- A Economia Social tem raízes profundas e seculares na sociedade portuguesa e traços distintivos quando comparada com outro tipo de economia;

- “A Economia Social tem tido uma crescente relevância nas economias e sociedades em todo o mundo”²;
- “A Economia Social em Portugal vai progressivamente ocupando um espaço maior na economia e na sociedade nacional e necessita de poder ser melhor enquadrada e balizada”³, juntando-se as profundas transformações socioeconómicas pelas quais têm passado as Sociedades modernas,

verifica-se a atualidade e interesse do objeto de estudo, a necessidade de redesenhar o mapa da proteção social dos Estados Europeus, procurando-se incorporar novos modelos e novas dinâmicas.

Fernandes (2016) destaca a crescente importância da Economia Social na estratégia e economia nacional, devido à forte heterogeneidade das organizações nela envolvidas, sendo um trabalho que vai para além da área social. Para tal, o Estado adotou uma estratégia de proximidade e de parceria, tendo nos últimos quatro anos havido um diálogo entre o Conselho Nacional para a ES, a Comissão Permanente do Setor Social e a Comissão para a Deficiência, para uma reforma e modernização do setor. Perspetiva ainda uma forte e determinante expansão do setor em Portugal, “*sobretudo pela importância que tem na concretização das políticas de proximidade, aplicando o nobre princípio da subsidiariedade, eixos centrais das modernas políticas públicas*”.

A subsidiariedade foi abordada pela primeira vez, ainda não com os aspetos técnicos atuais, mas com o mesmo sentido no séc. XIX:

“(…) O Estado, nas relações com o setor privado, deve aplicar o princípio de subsidiariedade, princípio que se tornará um elemento permanente da doutrina social. (...) Pio XI sentiu o dever e a responsabilidade de promover um maior conhecimento, uma mais exata interpretação e uma urgente aplicação da lei moral reguladora das relações humanas... para superar o conflito de classes e estabelecer uma nova ordem social”. (...) A subsidiariedade está entre as mais constantes e características diretrizes da doutrina social da Igreja, presente desde a primeira grande encíclica social.” (Carta Encíclica de Leão XIII *Rerum novarum*» de 1892).

² *Estudo de Caracterização das Cooperativas Portuguesas 2012/2013*, realizado pelo OBESP-CIRIEC Portugal e OBESP - Observatório da Economia Social em Portugal.

³ *Textos de Economia Social* (2014). Editado pela CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social.

Num registo contemporâneo, Spicker (1991) afirma:

“A ideia de "subsidiariedade" tem vindo a ganhar influência perante a Comunidade Europeia. A subsidiariedade baseia-se numa visão da sociedade em que as responsabilidades são condicionadas pela proximidade dos relacionamentos das pessoas. A intervenção nos níveis mais elevados da sociedade deve ser vista como subsidiária das obrigações das unidades sociais menores. Aplicada de forma mais restrita no contexto da comunidade, a subsidiariedade foi tomada para se referir a uma divisão funcional das responsabilidades administrativas, embora às vezes o princípio seja remetido para o seu uso mais amplo; implica uma ênfase na descentralização e diversidade.” (Spicker, 1991).

Pretende-se, então, averiguar nesta investigação se a subsidiariedade gera maior capacitação das organizações públicas e privadas para desenharem estratégias adaptadas às comunidades locais, envolvendo as partes interessadas no processo de decisão no que se refere ao estabelecimento de objetivos, definição conjunta de estratégias e seleção de instrumentos (designadamente numa nova geração de Políticas Sociais proativas em vez de assistencialistas (do tipo subsídio-dependência).

Registe-se que a essência destas residia na universalidade da proteção independentemente da carreira contributiva dos beneficiários. A nova geração de Políticas Sociais reclamará reciprocidade em matéria de retribuição por parte dos grupos alvo.

Interligados com a subsidiariedade temos a governança enquanto forma como o poder é exercido na administração de recursos apelando à descentralização do processo político de decisão, cuja viabilidade está estreitamente ligada ao *empowerment*, havendo uma autonomia da responsabilidade/decisão, em sentido *top-down*. Falamos de capacitação de grupos sociais, de organizações, à escala regional definida pelo Concelho de Santarém – NUTS II⁴.

Nesta investigação estuda-se a questão fulcral da subsidiariedade, efetuando-se uma abordagem de estudo na área geográfica do Concelho de Santarém, composto por dezoito Freguesias, baseada em estudo de casos de quatro OES selecionadas.

A pergunta de partida é a seguinte: será que a subsidiariedade gera maior eficiência e eficácia nas Organizações de Economia Social?

⁴ Nível II - constituído por sete unidades, das quais cinco no continente (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve) e também pelos territórios das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

Esta questão remete para subtemas como o impacto social das medidas políticas, os desafios económico-sociais e as questões ligadas à capacitação/competências organizacionais e dos órgãos de gestão.

Quando se fala em Políticas Sociais falamos de políticas de proteção social (garantia de direitos sociais), delineadas com o objetivo de melhoria e resolução de problemáticas sociais. Levantam-se, de forma instrumental, questões concretas como:

- i. A subsidiariedade terá hipoteticamente como consequência um reforço da eficiência e da eficácia, traduzido numa reconhecida melhoria de performance da gestão das OES e das redes sociais concelhias?
- ii. Será a subsidiariedade um fator de pressão que força à mudança no paradigma das OES?
- iii. Estão as OES a aproveitar as redes de parcerias para melhorar a sua imagem e credibilidade junto dos *stakeholders*, atraindo mais fundos financeiros e oportunidades, capitalizando prestígio e conseqüentemente alargando a respetiva área de intervenção em número de população servida, em número de respostas sociais, em número de associados e mesmo traduzidos em aumento de capitais e de benefícios para todos os envolvidos?
- iv. A subsidiariedade será um artifício para a desresponsabilização do Estado perante uma situação de crise económica e social e fora do seu controlo ou ainda de aproveitamento da clara substituição do Estado promovida pelo voluntariado efetuado pela sociedade?
- v. Será rampa de lançamento de personalidades com projetos políticos pessoais?

As inquietações vividas no domínio da Economia Social têm vindo, nos últimos tempos, a desenvolver o tema, investindo nos níveis e dimensões da problemática, havendo um crescente interesse por parte de diversos organismos internacionais, como a ONU - Organização das Nações Unidas, OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, OMS - Organização Mundial de Saúde e a UE - União Europeia, por organismos nacionais e organismos locais. Como afirma Jorge Sampaio, ex-presidente da república:

“A efetividade dos direitos dos cidadãos e o desenvolvimento da cidadania devem ocupar um lugar central na ação política. Constitui, aliás, um dever de todos aqueles a quem o voto conferiu a responsabilidade de velar pelo bem comum e pela coesão das nossas sociedades.” (em prefácio de Dornelas e Pinto, 2000).

Jorge Sampaio refere, também, que os esforços para se encontrarem novos meios de conjugar cidadania, progresso social, desenvolvimento económico e competitividade dependerão quer de vontades, quer de saberes, de instituições e ainda de poderes. Na passagem de ditadura a democracia aprofundou-se cidadania e solidariedade, tendo agora de se fazer um confronto e avaliação à crise do modelo social europeu, para melhorar a eficiência e a qualidade das respostas dentro e fora de Portugal.

O mesmo antigo presidente da república enumera os problemas existentes em Portugal, como: altos níveis de desemprego, persistentes desigualdades sociais, insegurança crescente dos cidadãos acerca dos seus níveis de rendimento e problemas de financiamento da segurança social. Propõe assegurar novos direitos, a equidade dos sistemas e o desenvolvimento económico.

Parte-se para este estudo sabendo que a Gestão de Organizações de Economia Social enfrenta no presente vários desafios entre os quais:

- i) O imperativo de consciência acerca das limitações que a falta de recursos públicos coloca;
- ii) Admitir, sem complexos partidários, que existe uma falha do governo em matéria de compromissos orçamentais a par de uma lógica de austeridade - determinada não só pela conjuntura económica dos últimos anos, mas também, por razões de ordem estrutural: fraco crescimento económico desde há décadas e dívida pública demasiado elevada;
- iii) A inovação organizacional deve ser feita ao nível da governança das Políticas Sociais conferindo às OES um maior poder de decisão no desenho das Políticas Sociais (numa parceria estratégica com a Administração Central, ainda que representada por organismos regionais criados numa lógica de delegação de competências territorial);
- iv) Cresce a necessidade de um diálogo cada vez mais intenso e em rede com os atores políticos e comunidade locais, devendo aperfeiçoar os mecanismos de controlo

interno e de reporte às várias entidades com quem terá de interagir - *management accounting* - incluindo os doadores (o Estado, designadamente) e os credores.

Relativamente à subsidiariedade importa reter que o Estado se serve das OES como uma extensão natural da Administração Pública, através dos protocolos e delegações de competências em ordem a tornar as Políticas Sociais mais eficazes graças à proximidade destas relativamente à população-alvo.

Na questão da eficiência e eficácia vão-se estabelecer indicadores de desempenho do capital humano (gestores) e de equilíbrio financeiro (sustentabilidade), partindo do facto de que de pouco serve a uma organização ser eficiente se não for eficaz, pelo que se optou por analisar ambas nas organizações seleccionadas para estudo.

Através da análise documental identificam-se marcos histórico-sociais, medidas-chave e conclusões dos “relatórios e contas” e planos de atividades de cada organização. Constroi-se, então, a problemática equacionando-se se a descentralização política, a maior autonomia e participação e maiores habilitações académicas poderão levar a um maior poder decisivo e interventivo e celeridade nos processos.

O nexos causal entre a descentralização política e a eficaz/eficiência na gestão das OES é então estabelecido. Para avaliar o impacto das Políticas Sociais na Gestão das OES optou-se por efetuar um *benchmarking*⁵ entre entidades consideradas representativas, definindo-se critérios de avaliação. Por via da triangulação de dados coletados decorrentes desta análise e das entrevistas, retirar-se-á evidência empírica.

A metodologia adotada baseou-se, em síntese, no estudo comparativo de casos, abrangendo quatro organizações de economia social, designadamente: Cáritas Diocesana de Santarém, APPACDM de Santarém - Associação de Pais, Amigos e Cidadãos com Deficiência Mental, Fundação Luíza Andaluz de Santarém e SCMS - Santa Casa da Misericórdia de Santarém. A escolha assenta no facto de serem organizações

⁵ Para Leibfried (1994) *benchmarking* apresenta-se como um processo de pesquisa que permite efetuar uma análise individual de organizações, visando aprender com base nessas informações e corrigir problemas com vista a alcançar a melhoria contínua. Identificando-se igualmente o melhor que é feito poder-se-á alcançar vantagens e fatores-chaves que influenciem a produtividade e os resultados. Esta filosofia pode ser aplicada a qualquer área ou função organizacional, mas geralmente produz melhores resultados quando aplicada a toda uma organização.

representativas do setor da Economia Social, com forte reconhecimento e impacto social no Concelho de Santarém.

1.3 Estrutura da tese

A presente dissertação divide-se em três partes principais.

A Parte I - Revisão da literatura - subdivide-se em 8 seções que tratam sequencialmente os seguintes aspetos: 1. Economia Social - marcos histórico-sociais; 2. Estado Providência; 3. Políticas Públicas Sociais e Bem-Estar Social; 4. Subsidiariedade; 5. Inteligência Coletiva; 6. Eficiência e Eficácia; 7. Inovação Social; 8. Desafios e Problemas à Economia Social.

A Parte II - Estudo empírico – é composta por 3 secções: 1. Amostra de estudo; 2. Instrumentos de observação; 3. Análise *PESTEL* de cada organização.

Na Parte III - Resultados - expõem-se: 1. Resultados dos Grupos de Foco, Entrevistas e Análise Organizacional; 2. Resultados da Análise Financeira; 3. Conclusões e Considerações Finais; 4. Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras.

Parte I - REVISÃO DA LITERATURA

I-1. Economia Social – marcos histórico-sociais

A palavra ‘social’ presta-se a mal-entendidos, tendo mudado de significado ao longo dos tempos. Inicialmente, o substantivo latino *socius* designava o companheiro de armas ou de ofício – “*A societas reúne os socii, grupo restrito, enquanto que a civitas diz respeito ao conjunto dos cidadãos*”. (Jaccard, 1974, pp.10-13).

No séc. XVIII os filósofos tomaram consciência da solidariedade existente entre o género humano, passando a palavra social a aplicar-se à sociedade humana na sua totalidade. Em 1897 *Durkeim* define fenómeno social como “*todo o processo de agir, estabelecido previamente ou não e susceptível de exercer uma coação exterior sobre o indivíduo*”.

A partir do segundo terço do séc. XIX, o adjetivo social aparece com um sentido restritivo, apenas a parte menos favorecida da sociedade, significando social a situação dos pobres ou desafortunados e aos quais são criadas obras sociais. O genovês *Sismondi* é o primeiro a escrever sobre o assunto, mas o termo ganhou visibilidade a partir do momento que passou a ser vocabulário político. *Jean Guéhenno* nota que em 1910 se designava o pretensamente industrial generoso como “*um homem social*”.

Para Jeantet (2002), a Economia Social refere-se à rentabilidade social, independentemente do grau de rentabilidade económica, sendo avaliada pelo contributo de desenvolvimento da cidadania ativa, melhorando a qualidade de vida e o bem-estar das comunidades através da oferta de um maior número de serviços de qualidade e da criação de emprego, tendo por base necessidades sentidas pelo público a que se destina.

As primeiras teorias e experiências de Economia Social aparecem no início do século XIX, com a revolução industrial e movimento operário. Este setor tem as suas raízes profundas em grande parte nos países da Europa: Em 1844 em Inglaterra, nasceu a primeira cooperativa, dos chamados “Pioneiros de Rochdale” - cooperativa de consumo, de construção de habitação e de produção agrícola.

O princípio de funcionamento era “um homem, um voto”, com um fundo comum para a educação e venda dos produtos a preço de custo. Na 2ª metade do século XIX, em França, nasceu o Mutualismo e todo um pensamento doutrinário a respeito dos novos problemas que emergiram na sociedade industrial e foi publicada a Lei das Associações, um marco nos direitos de cidadania. Friedrich Wilhelm Raffeisen, na Alemanha, criou uma

Associação de caridade para distribuição de pão, sendo mais tarde uma sociedade de socorros e depois uma caixa de crédito rural, com o princípio da solidariedade ilimitada.

“Esta economia era filha da miséria, mas era também organizadora pragmática de meios de produção e de consumo. Corresponde assim, desde o século XIX, a movimentos paralelos, independentes uns dos outros, mas ao mesmo tempo animados por conceitos comuns de solidariedade, de democracia e de responsabilidade.” (Jeantet, 2002, pp. 35).

Com tradições Social Cristã e Socialistas, vigorou principalmente nos países latinos, tendo por base os ensinamentos contidos na doutrina da Igreja Católica, em encíclicas e pronunciamentos Papais e origens nos primórdios do Cristianismo. A finalidade era fixar princípios, critérios e diretrizes gerais a respeito da organização e ação sociais e políticas dos povos e das nações, garantindo a justiça; isto com a colaboração de padres e teólogos da Idade Média e pensadores e filósofos católicos dos tempos modernos.

Os princípios básicos da Doutrina Social da Igreja são a dignidade da pessoa humana, como criatura à imagem de Deus e a igual dignidade de todas as pessoas; o respeito à vida humana; o princípio de associação; o princípio da participação; a opção preferencial pelos pobres; o princípio da solidariedade; o princípio da subsidiariedade; o princípio do bem comum e o princípio da destinação universal dos bens.

Alguns dos temas fundamentais da Doutrina Social da Igreja são a pessoa humana, a sua dignidade, os seus direitos e liberdades; a família, a sua vocação e os seus direitos; a inserção e participação responsável de cada homem na vida social; a promoção da paz; o sistema económico e a iniciativa privada; o papel do Estado; o trabalho humano; a comunidade política; o bem comum e sua promoção, no respeito dos princípios da solidariedade e subsidiariedade; o destino universal dos bens da natureza e cuidado com a sua preservação e defesa do ambiente; o desenvolvimento integral de cada pessoa e dos povos; o primado da justiça e da caridade. Já as tradições socialistas desenvolveram-se no centro e norte da Europa, com as questões do trabalho.

Os primeiros teóricos surgiram em França, sendo alguns nomes Saint Simon, Robert Owen, Charles Fourier, Pierre-Joseph Proudhon, Louis Blanc, Frederic Le Play e Charles Gide. Contribuíram e influenciaram a emergência de práticas marcantes neste setor, com a noção de que o homem pode agir em conjunto em prol de um objetivo comum. Esta sociedade de proximidade e na qual o capital tem apenas um papel

instrumental de meio e não de fim é o que pretendiam demonstrar como altamente indispensável.

Por exemplo Le Play considerava que a família e o orçamento familiar eram fundamentais para estudar as condições sociais da sociedade em que estas se encontravam, porque entendia a família como a base de uma estrutura social e o suporte indispensável de um indivíduo; e o orçamento familiar porque através do rendimento e da despesa estudar-se-ia toda a vida da família (sobretudo hábitos de consumo e rendimento social), conseguindo-se chegar ao entendimento das sociedades mais vastas.

Este autor teve também o mérito de chamar a atenção para a degradação das condições de vida das camadas populares devido à falta de solidariedade tradicional em espaço urbano. Defendeu então medidas de reforço da instituição família e que os patrões tivessem obrigações de carácter social e não apenas o pagamento do salário.

Charles Gide, no primeiro terço do séc. XX, foi o mais destacado líder do Cooperativismo de Consumo, participante de uma escola de pensamento em Nimes que liderava os rumos do sistema na França. Via na criação de grandes armazéns para operar vendas em grande escala uma primeira etapa, à qual se seguiria a produção de tudo o que era necessário à sociedade. De referir que o seu livro *Consumers Cooperative Societies*, França, 1904, é hoje visto como um clássico da economia das cooperativas.

Jean-Louis Laville entende que as OES têm como características serem associações livres de pessoas, para levarem a cabo em comum ações que contribuem para o reforço das atividades económicas e do emprego, reforçando a coesão social. Estas ações repousam sobre uma combinação de diferentes recursos: venda de bens e serviços, subvenções governamentais e donativos ou voluntariado. No plano social, favorecem as solidariedades de proximidade; no plano político, fomentam a democracia e a participação.

Os fundamentos filosóficos da Economia Social tiveram então a sua origem em alguns pensadores do século XIX, sendo desenvolvidos por outros autores, ao longo da 1ª metade do século XX: Émile Durkheim (1858-1917), Ferdinand Tönnies (1855-1936); Marcel Mauss (1872-1950), Karl Polanyi (1886-1964) e, em Portugal, António Sérgio de Sousa (1883-1969).

Durkheim fez uma crítica cerrada aos economistas clássicos, atribuindo-lhes a responsabilidade por uma desregulação económica e refletiu sobre a evolução das instituições económicas particulares e sobre as consequências sociais do modelo social. Na sua obra “A Divisão do Trabalho Social”, criticou fortemente o individualismo utilitarista e

estudou a relação entre os indivíduos e a coletividade. Procurou responder à questão de como é que uma coleção de indivíduos pode constituir uma sociedade, defendendo que para tal é necessário que se estabeleçam entre os indivíduos determinados laços de solidariedade.

Distinguiu dois tipos de sociedade: uma sociedade arcaica, onde a divisão do trabalho gera uma “solidariedade mecânica” e coletiva; e uma sociedade moderna, em que a divisão do trabalho origina uma “solidariedade orgânica”, individual. A individualidade é vista como infelicidade - levando mesmo ao suicídio, havendo, devido à pressão da sociedade, tensões e anomia. Vê o indivíduo como nascendo da sociedade e não o contrário, havendo uma incapacidade do mercado levar ao bem-estar do Homem.

Já Marcel Mauss fundou uma cooperativa de crédito sediada em Paris. No seu livro “Ensaio sobre a Dádiva”, 1924, demonstrou que nas sociedades arcaicas a dádiva se caracteriza pela tríplice obrigação de dar, receber e retribuir, não sendo redutível a uma troca económica motivada apenas por interesse individual do doador, mas sim um complexo sistema de valores sociais que põe em relação a totalidade da sociedade e das suas instituições, sendo um caso paradigmático de “facto social total.”

A troca é um produto de uma pluralidade de lógicas, desmistificando a ideia utilitarista que afirma que os homens trocam com o fim único de acumular bens ou capital. Troca-se sim por muitas outras razões que ultrapassam os interesses materiais, inclusive por razões simbólicas, importando as relações entre pessoas e o vínculo social estabelecido. Aquando da conclusão final da obra verifica-se que é um perfeito exemplo dos princípios fundadores da ES, reinando os princípios da honra, desinteresse e solidariedade corporativa, não se tratando, segundo o mesmo, de uma utopia, mas sim de *Friendly Societies*.

António Sérgio, historiador, político, sociólogo, filósofo, foi um dos pensadores portugueses mais marcantes do século XX. Desde 1910 que se interessou pelos problemas da educação e da “reforma da mentalidade”, promovendo o cooperativismo de associação, tendo participado na vida pública, mesmo durante o regime do Estado Novo. Os postulados epistemológicos e éticos a que António Sérgio se manteve sempre fiel levaram-no a colar a sua visão às doutrinas da história cultural do Ocidente, o platonismo, cristianismo, cartesianismo, kantismo e neokantismo. Distinguiu o real e o ideal, estando do lado do idealismo e defendendo o cooperativismo de associação e a pedagogia, através do *self-government*.

As OES são assim organizações dedicadas à dimensão social, existindo um forte foco na solidariedade, sendo este um vetor que atravessa transversalmente todo o setor e um dos seus grandes fatores distintivos. Têm como principais princípios fundamentais: visão da missão organizacional que a encastra no tecido social; primazia da pessoa e pelo trabalho sobre o capital, no que respeita à repartição dos rendimentos; respeito pela dimensão humana; visão democrática e participada da organização; autonomia de gestão e promoção de espaços de realização individual. Em suma:

“Economia Social é o conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços (...) e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam”. (*Relatório “Economia Social na União Europeia”, encomendado pelo Comité Económico e Social ao CIRIEC Internacional*).

As OES têm criado uma abordagem diferente das atividades económicas, que se manifestam com a principal abordagem financeira. Estas organizações não se encontram em estado puro. No entanto, também as primeiras manifestam problemáticas, tendo muitas vezes dificuldades de existência e até mesmo de reconhecimento entre elas dentro do meio.

Em Portugal, as primeiras experiências que se podem considerar terem características de Economia Social surgiram em 1293, no reinado de D. Dinis, com a criação de uma Bolsa do Comércio, em 1293. No reinado de D. Afonso V, surgiram as confrarias leigas, associações voluntárias de *irmãos* com o objetivo do socorro mútuo em caso de carência social, que combinavam um cariz de natureza material com princípios espirituais, com uma grande capacidade de influência social, como a “Casa dos 24” - criada em 1383, em Lisboa e extinta em 1834, com a implantação do liberalismo e da monarquia constitucional.

Era um órgão deliberativo da administração municipal e mais tarde de outras cidades do Reino de Portugal e do Império Português, com 12 corporações representantes de ofícios ou guildas, funcionando como uma assembleia municipal e todas as medidas municipais a serem postas em prática tinham que ser por ela votadas e aprovadas por maioria.

Na segunda metade do século XVI surgiu o Celeiro de Évora - tinha o objetivo de conceder empréstimos em sementes aos agricultores mais desfavorecidos em anos agrícolas maus, constituindo-se como um seguro de colheitas com o nome “Monte Pio”.

No século XIX, Mouzinho da Silveira terminou com a exclusividade da Igreja enquanto única promotora da ES, fundamentada na caridade cristã, iniciando uma era menos conservadora e mais liberal, sendo um importante marco na história da Economia Social portuguesa. Em 1865, ocorreu o 1º Congresso Social, em 1882 o Congresso das Associações Portuguesas, em 1894 o Congresso das Cooperativas, com reivindicações ao nível dos direitos laborais, influenciado por nomes como Antero de Quental e Alexandre Herculano. O século XX, ficou marcado pela ditadura política.

Com o Estado Novo, ocorreu o princípio da supletividade do Estado relativamente às iniciativas particulares, através de financiamentos públicos, vendo-se a sociedade organizada em torno de pilares de interesses que apoiavam o regime político. Surgiram os sindicatos corporativistas, Casas do Povo e Casas dos Pescadores, com princípios ideológicos e do enquadramento organizacional de um chamado Estado corporativo, subordinadas ao princípio da harmonia e da convergência de interesses entre diferentes classes sociais, abolindo-se todos os partidos políticos.

Industriais e homens de negócios seriam representados por grémios, fortemente controlados pelas autoridades governamentais. Havia apenas um Sindicato, Grémio, Casa do Povo ou Casa dos Pescadores por setor ou localidade e os operários, agricultores, pescadores, industriais, e homens de negócios eram obrigados a inscreverem-se na associação do seu setor ou localidade, estando este movimento constantemente sob vigilância.

Nos anos 70, a crise económica e social advinda da Crise do Petróleo e a Revolução de 25 de abril de 1974 restabeleceram a Democracia, modificando a questão da ES, reestruturando-se as políticas de proteção social, devido aos novos papéis de um Estado democrático e com novos direitos de cidadania.

Com a Constituição da República, em 1976, reconhece-se o setor cooperativo a par do público e do privado e movimentos e instituições defensoras de direitos e de representação política dispararam numa explosão de movimentos associativos preocupados com todos os aspetos da vida social, como com preocupações de melhoria das condições de vida da população, como melhoria das condições de emprego e de habitabilidade, entre outras. Surgiram associações de moradores, de pais e muitas outras.

Em 1997, a revisão constitucional juntou o sub-setor solidário, especialmente as mutualidades. O Estado reconheceu o contributo das IPSS na prossecução dos objetivos da segurança social, surgindo os primeiros estatutos das IPSS em 1979, tendo o Estado

estabelecido acordos entre elas e os Centros Regionais de Segurança Social, com direitos e deveres entre as partes.

Surgiu o Serviço Nacional de Saúde, um Sistema Integrado de Segurança Social, através da publicação da Lei-Quadro da Segurança Social (Lei 28/84 de 14 de agosto), que vieram substituir os tradicionais sistemas de previdência e de assistência.

A sociedade civil aumentou também a sua participação. Em 1986 Portugal entrou na União Europeia, o que permitiu acesso a fundos europeus, havendo incentivos à criação ou reforço de alguns movimentos associativos, mas os fluxos de fundos estruturais europeus reforçaram a responsabilidade do Estado em assuntos que no passado eram da alçada do movimento mutualista e das associações da sociedade civil, passando estes acordos de cooperação a serem negociados entre o Estado e as instituições, com protocolos previamente estabelecidos entre o Ministro da Tutela e as Uniões representativas das instituições.

A Economia Social em Portugal tem, quando comparada com países europeus como a França e os países nórdicos, menores proporções, apesar de se assistir, nos últimos anos, a um desenvolvimento.

Enquadrando o tema, poderemos dizer que as OES incluem as Cooperativas, Mutualidades, IPSS, ONGs, Misericórdias, Associações e Fundações. Uma possível definição para Cooperativas será:

“As cooperativas são organizações empresariais atípicas, cujos membros visam, por seu intermédio, a prossecução de objetivos comuns, que podem ser, não só de natureza económica, mas também social ou cultural. A diversidade desses objetivos suscitou uma multiplicidade de ramos cooperativos. A principal energia que as anima é a cooperação entre os seus membros. Estruturalmente são uma síntese de associação e de empresa. No plano mundial, existe atualmente cerca de um bilião de cooperadores.” (Namorado, 2013, p.9).

Segundo a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), Mutualidades, IPSS's, ONGs, Misericórdias, Associações e Fundações designam-se pelo seguinte:

- Mutualidades são IPSS com um número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e de suas famílias, fins de auxílio recíproco; designadamente: Concessão de benefícios de segurança social e de saúde destinados a reparar as consequências da verificação de factos contingentes

relativos à vida e à saúde dos associados e seus familiares e a prevenir, na medida do possível, a verificação desses factos;

- IPSS são instituições constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico. São designadamente objetivos destas instituições: apoio a crianças e jovens; apoio à família; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos; resolução dos problemas habitacionais das populações e outras atividades sem finalidade lucrativa compatíveis ou conexas, com as descritas anteriormente;
- Organizações Não-Governamentais (ONG) são instituições de cariz social e cultural, muitas vezes com objetivos humanitários, frequentemente inspiradas pelo pensamento social de confissões religiosas ou pelos ideais de movimentos laicos;
- Misericórdias são associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs. As irmandades associam leigos, animados pela mesma fé e unidos pelos mesmos objetivos de testemunharem em colegialidade uma caridade fraternalista, constituindo uma presença e uma força de esperança junto de todos os que precisam;
- Associações são entidades na forma jurídica de pessoa coletiva compostas por pessoas singulares e/ou coletivas, sem finalidades lucrativas, agrupadas em torno de objetivos e necessidades comuns;
- Fundações são entidades na forma jurídica de pessoa coletiva, sem finalidade lucrativa, criada por iniciativa de uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas (fundadores), dotada de um património suficiente, definitivo e irrevogavelmente afeto à prossecução de um fim de interesse eminentemente social.

Etimologicamente, Terceiro Setor, Economia Solidária, Setor Não-lucrativo ou Economia Social são as designações mais comuns. Terceiro Setor é uma denominação utilizada por vários autores, como o ex-Presidente da Comissão Europeia, Jacques Delors, visando principalmente o setor associativo e de voluntariado situando-o entre a economia mercantil e o Estado. O termo é de origem americana (*Third Sector*), muito utilizado nos Estados Unidos e Brasil. O primeiro setor é formado pelo Governo, o segundo pelas empresas privadas e o terceiro pelas associações sem fins lucrativos.

A Economia Solidária é o conjunto de atividades económicas, como produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizadas sob a forma de autogestão. Valoriza os laços sociais e locais, considerando que deve emergir um novo tipo de economia que se oponha às instituições da velha ES, demasiado integrada na economia mercantil.

Experiências comunitárias no Canadá, América Latina ou França são relevantes nesta designação. Cooperativas, associações, clubes de troca, redes de cooperação, finanças solidárias, comércio justo e consumo solidário cabem neste conceito.

O setor não lucrativo ou sem fins lucrativos é composto por organizações que aplicam os excedentes para atingirem a sua missão, em vez de os distribuir por acionistas ou membros. Expressão utilizada nos EUA e no Reino Unido, é essencialmente o setor do voluntariado. Não se vê como setor alternativo, mas sim que responde às preocupações éticas e sociais advindas da mudança do papel do Estado.

Há que ter em conta que a viabilidade da Economia Social poderá depender em parte do Estado, devido à contribuição de mecanismos facilitadores, como contribuições diretas, subvenções, medidas fiscais e contratos de serviços. Não é, no entanto, um setor público, pois parte do financiamento provém de fontes não-governamentais. Também não é um setor privado no sentido clássico do termo, porque não se submete na íntegra aos mesmos objetivos e leis de mercado. Está numa zona intermediária entre Estado e mercado privado.

Não tem como fundamento substituir os outros setores, sendo mesmo insubstituível pela sua natureza, porque detém um conjunto de características únicas, ou seja, capacidade de detetar novas necessidades, de criação de novos empregos, mobilizar e movimentar forças e criar redes e utilizar corretamente os recursos que provêm da redistribuição.

Tida como alicerce, a *Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, Lei de Bases da Economia Social* vem indicar as *bases gerais do regime jurídico da ES*, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função e dos princípios e dos fins que lhe são próprios.⁶

Surgem, assim, entidades relacionadas com o setor, como a CASES - Cooperativa António Sérgio, assente numa parceria efetiva entre o Estado e organizações representativas do setor da Economia Social assumindo a forma jurídica de *cooperativa de interesse público*, tendo por objetivo promover o fortalecimento do setor.

Algumas das Entidades Cooperadoras da CASES são a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local - ANIMAR; a Confederação Cooperativa Portuguesa, CCRL - CONFECOOP; a Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal, CCRL - CONFAGRI; a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade - CNIS e a UMP - União das Misericórdias Portuguesas. Programas como Coopjovem, Impacto Social, Microcrédito, Social Investe e Avaliação de impacto social resultam destas entidades e parcerias.

Também o CNES-Conselho Nacional para a Economia Social, criado pelo Governo, é um órgão consultivo, de avaliação e de acompanhamento ao nível das estratégias e das propostas políticas nas questões ligadas à dinamização e ao crescimento da Economia Social. Temos, então, mais uma definição para Economia Social:

“Economia Social é o conjunto das empresas de livre adesão e autonomia de decisão, democraticamente organizadas, com personalidade jurídica própria, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros no mercado, produzindo bens e serviços, e nas quais a eventual distribuição dos excedentes de exercício e a tomada de decisões não estão ligadas ao capital individual dos membros, que terão um voto cada. Nela se incluem, designadamente, Cooperativas, Mutualidades, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Misericórdias, Associações de Desenvolvimento Local e Regional e as Fundações, bem como empresas sociais e entidades voluntárias não lucrativas que produzam serviços de não mercado para as famílias, e cujos eventuais excedentes não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criaram, controlam ou financiam.” (CNES).

As características comuns manifestam-se em não serem públicas; estão sim organizadas formalmente; possuem autonomia de decisão; a filiação é livre; a eventual distribuição de excedentes entre os filiados/usuários não é feita proporcionalmente ao capital ou quotizações dos membros, mas em função da sua atividade ou participação no

⁶ Lei de Bases da Economia Social em Anexo F.

seio da organização; a atividade económica visa satisfazer as necessidades dos seus filiados e o funcionamento interno rege-se por princípios democráticos.

A relevância do setor parece justificar o investimento na mesma a vários níveis. Por exemplo criou-se o Observatório da Economia Social em Portugal (OBESP); um projeto decorrente de um Protocolo assinado em entre a Cooperativa António Sérgio e o CIRIEC Portugal. Existe igualmente um número crescente de publicações acerca do setor em questão e em várias Instituições de Ensino Superior têm vindo a surgir pós-graduações e mestrados.

Apesar do crescimento deste setor, Namorado (2013, p.165) refere que “o uso e abuso da noção de Economia Social torna visível um esquecimento das raízes do movimento cooperativo e nomeadamente a sua carga política de procura de alternativas à exploração”.

I-2. Estado Providência

Conforme Pereirinha (2008), quando se fala em papel social do Estado fala-se em Estado Providência. O mesmo tem tido uma evolução desde a II Guerra Mundial, crescendo em toda a Europa. O termo Estado Providência acabou por ser a tradução na língua portuguesa de *Welfare State*, que surgiu em 1941 na Inglaterra, em tempos de guerra. Foi o Arcebispo Temple que apelou à necessidade de um Estado de *welfare* que contrastasse com o de *warfare* do regime nazi.

No entanto, as primeiras medidas de Políticas Sociais ocorreram noutros países da Europa que não Inglaterra: por exemplo na Alemanha em 1889 e na Dinamarca em 1891⁷ originaram os programas sociais que atualmente constituem a segurança social. Incluíam um conjunto de riscos sociais cuja cobertura era assumida pelo Estado - seguros de acidentes de trabalho, doença, velhice, desemprego, saúde e prestações familiares. Mas só um pequeno conjunto de países iniciou estas medidas, sendo eles a Alemanha, o Reino Unido e os países Escandinavos.

Na Alemanha, as políticas inovadoras deveram-se ao Primeiro-ministro da Prússia, Bismark, em 1862, que apresentou no parlamento nacional várias propostas de lei fundadoras da segurança social. Foi um corte com o liberalismo, que remetia para cada

⁷ Anexo G - Datas de introdução de alguns programas sociais na Alemanha, Reino Unido, Suécia, Canadá, EUA, França e Itália, Fonte Kudrle & Marmor, in Pereirinha, Política Social, Formas de atuação no contexto europeu 2008, p.18

indivíduo a responsabilidade pela gestão dos seus próprios interesses. Em 1911 foi criado um Código de Segurança Nacional, no mesmo país.

Voltando à Inglaterra, durante séculos verificou-se uma natureza assistencialista no que respeita à proteção social, surgindo a grande inovação nesta área nos anos 1940, com a aprovação das medidas de William Beveridge, que seguiam três princípios orientadores: efetuar mudanças revolucionárias; a segurança social ser apenas uma parte de um conjunto de políticas de progresso social e a segurança social assentar na cooperação entre o Estado e o indivíduo.

Segundo Pereirinha, Arcanjo e Carolo (2008), em Portugal, as origens do Estado Providência remontam às corporações medievais das artes e ofícios, que se extinguíram em 1834, mas continuando a existir o direito de associação, sendo regulado por lei, tendo de haver uma autorização prévia do Governo para a sua constituição.

A primeira associação instituída em Portugal depois da extinção das corporações surgiu em 1939, havendo uma expansão do movimento associativo de base operária após o final do séc. XIX. A inspiração assentava nos movimentos político-ideológicos no meio operário da altura. São então as associações mutualistas que se protegiam em conjunto contra os riscos sociais como desemprego, invalidez e doenças profissionais, resultantes da industrialização, mas era ainda insuficiente, tendo também fracassado a tentativa de criação de caixas de pensões, estando a população descontente.

Em 1919 criou-se o Ministério do Trabalho e aprovou-se um conjunto de diplomas. Até ao Estado Novo, em 1933, existiu o *Instituto de Seguros Sociais e de Previdência Social*; a seguir foi criado o *Instituto Nacional do Trabalho e Previdência*. Foi também revista alguma legislação e aprovou-se a Constituição do mesmo ano e o Estatuto do Trabalho Nacional.

Já nos anos 1940 generalizou-se a previdência a mais trabalhadores e o Governo criou Caixas de Crédito de Reforma, alargando-se os direitos de saúde através da criação de serviços médico-sociais e criou-se o abono de família, tendo este último constituído uma grande inovação política - Portugal foi o décimo primeiro país a nível mundial a criar esta medida.

A reforma da Previdência Social dá-se nos anos 1960, preenchendo-se lacunas no âmbito da proteção social, como por exemplo para profissões como trabalhadores rurais, jornaleros e domésticas. Em 1974 ocorreu a Revolução do 25 de abril e com ela chegou a democracia, alterando fortemente o contexto socio-político, com reformas de caráter

igualitário e de correção de desigualdades, criando-se o Serviço Nacional de Saúde e a Lei de Bases da Segurança Social.

Para conhecer as diferenças dos esforços feitos para um conjunto de países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), na tentativa de atingir o bem-estar, verifiquemos o peso da sua despesa social no PIB, que inclui benefícios sociais monetários, isenções fiscais e serviços sociais⁸.

Conclui-se que existe uma grande diversidade de percentagem do valor económico criado para a proteção de riscos sociais, desde valores baixos (12-15%) nos países de cultura anglo-saxónica ou nos países do sul da Europa a valores significativamente mais elevados (acima dos 30%) nos países escandinavos.

Mas nos anos 1980 começaram a surgir tentativas de redução de crescimento e de dimensão – *welfare state retrenchment*⁹ – pretendendo-se reduzir o papel do Estado na esfera social. Isto ocorreu principalmente com a chegada ao poder, no Reino Unido, de Margaret Thatcher e nos EUA de Ronald Reagan.

Considerava-se que o Estado-Providência consumia demasiados recursos económicos ou que se encontraria em crise face à alegada insustentabilidade por força da crise financeira.

Considerava-se, ainda, que se deveria passar por uma reforma de *retrenchement*, reforçando o *welfare pluralism* através de novas parcerias público-privadas e do desenvolvimento de *quasi-markets* - combinar a regulação do Estado e a lógica de mercado na oferta e gestão de serviços públicos, não havendo contraposição entre público e privado, como ocorria no auge do Estado-Providência - que se substituam ao poder do Estado, uma vez que já se têm alterado as condições existentes comparativamente aquando da sua origem.

De referir que atualmente o Estado Providência generalizou-se por todo o mundo ocidental, mas com modalidades diferentes.

A integração europeia teve uma dimensão social fortíssima, englobando a União Europeia diversas realidades nacionais aos níveis económico, cultural, de instituições políticas e de instituições dos Estados Providência.

⁸ Anexo H. - Despesa social em vinte países da OCDE em percentagem do PIB, 1995, Fonte Lindert, in Pereirinha, Política Social – Formas de atuação no contexto europeu, 2008, p.36.

⁹ Expressão inglesa que interpretamos como redução do alcance do Estado Providência.

Iniciou-se com objetivos de integração económica, mas desde o seu surgimento - como Comunidade Económica Europeia (CEE) compreendendo seis Estados-Membros, com o Tratado de Roma em 1957 - até à atual União Europeia as dimensões sociais foram ganhando cada vez mais importância, intervindo nas estratégias e linhas orientadoras para as decisões das PS.

Enumeram-se alguns destes documentos, que nos levam a reconhecer a importância que estas têm vindo a adquirir no espaço europeu, com base em Pereirinha (2008).

Podemos, pois, enunciar a Carta Social Europeia do Conselho da Europa (1961); o Programa de Ação Social da Comunidade (1974); o Ato Único Europeu (1980); a Carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais dos Trabalhadores ou Carta Social (1989); o Tratado da União Europeia, Maastricht, (1992); o Livro Verde e Livro Branco da Políticas Sociais Europeia (1994); o Tratado de Amsterdão (1998), os Conselhos Europeus (2000), a Estratégia de Lisboa, a Agenda Social Europeia (2000) e a Agenda de Políticas Sociais (2000-2005).

Destacamos precisamente o último dos documentos atrás mencionados, o qual articulou os três grandes domínios de política económica, de emprego e social, sendo esta última vista como um fator produtivo.

Tratou-se de uma inovação porque em vez da Política Social ser encarada como um custo a suportar pela sociedade surge antes como compensatória de custos sociais advindos de eventos económicos, tendo um papel importante na modernização da sociedade, garantindo mudanças estruturais e permitindo mão de obra profissional eficiente. Para tal seria necessária uma gestão adequada da interdependência de políticas.

De notar que quando se fala em dimensão e funções sociais do Estado na UE fala-se das seguintes funções na área da proteção social: velhice, doença e cuidados de saúde, invalidez, sobrevivência, família e crianças, desemprego, habitação e exclusão social.

Ainda segundo Pereirinha (2008), em Portugal, o setor da Economia Social é significativamente importante, devido à sua dimensão e funções sociais, funcionando em articulação com o Estado. Após a Revolução de 25 de abril de 1974 ganharam peso as movimentações populares de defesa dos interesses da população, como manifestação ativa da sociedade civil.

A Constituição da República Portuguesa, em 1976, reconheceu o papel das IPSS. O âmbito de atuação foi alargado à ação social, saúde, educação, formação profissional e

habitação. Verifica-se actualmente que as fontes de financiamento estatal predominam nas áreas da saúde e da educação.

Quando se mencionam funções sociais do Estado fala-se muitas vezes em modelo social europeu, definido por:

“Sistemas que oferecem elevados níveis de proteção social, pela importância do diálogo social e por serviços de interesse geral cobrindo atividades vitais para a coesão social e que está atualmente baseado, para além da diversidade dos sistemas sociais dos Estados-Membros, num conjunto nuclear de valores comuns.” (Pereirinha, 2008, p.49).

Soromenho-Marques (1996) considera que o cidadão tem instrumentos de negociação e de intervenção com o Estado, não existindo tanto uma “margem de plasticidade das relações internacionais”, sendo que o Estado orienta-se não pela solidariedade no plano de valores, mas por uma apreciação objetiva das relações de poder efetivo.

Hoje, com a crise das estruturas sociais tradicionais, muito por via do aumento do desemprego e das alterações relacionadas sobretudo com a família, a escola, a cidade e o trabalho, tem-se vindo a verificar um reforço da participação democrática dos cidadãos nas organizações de Economia Social. Isto, a par de outro ítem que surgiu, a qualidade, um aspeto cada vez mais reivindicado pelos consumidores.

Capucha (2016) aponta o Estado Providência como corporativizando um sistema de bem-estar sobretudo nos países industrializados da Europa Ocidental e do Norte, criando-se assim o modelo social europeu mas “sempre inacabado”, com uma construção longa e desigual no espaço até porque se passou a confrontar com a globalização, com as mega empresas, com o envelhecimento das populações e demais problemáticas, havendo uma reversão do equilíbrio entre capital e trabalho, vindo ao de cima as desigualdades e a concentração de riqueza.

Os “30 gloriosos” anos do pós-guerra, correspondentes à modernização e crescimento económicos, à elevada taxa de emprego e consequente baixa pobreza e elevada coesão social ficavam assim para trás, tendo sido abalados em primeira instância pela crise petrolífera vivida em 1973. Portugal estava muito atrás da Europa, vivendo de forma rudimentar até 1974 e vendo a entrada na CEE um meio de modernização e garantia do regime democrático.

Fernandes (2016) entende que o papel do Estado é essencialmente de orientação e aceleração do desenvolvimento do mercado, inspirado em grupos de trabalho que alinhem os interesses dos vários setores e representem os diferentes interessados, como já aconteceu no Canadá e Reino Unido, por exemplo.

São respostas práticas que resultam no desenvolvimento do mercado, como incentivos fiscais, investimento direto do Estado em projetos com valor e papel na área da capacitação para atrair e receber investimento, num processo contínuo e interativo e alinhamento claro com os objetivos da visão e da missão de cada OES, destacando-se a profissionalização, a promoção da independência face a órgãos centralizadores, candidaturas e propostas de investimento sólidas e atrativas, alocação de recursos para produção de efeitos concretos, diferenciação de iniciativas e aposta na formação de quadros, entre outros.

Há que adequar o tipo de financiamento às necessidades e perfil das organizações e ao ciclo de vida, dando-se como exemplos de financiamento donativos (filantropia tradicional/mecenato, responsabilidade social das empresas, concursos e prémios, subsídios públicos, angariação de fundos e *crowdfunding*¹⁰), contratos de prestação de serviços com o Estado, investimento social (fundos de capital de risco, investimento privado direto, etc) e empréstimos bancários para projetos variados.

Albuquerque (2016) refere que para restaurar o equilíbrio perdido, emerge a ideia de *governance* pública e do bem-estar, significando pluralização ou dispersão de poder, envolvendo coletivamente os interlocutores, num pacto de partilha de responsabilidades, em que o poder se alheia da alçada única e sancionatória do Estado.

I-3. Políticas Públicas Sociais e Bem-estar Social

Uma política é o resultado de um sistema político, que funciona num certo contexto. Acaba por ser uma forma de manipulação de meios, uma vez que para alcançar o objetivo pretendido exige poder e autoridade, que se traduz na capacidade de modificar a realidade num certo sentido e de decisão.

Existem diversas ciências sociais envolvidas no processo da criação das políticas, como ciências políticas, economia, sociologia, história, demografia e muitas outras. O

¹⁰ Financiamento para grandes causas, através de ‘sites’ de angariação de fundos *online*, obtendo de imediato a verba.

sociólogo Max Weber refere três tipos de autoridade: tradicional, carismática e racional/legal, sendo esta última a base de legitimidade dos Estados modernos.

Jaccard (1974) entende que a palavra política já tem em si um conteúdo significativo. A ponto de citar Cromwell que dizia “*Not what they want, but what is good for them*”¹¹, vendo como fundamental em política as relações de autoridade entre os indivíduos e os grupos.

O modelo sistémico do processo político para Jenkins (1978) diz-nos que o processo político de tomada de decisão é complexo, estando inserido num dado contexto.

Uma política pública traduz-se numa atuação a partir de uma necessidade diagnosticada, recorrendo-se a *inputs* (i.e. recursos e apoios), atuando deste modo sobre a realidade, produzindo nela alterações - *outputs*.

Só após a sua implementação se pode avaliar a eficácia da política, ou seja, verificar se os resultados coincidiram, foram além ou ficaram aquém dos objetivos. Comparando os meios utilizados com os resultados, avalia-se a eficiência. É ainda importante avaliar os efeitos que gera em domínios fora dos enunciados - *outcomes*.

Existe, ao se efetuar uma política, um sistema decisional que fixa a sua substância, como o Ministério da Segurança Social e uma rede organizacional – e executa, como o Instituto de Emprego e Formação Profissional. De ter em conta que tal sistema sofre a influência da envolvente contextual caracterizada por vários contextos - económicos, sociais e geográficos, entre outros.

Desde a decisão à implementação de uma política pode-se seguir: o *modelo top-down* – i.e. de cima para baixo - em que as políticas emanam do topo, sendo a comunicação e controlo mais rígidos; ou o *modelo bottom-up* - de baixo para cima - em que a autoridade está ao nível da base. Em ambos os casos, trata-se de uma estrutura democrática, havendo gestão de consensos e coligações.

Grawitz (1986, p.289-291) afirma que: “O universo político revela um tipo de relações e não de factos. O problema fundamental é então apreciar a densidade da política com que se muda uma relação social para se tornar uma relação política”.

A política aparece como um conflito na sociedade e os jogos de interesse, conflitos e contestações, ideias e aspirações sobre valores ou orientações de uma sociedade são

¹¹ “*Não o que eles querem, mas o que é bom para eles*”.

mediatizados, arbitrados, organizados ou interiorizados. Tem ainda a função de regular a sociedade.

Verifica-se a necessidade de teorizar sobre a relação entre as teorias de bem-estar e as políticas públicas, que reivindicam mudanças nas realidades sociais problemáticas. Uma Política Pública Social implica uma postura filosófica para determinada intervenção social, sendo um conjunto de ações providas de racionalidade, intenções e impactos.

Quanto às medidas de políticas sociais, elas podem ser universais - quando se dirigem a todos - ou seletivas - quando o grupo alvo está bem identificado. Por exemplo a política educacional gera projetos de intervenção objetivos nesta determinada área.

Como afirma Pereirinha (2008), analisar uma política implica tentar compreendê-la e explicá-la, buscando o porquê da sua implementação, num determinado contexto espaço-temporal e enquadrá-la nas políticas públicas das diversas áreas e que se aplicam noutros países. Importa, também, proceder a uma apreciação normativa da mesma, verificando se a política é adequada face ao problema em questão, os efeitos secundários indesejáveis que daí poderão advir e se haverão outras políticas diferentes que possam visar os mesmos objetivos. Esta análise pretende verificar em que medida elas contribuem para o bem-estar social.

As políticas sociais, segundo aquele autor, podem ser analisadas segundo a sua substância (conteúdo: finalidades, objetivos, meios, recursos, prazos, atores envolvidos na conceção e execução da política) e o seu processo (como é feita: processo de decisão, que atores estiveram envolvidos na sua preparação e de que modo os serviços são organizados para pôr a política em prática).

Ao estudar os processos de tomada de decisão e implementação de uma política social importa verificar a estrutura de poder da sociedade. Para tal, existem modelos de teorias explicativos:

- Modelo pluralista: o poder numa sociedade é disperso pelos cidadãos, não se concentrando em nenhum grupo social. Se existam, repartem o poder entre si. Nenhum grupo é dominante.
- Teoria das elites: existem elites económicas, políticas, profissionais, culturais e outras que são focos de influência.
- Teoria corporativista: os poderes são organizados segundo interesses profissionais ou sectoriais.

No entanto, nenhuma destas teorias consegue sozinha explicar a complexidade dos processos de tomada de decisão atuais.

As políticas públicas podem ser entendidas, segundo Jenkins (1978), como “um conjunto de ações interrelacionadas entre si, tomadas por um ator ou conjunto de atores políticos, respeitante à escolha de objetivos e meios para os alcançar no contexto de uma situação específica”.

Segundo Pereirinha (2008) as políticas públicas são um conjunto de decisões e não uma decisão isolada, envolvem atores políticos nessas decisões, que consistem em identificar objetivos a alcançar e em escolher os meios para os alcançar.

Segundo o mesmo autor, as políticas sociais inseridas no contexto das Públicas levam-nos, de início, para a definição de política social, podendo-se dizer que é uma disciplina científica, com objeto e método próprios, que faz parte das disciplinas sociais.

Enquanto objeto de estudo científico, o conceito de política social varia na sua conceção de acordo com os vários países europeus em que se encontra, não havendo um consenso concetual e de fundamentação teórica.

Por exemplo em França o termo *politique sociale* designa um tipo de políticas públicas em áreas definidas e compartimentadas em termos de objetivos e atuação, como o caso da Segurança Social e da Educação; na Alemanha o termo *sozialpolitik* designa a atuação política com objetivos de promoção de interesses da sociedade no seu todo e a longo prazo, enquadrado em departamentos ou escolas por exemplo de serviço social; no Reino Unido criou-se já em 1912 o *Department of Social Science and Administration*, que iniciou o desenvolvimento da disciplina de política social com a designação de *social administration*.

Segundo Walker (1985), política social pode ser definida, portanto, como a lógica subjacente ao desenvolvimento das instituições sociais e grupos que afetam a distribuição de recursos, *status* e poder entre diferentes indivíduos e grupos na sociedade. Afastamo-nos das conceções iniciais do período 1944-1950, do *Department of Social Science and Social Administration* da *London School of Economics and Political Science*. Surge agora um conjunto de valores fundamentais para a atuação das instituições e grupos sociais, como cidadania, equidade e justiça.

As políticas públicas sociais são, pois, uma área de atuação da política pública, com finalidades sociais e com o grande objetivo de promover o bem-estar. *Jenkins* refere que as

políticas públicas são um conjunto de ações interrelacionadas com um conjunto de atores políticos, objetivos e meios, para alcançar uma situação específica, caracterizando-se assim por ser um conjunto de decisões, envolvendo atores políticos, identificando objetivos e escolhendo meios a serem utilizados.

As políticas públicas distinguem-se e identificam-se pelas finalidades, objetivos, valor para a meta e meios para alcançar essa meta, forma e processo como são feitas e que atores e como fazem. Temos finalidade, objetivo, valor e meio. Poderemos então questionar factos como se o Governo decidiu sozinho a elaboração de uma dada política ou se foi negociada, envolvendo parceiros sociais. Também quem a colocou em prática, quais e como intervieram os atores.

Uma política social é diferente de outras áreas de atuação das políticas públicas, porque esta prossegue então a promoção do Bem-estar - ou *welfare*, na sociedade, como finalidade, satisfazendo necessidades. Está assim diretamente inter-relacionada com os direitos sociais que no séc. XX se juntaram aos direitos civis e políticos. Os direitos sociais, por sua vez, estão eles ligados à noção de crédito, de levar a sociedade a um esforço coletivo, a obrigações sociais para a realização dos direitos sociais. O Estado Providência é estabelecido por uma cidadania social que se baseia neste conjunto de direitos civis, sociais e políticos.

Surge, assim, a questão do Bem-estar Social, que em política social se destina a ordenar estados sociais, o que significa que numa certa sociedade e num determinado momento essa situação social caracteriza-se de uma certa forma para um avaliador social, ou seja, uma realidade tem diferentes significados consoante a natureza, enfoque e objetivos da avaliação. É, então, preciso ter em conta aspetos essenciais como uma função de Bem-estar Social para cada avaliado dependente de juízos normativos do avaliador que levará a clara caracterização de cada estado social, envolvendo a escolha dos elementos relevantes, e comparar esses estados sociais, ordenando-os ou medindo o valor da sua diferença entre eles.

No entanto, há que deixar claro que a não satisfação do Bem-estar é fruto de perceções coletivas, atendendo aos fatores relacionados com o funcionamento da sociedade. Falamos de mudanças no ritmo de crescimento da economia ou no sistema de emprego, a título de exemplo. Assim, cabe à sociedade garantir a realização dos direitos sociais, através da redistribuição de recursos.

Esta última é feita através da produção de bens/serviços que permitam garantir os direitos sociais, financiando esses mesmos bens/serviços. Eis a preocupação com a equidade horizontal (direitos iguais entre cidadãos), equidade vertical (progressividade tributária conforme os escalões de rendimento) e equidade intergeracional (as gerações mais novas financiam através das suas contribuições para o sistema público de segurança social as pensões das gerações mais velhas, sobretudo as já aposentadas) na gestão de riscos sociais (protegendo, por exemplo através do sistema de segurança social) e na promoção da inclusão social (prevenindo ou corrigindo situações de precariedade e de exclusão social).

O Estado funciona então, consoante a situação, como agente produtor de serviços ou como regulador da atividade de outros agentes (delegando nesta situação a produção de serviços subsidiados). À forma organizativa do Estado Providência em que se junta privado com público e com privado sem fins lucrativos denomina-se *welfare pluralism* (ou *welfare mix*), uma expressão que começou a ser utilizada a partir de 1970.

Inteirando esta premissa do Bem-estar social (BES), podemos alegar que interesses económicos, sociais e poderes públicos atuam na sua perceção. Assim, existe diferença entre BES, necessidade social e problema social. Bem-estar resulta de avaliações pessoais e sentimentos, devido a determinada situação após satisfação de necessidades com determinado bem ou serviço; aumentando ou decrescendo conforme essa satisfação é suprida. Em política social interessa a perspectiva do cidadão enquanto portador de direitos. Formas de averiguar este Bem-estar são através de agregações de preferências, medindo as utilidades de vários indivíduos, obtendo-se assim a utilidade total desse grupo.

De acordo com Bradshaw (1972), alguns fatores que influenciam o Bem-estar serão os recursos económicos e a respetiva repartição entre os indivíduos, podendo-se subdividir os fatores em positivos e negativos. Os fatores positivos são os que promovem o bem-estar, como dispor de rendimentos para aquisição de bens ou ter acesso ao exercício do poder. São fatores construídos socialmente e que por tal exigem ação política. Os fatores negativos são um conjunto de causas que levam à redução do bem-estar, como atentados à liberdade ou à segurança física e poluição.

É fundamental garantir que estes últimos fatores não ocorram, podendo-se fazê-lo por exemplo através de forças coercivas ou de incentivos ou do funcionamento regular das sociedades - através do mercado de trabalho e de bens e serviços e da intervenção pública. É este justamente o domínio das políticas públicas e, em particular, da política social.

Isto tendo em conta que as sociedades reconhecem o direito à garantia do bem-estar. Nos modernos Estados Democráticos estabeleceu-se a trilogia dos direitos de cidadania, sendo estes Civis (séc. XVIII), Políticos (séc. XIX) e Sociais (séc. XX). Acaba por haver uma interdependência nesta trilogia.

Suge em simultâneo o conceito de necessidade social, significando um défice de bem-estar, seja de uma forma sentida (perceção subjetiva de bem-estar não realizado, dependendo das expetativas e que pode não corresponder à totalidade da sociedade), ou de uma forma expressa através da manifestação de exigências feitas individualmente ou em grupo para atender a uma necessidade, dependendo da existência de canais de comunicação entre governantes e governados, de porta-vozes - como sindicatos, de mediadores e do poder que todos estes têm de influenciar o poder político.

De salientar que as pessoas podem não expressar necessidades que sentem e também podem expressar necessidades que não sentem verdadeiramente, de forma comparada (comparações baseadas numa dada situação real ou idealizada) ou normativa (tendo regras e princípios normativos como referência).

O problema social existe (e, como tal, está na agenda política) ou porque a realidade o mostra de forma evidente (como uma sobrelotação de serviços) ou pela perceção social de uma realidade - uma vez que os problemas são construções sociais. As respostas podem ser diretas (como o combate ao desemprego) ou indiretas - i.e. aquelas que não se dirigem diretamente ao problema, mas vão ter influência sobre tal (como o crescimento económico, que atua sobre o emprego e sobre o rendimento das famílias, logo, não será necessário o combate, porque houve a prevenção). Estas duas naturezas de respostas aos problemas sociais podem também interligar-se.

Temos, então, uma política como consistindo na utilização de meios para alcançar finalidades desejadas num horizonte temporal, sendo o resultado de um sistema político que funciona num determinado contexto. Neste contexto desempenham um papel-chave no desenho das políticas sociais um conjunto de fatores de diversa natureza.

Como exemplo, refira-se à existência de fatores económicos ou barreiras sociais que limitam os indivíduos e o conjunto de possibilidades de escolha, que pode legitimar a promoção de igualdade de oportunidades. Surgiram, assim, as políticas de discriminação positiva como instrumentos compensatórios das desigualdades entre cidadãos no acesso a bens de mérito (exemplo: bolsas de estudo e subsídios de apoio à mobilidade de

estudantes). As políticas de igualdade podem visar igualdade de tratamento, igualdade de oportunidades e igualdade de resultados.

No relatório *Social Insurance and Allied Services* (Beveridge, 1942) discriminam-se as *Big five*, ou seja, as cinco áreas das políticas sociais, marcando o nascimento do Modelo Social Europeu (ou Estado Providência): Educação, Saúde, Habitação, Segurança Social, e Ação Social. Tais áreas moldam o campo da atuação do Estado.

Verifica-se, ainda, um conjunto de direitos que afetam apenas algumas categorias populacionais, sendo incluídas em políticas sociais categoriais como os direitos sociais para a família, mulheres, infância e juventude, terceira idade, imigrantes e minorias étnicas, população com deficiência e toxicodependentes. Temos também as políticas globais, não centradas em nenhum grupo específico, com âmbito de atuação nacional ou regional, como políticas de combate à pobreza.

Em Portugal, a Constituição da República Portuguesa, (artº 1), baseia-se na “dignidade da pessoa humana e na vontade popular e empenhada na construção de uma sociedade livre, justa e solidária”. Consagra o seguinte conjunto de direitos: Emprego (artºs 58 e 59), Educação (artºs 73 a 77), Saúde (artº 64), Habitação (artº 65) e Proteção Social (artº 63). A estes direitos correspondem políticas de natureza setorial, publicadas em legislação e correspondendo a quadros decisoriais e organização administrativa própria, como ministérios e secretarias de Estado.

A equidade é vista como inerente aos direitos sociais inseridos na atuação das políticas sociais e garantida quando se oferece um serviço a todos. A sua análise deve ocorrer nos diferentes níveis do processo político – ‘*inputs*’, processo, resultados e impacto. Mas para se garantir equidade em certo aspeto pode-se criar um conflito noutra, devendo-se diferenciar equidade de *quê* - o que se pretende analisar, da equidade *para quem* - a quem se dirige a medida analisada.

Avaliar o custo de uma política pública é crucial quando falamos de equidade. É uma questão de despesa pública, de custos privados e de oportunidade. É saber quem paga e quem beneficia como base.

A equidade pode ser considerada horizontal ou vertical. Horizontal quando dentro de uma população as pessoas que se encontram na mesma situação são tratadas de forma idêntica. Fala-se de medidas de natureza universal que garantem igualdade de direitos. Vertical quando o tratamento é diferente para pessoas em situação diferente, minimizando disparidades.

Spicker (2009) refere que embora equidade e solidariedade se vejam como partes constituintes da mesma moldura ideológica, a equidade refere-se a igualdade de tratamento, oportunidades e resultados; a solidariedade refere-se a coesão de grupo. Acaba por haver uma tensão entre ambos.

No decorrer do tempo, vão-se somando olhares, medidas e políticas públicas sociais, consideradas estratégicas e adequadas às problemáticas sentidas.

Indo longe temporalmente, a Carta Encíclica *Rerum novarum* do Sumo Pontífice Papa Leão XIII alerta que a sede de inovações que se apoderou das sociedades deve passar da região da política para a da ES, pedindo aos governantes toda a economia das leis e instituições, devendo fazer-se com que da organização e do governo da sociedade se verifique a prosperidade tanto pública como particular. O Estado deve servir o interesse comum e quanto mais se multiplicarem as vantagens desta ação de ordem geral, menos necessidade haverá de recorrer a outros expedientes para remediar situações.

A mesma Carta menciona que o Governo é para os governados e não ao contrário, porque aos governantes compete proteger a comunidade, não devendo o Governo visar só os interesses daqueles que têm o poder, mas também daqueles que lhe estão submetidos, devendo os direitos ser religiosamente respeitados e o Estado assegurá-los a todos os cidadãos, principalmente dos fracos e indigentes. Tem ainda em consideração as profundas diferenças entre a grande sociedade e as pequenas. A sociedade civil abrange todos os cidadãos, estando este fim no bem comum em que todos têm o direito de participar proporcionalmente e daí chamar-se “público”. As sociedades que são particulares já são frágeis, constituindo-se do seio da primeira.

“Tome cada um a tarefa que lhe pertence; e isto sem demora, para que não suceda que, adiando o remédio, se torne incurável o mal, já de si tão grave. Façam os governantes uso da autoridade protetora das leis e das instituições”. (Carta Encíclica *Rerum novarum*, p.26, ponto 35).

Já em 2015 destaca-se a cimeira da ONU, que resultou numa agenda de ação até 2030 denominada *Millennium development goal* – contemplando 17 objetivos de Desenvolvimento Sustentável¹², baseados nos progressos e lições aprendidas com os 8 objetivos de Desenvolvimento do Milénio de 2000 a 2015. Um trabalho conjunto de

¹² Detalhadamente, Erradicar a pobreza; Erradicar a fome; Saúde de qualidade; Educação de qualidade; Igualdade de género; Água potável e saneamento; Energias Renováveis e Acessíveis; Trabalho Digno e Crescimento Económico; Indústria; Inovação e infraestruturas; Reduzir as desigualdades; Cidades e comunidades sustentáveis; Produção e Consumo Sustentáveis; Ação Climática; Proteger a Vida Marinha; Proteger a Vida Terrestre; Paz, Justiça e Instituições eficazes; Parcerias para a Implementação dos Objetivos.

governos e cidadãos de todo o mundo, com a finalidade de criar um novo modelo global para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o ambiente e combater as alterações climáticas.

Temos também a *RIS3/Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation* - Estratégias de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente, que se intitulam como agendas de transformação económica integradas de base local, partindo da identificação das características e objetivos específicos de cada região para, através de um processo participado por todas as partes interessadas, estabelecerem uma visão de futuro sustentável para o território. Pretendem adaptar a política ao contexto regional, destacando as mais-valias de cada região e explorando as respetivas oportunidades económicas e tendências emergentes e tomando medidas para potenciar o seu crescimento económico. Implicam assegurar a combinação dos vários instrumentos políticos.

Destacamos o Eixo 7: “Reforçar a capacitação institucional das entidades regionais (CAPACITAR): OT 11. Reforçar a capacidade institucional e uma administração pública eficiente; PI 11.1. Investimento nas capacidades institucionais e na eficiência das administrações e dos serviços públicos a nível nacional, regional e local, a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem; PI 11.2 criação de capacidades para todos os agentes que operam no domínio”.

Igualmente de destaque o Acordo de Parceria Portugal 2020, adotado entre Portugal e a Comissão Europeia e que reúne a atuação de 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP - no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020. São princípios de programação alinhados com um suposto Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo, no seguimento da Estratégia Europa 2020.

Prevê-se que Portugal receba 25 mil milhões de euros até 2020, sendo os objetivos temáticos vocacionados para estimular o crescimento e a criação de Emprego, as intervenções para os concretizar e as realizações e os resultados esperados com estes financiamentos.

É de lembrar novamente que em Portugal, a Lei de Bases da Economia Social estabelece o regime jurídico da ES, definindo os princípios orientadores das OES e o respetivo âmbito de atuação. Define Economia Social nos seguintes termos:

“O conjunto das atividades económicas e empresariais, livremente levadas a cabo por entidades que actuam de acordo com os princípios referidos no artigo 5.º, cuja missão vise o interesse geral económico ou social da Comunidade ou o interesse dos seus membros, utilizadores e beneficiários, com respeito pelo interesse geral da Comunidade.” (Projeto de Lei nº 68/XII, 2011, artº2).

O n.º 3 do artigo 23.º da Lei nº 159/99, de 14 de Setembro e o n.º 1 do artigo 25.º da Lei nº 60-A/2005, de 30 de Dezembro, regulamentam a rede social, definindo o funcionamento e as competências dos seus órgãos, bem como os princípios e regras subjacentes aos instrumentos de planeamento que lhe estão associados, em desenvolvimento do regime jurídico de transferência de competências para as autarquias locais.

O *Decreto-Lei 115/2006 de 14 junho*¹³ veio impulsionar um trabalho de Rede Social, de parceria alargada que incide na planificação estratégica da intervenção social local. Junta atores sociais de diferentes naturezas e áreas de intervenção e pretende contribuir para a erradicação da pobreza e da exclusão social e para a promoção do desenvolvimento social ao nível local. Tem ainda como fundamento o planeamento social local e a rentabilização dos recursos Concelhios. Trabalha a dois âmbitos territoriais: Conselhos Locais de Ação social (CLAS), nos Municípios e Comissões Sociais de Freguesia (CSF), nas Freguesias.

Com este Decreto-Lei pretende-se que estas estruturas se formem para um maior bem-estar de todos, diminuição da injustiça e aumento da coesão social e uma sociedade mais inclusiva e mais cooperante. É um serviço gratuito e confidencial, intervindo numa perspetiva ética de respeito para com a pessoa. Assume um compromisso com diferentes parceiros, concretizando um trabalho em parceria social ativa local, respondendo às necessidades da população da área abrangida. Pretende contribuir para um desenvolvimento sustentável, promovendo a cidadania e a solidariedade.

O Diagnóstico Social do Concelho de Santarém 2014/2017 realizado pelo CLASS - Conselho Local de Ação Social de Santarém indica-nos o retrato social do Concelho, Freguesia a Freguesia, tendo como objetivo um planeamento estratégico e orientador, na busca de soluções e de ultrapassar de dificuldades, desenvolvendo um trabalho articulado pelo Município, pelas Comissões Sociais e por todos os parceiros, em rede.

¹³Decreto-Lei 115/2006 de 14 junho - Criação de CLAS e de CSF, em Anexo I.

Sabemos assim, a partir deste diagnóstico, como é a estrutura demográfica onde se destaca, por exemplo, o peso da população com 65 ou mais anos (23%). Encontram-se neste documento dados como a taxa de variação de 2001 a 2011 da população residente (-2,14%), espelhando a diminuição da taxa de natalidade do concelho e do saldo migratório. Informa-nos também acerca do défice de respostas sociais dirigidas a grupos das pessoas com deficiência, sem abrigo, toxicod dependentes e com problemas de saúde mental.

Relativamente às crianças e jovens, são identificados ainda no Diagnóstico alguns problemas comuns como as práticas de violência entre pares (*bullying*), o abandono escolar precoce e o absentismo e a insuficiência de atividades ocupacionais. Ficamos a saber, por exemplo, que persistem as problemáticas da negligência das famílias (43%) e que os maus-tratos psicológicos são a segunda problemática mais sinalizada (32,3%), enquanto que o abandono escolar voltou a aumentar significativamente, situando-se nos 13,1%.

Em suma, identificam-se e caracterizam-se 13 eixos temáticos: crianças, jovens, idosos, emprego e formação, educação, deficiência, toxicod dependência, migrações (movimentos internos, emigração e imigração), etnias, sem abrigo, saúde mental, violência e voluntariado. Os fenómenos sociais caracterizam-se assim pela constante mutação, podendo-se ter uma visão articulada e multidisciplinar da área territorial concelhia e das temáticas específicas identificadas numa perspetiva evolutiva.

A título de exemplo menciona-se, inserida no CLASS, a CSF SVP e VF - Comissão social de Freguesia da União de Freguesias de São Vicente do Paúl e Vale de Figueira, com 3379 habitantes, a segunda maior Freguesia rural do Concelho de Santarém. Constituída por 26 parceiros, funciona desde março de 2015¹⁴. Tem como órgãos de gestão um Núcleo Executivo e um Plenário constituído pelos 26 elementos e um Regulamento Interno pelo qual se rege e que se enquadra no Regulamento Interno do CLASS e do Decreto-Lei n.º 115/2006. É uma estrutura orgânica formal que corporiza a rede social ao nível desta União de Freguesias, planeando e coordenando a informação social local, num trabalho de parceria social ativa local.

A missão da CSF SVP e VF é dar resposta às necessidades da população da área abrangida, contribuindo para um desenvolvimento sustentável e promovendo a cidadania e solidariedade, intervindo numa perspetiva ética responsável e de respeito e

¹⁴ Cartaz e Logotipo da CSF SVP e VF - Comissão social de Freguesia da União de Freguesias de São Vicente do Paúl e Vale de Figueira em Anexo J.

confidencialidade para com a pessoa. Tem como principal objetivo uma comunidade mais inclusiva, a diminuição da pobreza e a promoção do desenvolvimento social.

Os objetivos estratégicos desta comissão são:

- i)* desenvolver uma parceria efetiva e dinâmica que articule, a nível local, a intervenção social dos diferentes parceiros;
- ii)* promover, a nível local, um planeamento que potencie e integre competências, recursos e sinergias;
- iii)* garantir uma maior eficácia na atuação local, envolvendo uma maior responsabilidade social de todos os parceiros;
- iv)* dinamizar e articular a intervenção dos parceiros locais;
- v)* diagnosticar e sinalizar problemáticas, apreciando as propostas de solução sugeridas pelos parceiros locais;
- vi)* encaminhar para o CLASS as situações de risco;
- vii)* promover sessões de esclarecimento e atividades de âmbito social e cultural relacionadas com o âmbito da CSF.

A população-alvo é a residente na União de Freguesias (crianças, jovens, adultos e idosos). A maioria dos Parceiros da CSF são Associações e outras OES, como várias Associações Culturais, Agrupamentos Escolares, Guarda Nacional Republicana, Instituto de Segurança Social, Unidade de Saúde, Bombeiros, uma IPSS e membros da comunidade.

Ainda em Portugal, a criação da *RLIS - Rede Local de Intervenção Social*, através do Despacho 12154/2013 de 24 de Setembro, vem propor descentralizar os serviços da Segurança Social e operacionalizar recursos, delegando e promovendo serviços de proximidade com a população, articulando e integrando entidades com responsabilidade no desenvolvimento da ação social, implementando novos mecanismos de atuação e diferentes estratégias de ação em resposta às necessidades locais, aumentando em simultâneo a visibilidade e impacto das instituições. Mas estas últimas terão de ter meios técnicos e conhecimentos de gestão para realizar esse processo, para garantirem o interesse público.¹⁵

“A RLIS tem como missão acompanhar pessoas e famílias, residentes no concelho de Santarém, em situação de pobreza e de exclusão social, incluindo situações de crise e emergência social. Entre os objetivos desta nova rede estão informar, aconselhar e encaminhar para respostas, serviços ou prestações adequados a cada

¹⁵Despacho 12154/2013, de 24 de Setembro - criação da RLIS - Rede local de intervenção social, em Anexo L.

situação; apoiar em situações de vulnerabilidade social; prevenir situações de pobreza e exclusão social; contribuir para a aquisição e fortalecimento das competências das pessoas e famílias, promovendo a sua autonomia e fortalecendo as redes de suporte familiar e social; assegurar o acompanhamento social do percurso de inserção social e mobilizar os recursos da comunidade adequados à progressiva autonomia.” (*Rede Regional*, 2016, 2 outubro).

No Concelho de Santarém encontram-se instaladas, desde 10 de outubro de 2016, duas entidades promotoras RLIS, que correspondem ao conjunto do território subdividido:

- RLIS - SCMP - Santa Casa da Misericórdia de Pernes (inclui as Freguesias de Abitureiras, Abrã, Alcanede, Alcanhões, Amiais de baixo, Arneiro das Milhariças, Gançaria, Moçarria, Pernes, União de Freguesias de Azoia de Cima e Tremês, União de Freguesias de Casével e Vaqueiros, União de Freguesias de Romeira e Várzea e União de Freguesias de São Vicente do Paúl e Vale de Figueira);
- RLIS - Cruz Vermelha Portuguesa - Centro Humanitário de Santarém/Cartaxo (inclui as Freguesias de Almoster, Póvoa da Isenta, Vale de Santarém e União de Freguesias da cidade de Santarém). Trabalham ambas em articulação com a Segurança Social e a Câmara Municipal de Santarém¹⁶.

Tendo presente que Portugal é o País da Europa com maior índice de envelhecimento, Carita e Esteves (2017) entendem que o sistema de Segurança Social português está a definhar. Com um sistema que coloca os sujeitos ativos a contribuir diretamente para os sujeitos passivos, os contribuintes são cada vez menos e os beneficiários cada vez mais. Uma situação que nos remete para a dramática incerteza de sustentabilidade do sistema de Segurança Social. Aumentar a idade da reforma tem sido a medida utilizada a nível governamental, considerada pelos autores como assustadora, pois se continuar a ser posto em prática o aumento de idade para a reforma então daqui a duas décadas a idade da reforma será aos 70 anos.¹⁷

A Dra. Maria João Rosa, responsável da PORDATA, numa entrevista ao *Jornal Expresso*, alerta para a necessidade de se repensar todo o sistema, uma vez que hoje se persiste na mesma fórmula do passado, mas num presente e futuro diferentes. Oliveira (2013) também vê a necessidade de se repensar o sistema como um todo, devido a um sistema atual obsoleto com consequências como a pobreza na velhice.

¹⁶ Cartazes RLIS do Concelho de Santarém em Anexo M.

¹⁷ Infográfico da Previsão da idade da reforma em 2050, *Finnish Centre for Pensions*, in *Revista E - Jornal Expresso*, Edição 2310; em Anexo N.

Já Silva (2017) considera que “a globalização económica pode ser uma oportunidade para a Economia Social e desenvolver não apenas à escala nacional, mas também à escala internacional, graças à sua rede de associações presentes em quase todos os países”.

Conforme Martins (2005), quando se avalia a relação entre as políticas sociais e a transformação social verifica-se que o protagonismo adquirido por tais políticas ocorreu para evitar uma transformação mais ampla que levaria à desmobilização do Estado de matriz burguesa. As políticas sociais cumpriram os propósitos produtivos da acumulação capitalista quer no trabalho assalariado, quer em investimentos impulsionadores das atividades económicas. Mas enquanto produto de luta política, surgem como concessão necessária para a legitimação do Estado capitalista ante as classes trabalhadoras e desfavorecidas. Ao mesmo tempo que contribuíram para significativas transformações no tecido social travando o avanço do comunismo.

As políticas sociais são “frequentemente cuidados paliativos (...)” constatando-se “a estranha convivência entre as políticas sociais e a permanência da desigualdade terá que ser entendida perante a denúncia de uma abordagem dominante que, no essencial, aceita a norma (...), preservando intactas as margens da sociedade” (Idem).

Albuquerque (2017) vê os meios e modelos de intervenção como readaptados pelo Estado, o que permite desencadear modos operatórios para gerir as formas de especificação e respostas às dificuldades, através de uma ação pública mais personalizante do que normalizante. Assim, as políticas sociais de hoje assentam numa lógica de contingência e adaptabilidade. Há no presente uma busca pela renovação das políticas públicas sociais, devido “à contestação da inoperância dos Estados providenciais”.

I-4. Subsidiariedade

Aplica-se neste âmbito o princípio de Estado supletivo, sendo defendido pela primeira doutrina social da Igreja Católica e estando próximo das teses do pluralismo inglês e do institucionalismo, sendo que numa estrutura política as parcelas estão hierarquicamente definidas, mas cada uma desempenha a sua função, gozando de autonomia, com o objetivo igual de bem comum.

O poder político não está concentrado, mas reparte-se pela diversidade dos corpos sociais, tendo eles um certo grau de autonomia para a realização da sua função.

O princípio da subsidiariedade retoma o conceito de bem de Aristóteles e de S. Tomás de Aquino. Aristóteles defendia que todas as coisas tendem para a realização do seu bem, da sua causa final. S. Tomás de Aquino estabeleceu a noção de bem comum como a síntese da ordem e da justiça. São necessárias três condições para que uma comunidade viva bem: ser constituída numa unidade de paz; ser dirigida para o bem; que, por ação do governante, seja suficientemente provida do necessário ao bem viver.

Encontramos a subsidiariedade na sequência do ordenamento socio-político e formulação de linhas de ação propostos na *Rerum novarum*, primeira Carta Encíclica Social de Leão XIII, de 1892. Estes princípios são aprofundados pelas encíclicas sociais sucessivas, em que a sociedade civil é vista com um conjunto de relações entre sociedades intermédias e indivíduos, sendo esta rede uma “verdadeira comunidade de pessoas” (*ibid.*, p.398), sendo “Injusto remeter a uma sociedade maior e mais alta aquilo que as comunidades menores e inferiores podem fazer” (*ibid.*, p.399), cumprindo os corpos sociais intermédios as respetivas funções, sem ter de cedê-las ao nível superior, sendo substituídos e suplantados, perdendo dignidade, espaço e responsabilidade.

O Princípio da Subsidiariedade “impõe-se porque cada pessoa, família e corpo intermédio tem algo de original para oferecer à comunidade” (*ibid.*, p.187), sendo a sua negação ou “limitação em nome de uma pretensa democratização” a limitação ou anulamento de espírito de liberdade e de iniciativa. A suplência institucional deve ser apenas a estritamente necessária e excepcional, havendo obrigatoriamente um critério de discernimento. A consequência da subsidiariedade será a participação, sendo esta última vista como um dever para o bem comum.

Este Princípio traduz o respeito pela liberdade e proteção da vitalidade dos corpos sociais intermédios formados espontaneamente no seio da sociedade (onde se incluem as associações, entidades culturais e económicas, ONGs e outras, ou seja, todo o setor da ES). Valoriza-se igualmente o respeito e a promoção efetiva do primado da pessoa humana e da família. A descentralização administrativa e o equilíbrio entre o público e o privado, tal como a responsabilização do cidadão como parte integrante ativa da realidade social e política do Estado são parte integrante deste princípio. Os monopólios são considerados no Princípio da subsidiariedade, desnecessários e injustificados. O alcance do bem comum é a finalidade (*Princípio da Subsidiariedade*, in Doutrina Social da Igreja).

O Estado apenas deve interferir nesse corpo social e na sociedade civil o necessário, exercendo uma atividade supletiva quando esse corpo social não conseguir promover determinada atividade sozinho. Deve, ainda, intervir para evitar situações de desequilíbrio e de injustiça social. Este princípio é o oposto à centralização, burocratização, assistencialismo e, tal como referido, de interferência desnecessária e injustificada do aparelho estatal na sociedade civil.

Pode-se transcrever subsidiariedade através da premissa de Pinto (2013, p.51): “o *empowerment* reveste-se de um valor verdadeiramente estratégico e instrumental para a cidadania dos sujeitos, porque é um poder que se quer poder em/de ação”; sendo, ainda, para o mesmo autor um processo de reconhecer, criar e utilizar recursos, por parte do indivíduo e das comunidades - ou seja, de forma pessoal e coletiva - tanto nas relações interpessoais como nas institucionais. Este facto traduz-se num acréscimo de poderes psicológico, político, sociocultural e económico, aumentando a eficácia da sua cidadania, fortalecendo todas as partes envolvidas no processo. A qualidade de vida e o bem-estar saem, pois, favorecidos.

Conforme Zimmerman (1990), o *empowerment* transfere sentimentos como elevado grau de autodeterminação, melhor ânimo pessoal e envolvimento.¹⁸

Para Spicker (1991) a ideia de subsidiariedade tem ganho influência com a comunidade europeia. Baseia-se numa visão da sociedade em que as responsabilidades existem através das relações de proximidade e de uma divisão funcional de responsabilidades administrativas, implicando descentralização e diversidade.

A subsidiariedade pode ainda ser concebida nos seguintes termos:

“Auto-organização da solidariedade por via de incitação estatal, criando condições favoráveis à sua emergência e integrando as lógicas dos atores privados na distribuição de serviços e até na elaboração de políticas públicas. (...) nova forma de trabalho conjunto entre os atores que, embora desiguais, estão mutuamente implicados.” (Soulet, 1996, p.15).

Acompanhando Albuquerque (2016), assiste-se a um movimento de “subsidiariedade reflexiva”, numa lógica organizacional e legislativa que é elaborada e fiscalizada pelo Estado, mas também uma intelectualização do social, numa abordagem

¹⁸ Pelo contrário, o *diseempowerment* relaciona-se com a perda de autonomia, sendo uma forma de negação dos direitos individuais, a diminuição de capacidades de decisão. Muitos dos gestores de OES sentem este *diseempowerment*, que se traduz na impossibilidade de decisão e ação, segundo os mesmos.

que se centra na categorização e fundamentalmente na gestão dos riscos sociais. Esta “(re)construção do Social” baseia-se numa ação pública mais personalizante.

Zippelius (1997) considera que o poder que serve para proteger o cidadão também é suficientemente forte para o oprimir, acabando a história de liberdade do cidadão ser a de restrição e controlo do Estado. Assim, para garantir a liberdade e prevenir o arbítrio estatal o Estado deveria funcionar através da distribuição e coordenação de funções, separando e controlando poderes. Estas garantias de igualdade e liberdade, enriquecidas pela ideia de Estado social, exprimem a igualdade de oportunidades para todos, satisfazendo os interesses numa dada comunidade. O moderno Estado Constitucional e de Direito prevê precisamente uma limitação e equilíbrio de poderes.

No entanto, o autor refere ainda que para haver um poder do Estado eficiente há a necessidade de se efetuar um controlo e uma distribuição equilibrada de funções.

Sendo a finalidade combater a pobreza e a exclusão social através da promoção do desenvolvimento social encontramos uma definição do princípio de subsidiariedade, no quadro do modelo da Rede Social:

“É no território, no local que os problemas terão de ser resolvidos; é próximo das populações que se deve atuar, de uma forma concertada, articulada e preventiva, pois, é a este nível que: se identificam os problemas e as necessidades, os recursos, as potencialidades e identidades dos agentes de mudança; se podem ensaiar, inovar e desenvolver ações de intervenção coletiva visando a resolução de problemas concretos locais. Neste contexto, a aplicação deste princípio implica reconhecer que, só depois de explorados os recursos e competências locais, se apela a outros níveis sucessivos de encaminhamento e resolução dos problemas. O local é o espaço privilegiado de desenvolvimento de processos participativos, no exercício de uma democracia efetiva e de formas de regulação social, em que o Estado, sociedade civil organizada e cidadãos se unem, criando fatores de mudança propiciadores da inserção dos mais desfavorecidos e do desenvolvimento social.” (Programa Rede Social Nacional).

No que se refere ao funcionamento da UE, encontra-se a existência de um Protocolo relativo à aplicação dos princípios da subsidiariedade e da proporcionalidade. O mesmo define a execução deste princípio da subsidiariedade.

O Tratado de Lisboa veio também reforçar significativamente este último princípio através da instauração de vários mecanismos de controlo de uma correta aplicação. Temos, assim, o princípio de subsidiariedade como determinante do nível de intervenção nos domínios de competências partilhadas entre a UE e os seus países, podendo ser uma ação a

nível europeu, nacional ou local. O princípio da subsidiariedade visa também aproximar a UE dos cidadãos.

O princípio em questão está consagrado no artº 5º do Tratado sobre o Funcionamento da UE:

“O significado e a finalidade do princípio da subsidiariedade residem na concessão de um determinado grau de autonomia a uma autoridade subordinada a uma instância hierarquicamente superior, nomeadamente de uma autoridade local ao poder central. Isto implica, portanto, uma repartição de competências entre diversos níveis de poder.” (in *Tratado da União Europeia*).

O Parlamento Europeu adotou em 1984 o conceito mencionado aquando do projeto do Tratado da UE, elaborando acordos de competências interinstitucionais.

Segundo a Comissão Europeia para a Política Regional, a Comissão Europeia pretende dar mais poder às cidades para gerirem diretamente uma fatia dos Fundos da UE; no quadro de apoios para 2014-2020, 15 mil milhões de euros do FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional vão ser destinados a projetos propostos pelas cidades, sendo que para Portugal o valor é de cerca de 700 milhões de euros (cf. portal eletrónico do Portugal 2020).

Os ingleses têm nas Agências de Desenvolvimento Regional um ator por excelência de política pública de incidência regional, que funciona politicamente descentralizado. Apresentam o conceito *devolution*. Segundo publica a BBC News (2010): “*Since 1999, the way the United Kingdom is run has been transformed by devolution - a process designed to decentralise government and give more powers to the three nations which, together with England, make up the UK*”¹⁹. *Devolution* (devolução, em tradução livre) significa, então, transferência de poderes do parlamento do Reino Unido em Londres para assembleias em Cardiff e Belfast, assim como do parlamento escocês em Edimburgo.²⁰

¹⁹Desde 1999, a forma do Reino Unido ser dirigido tem sido transformada pela *devolution* – um processo de descentralização governamental que dá mais poderes às três nações que, juntas com a Inglaterra, constituem o Reino Unido.

²⁰Mas a Segurança Social, contrariamente à Educação, não é devolvida aos parlamentos nacionais do Reino Unido, havendo uma reserva por parte do Parlamento do Reino, em *Westminster*. Temos no caso português o facto do Estado ter descentralizado a política educativa em matéria de contratação de pessoal auxiliar para a rede escolar do ensino básico, mas já não o faz em relação ao ensino secundário, em que é gerido por órgãos que apesar de serem regionalmente desconcentrados - exemplo da DREL, não deixam de funcionar como extensões – unidades orgânicas – da Administração Central. Os economistas justificam essa reserva com o argumento da equidade territorial e da eficiência da rede nacional escolar.

A Perspetiva Territorial no Portugal 2020 investe no princípio da subsidiariedade, afirmando-o desde a fase de desenho e de estruturação dos instrumentos de programação.

“A poliformia da atividade estatal, por exemplo, a sua centralidade combinada com a paralisia de algumas das suas instâncias, a sua presença combinada com a sua ausência, parece refletir-se numa hipertrofia da dependência e dos apelos à segurança por parte daqueles que se encontram mais afastados do jogo institucional.” (Estanque, Elísio e Mendes, 1998, p.215).

Já em 2017 o Jornal *Expresso* noticiava que o governo socialista liderado por António Costa havia avançado com a possibilidade de reestruturação através da descentralização, colocando os municípios no centro do processo. Alguns partidos reagiram, então, com preocupação - por exemplo, o Bloco de Esquerda manifestou o receio de promover o caciquismo e um obstáculo à regionalização.

I-5. Inteligência Coletiva

Diretamente ligado ao estudo em causa está o conceito de inteligência coletiva. No seu cerne existe uma cooperação intelectual, uma soma e partilha de inteligências individuais, o que por sua vez resulta numa aprendizagem coletiva. Verifica-se a troca e seleção de conhecimentos, segundo Pierre Lévy.

Para Lévy (2007), a inteligência coletiva é aquela que se distribui entre todos os indivíduos, que não está restrita para poucos privilegiados.

O saber está na humanidade e todos os indivíduos podem oferecer conhecimento e por isso deve ser incessantemente valorizada, procurando contextos em que o saber do indivíduo seja considerado valioso para o desenvolvimento de um determinado grupo. O caminho apontado pelo mesmo autor é a construção do laço social baseado no saber: “o núcleo da engenharia do laço social é a economia das qualidades humanas”. O que reuniria os indivíduos seria o saber como a base principal, a infraestrutura das relações humanas. Valorizam-se, então, as capacidades de partilha dos saberes individuais uma vez que as identidades passariam a ser identidades do saber. No entanto, não se refere a um saber científico, mas coextensivo à vida, do *savoir-vivre* (saber viver) ou *vivre-savoir* (viver saber).

Lévy (2016), tendo em consideração o tema, diz ainda que "somos nós que fazemos viver. Fazemos viver num mundo das ideias". Mais em pormenor afirma:

“Não é só na comunidade científica que se pratica a inteligência coletiva, mas também – e cada vez mais – no mundo dos negócios, porque existe a necessidade de empregar pessoas capazes de tomar iniciativas, de coordenar, de inventar novas soluções, de resolver problemas e de fazer tudo isso coletivamente, de forma organizada. (...) há todo um movimento no *management* contemporâneo que visa desenvolver práticas de inteligência coletiva. Há, também, outros campos, por exemplo, o da política ou, para falar de uma maneira mais ampla, o da cidadania”. (Lévy, 2016).

Dá o exemplo de governos de vários países que estão a tentar aprofundar os processos de consulta da população e de democracia deliberativa através de fóruns de discussão sobre questões de política local, permitindo à população manifestar-se acerca de assuntos que lhe concernem diretamente. Há a visão de que este desenvolvimento da inteligência coletiva existirá se houver uma cooperação competitiva ou cooperativa.

O autor refere ainda a relação entre as pessoas e a sociedade:

“Cada ideia é um movimento no jogo das relações políticas, afetivas, éticas, jurídicas, económicas etc. Todas essas ideias vivem em sociedade. De uma certa maneira a inteligência coletiva é um ecossistema de todas essas ideias que nós fazemos viver, porque nós as nutrimos e as reproduzimos.” (Lévy, 2016, p.18).

Co-relacionado com o tema existem, ainda, questões como a de “capital social”, que são os vínculos entre os seres humanos (a quantidade e a qualidade desses vínculos). Como exemplos temos questões como será que confiamos uns nos outros ou se somos honestos.

I-6. Eficiência e Eficácia

Coradi (1982) refere que existe a necessidades das organizações se desenvolverem baseando-nos nos conceitos de estrutura, sistema e instituição. A ideia é a de melhorar, aliada à filosofia de crescer e progredir. Este rumo ao progresso é mundial aos níveis económico, social e psicológico. Os sistemas organizacionais possuem uma vida, transformando-se ao longo dos tempos, num esforço crescente. Se forem ineficientes e ineficazes não conseguem sobreviver. Quanto mais aptos forem maior será a criação de emprego e maiores serão os proveitos.

Sabendo-se que a gestão é um conjunto de atividades - incluindo o planeamento, organização, direção e controlo dos recursos de uma organização - com vista a atingir determinados objetivos, há que ter em conta os desafios e oportunidades que as organizações enfrentam atualmente. Por exemplo, como responder às pressões económicas,

umentar a qualidade e a produtividade e melhorar o serviço prestado ao cliente dado características como por exemplo concorrenciais, responder à pressão e aos riscos da globalização, optar por um comportamento eticamente correto, trabalhar em rede, melhorar competências pessoais, gerir uma mão-de-obra cada vez mais diversa e gerir os trabalhadores temporários, estimular a inovação e a mudança, gerir conflitos entre o trabalho e a família e apostar num ambiente de trabalho positivo e colaborativo.

Apostar em atributos como eficácia, optimismo, resiliência e esperança traduz-se na valorização de um capital comportamental positivo necessário às organizações atuais, em que o respeito, integridade e gratidão são requisitos fundamentais a ter em conta em organizações consideradas positivas, num rumo sustentável e de melhoria constante (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Falamos numa gestão em que motivação, empenho, produtividade, satisfação e comportamentos de cidadania são tidos como cruciais.

A atualidade necessita de gestores com atitudes de competência interpessoal, sensibilidade organizacional e flexibilidade, havendo igualmente a necessidade de uma forte liderança adequada a cada grupo que tenha pela frente. No Projeto GLOBE - *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, a liderança é vista como a capacidade para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações. Kets de Vries (2001) indica que os líderes interessam-se pelo futuro, respiram a mudança, pensam a longo prazo, são cativados por uma visão, tratam do “porquê”, sabem como “empoderar” os subordinados, sabem como simplificar, confiam na intuição e têm uma perspetiva societal alargada. Surgem evidências de relação entre liderança e eficácia.

Mas há primeiramente que distinguir eficiência e eficácia:

Eficiência, proveniente do latim *efficientia*, refere-se ao uso racional dos meios para alcançar objetivos pré-determinado com o mínimo de recursos disponíveis. Eficácia, proveniente do latim *eficácia*, é a capacidade de alcançar o efeito esperado através da realização de ações.

Eficiência consiste na relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados, num período definido, colocando o foco na optimização do uso dos recursos - verbas, tempo, materiais e pessoas - para produzir um bem ou serviço, minimizando desperdícios e o melhor possível. É uma otimização de recursos nos processos organizacionais, em que a

gestão eficiente é aquela cuja unidade de trabalho opera diariamente com um custo mínimo de materiais e de trabalho.

No fundo, eficiência é o meio para se atingir um resultado; aquilo que se faz. Dá ênfase aos meios, realização de tarefas, resolução de problemas e formação de colaboradores. Já a eficácia tem o foco no grau de satisfação das necessidades dos *stakeholders*, sendo o resultado a missão. Dá ênfase aos resultados, consecução dos objetivos, solução proposta e às operações realizadas serem acertadas.

“A eficiência avalia como se faz. Diz-se que uma operação foi realizada de forma eficiente quando consumiu o mínimo de recursos na obtenção de um determinado resultado. A eficácia avalia até que ponto se alcançou um determinado resultado, independentemente da forma como se obteve esse resultado.” (Andreasi, 2014).

Quanto à eficácia, mede o grau de alcance dos resultados, sendo uma tarefa tanto mais eficaz quanto melhores os resultados. Logo, a máxima eficácia é atingida com o pleno alcance dos objetivos.

De grande importância é a combinação entre eficácia e eficiência, que será a forma ideal de cumprir um objetivo, em que se atinge o desejado com êxito, recorrendo ao mínimo de recursos.

De notar, em termos de vantagem competitiva, que se uma organização é mais eficiente do que as concorrentes, conseguirá melhores resultados e um aumento da satisfação dos seus clientes.

Verificamos, também, que a “Estruturação Temática” presente na Agenda Portugal 2020 tem como um dos “Domínios Temáticos” a “Abordagem Territorial e Reforma da Administração Pública”, sendo um objetivo temático central “*Reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da Administração Pública*”. No alinhamento com a Estratégia Europa 2020, um dos objetivos temáticos das Prioridades da UE-2020 é reforçar a capacidade institucional e uma administração pública eficiente.

Relativamente à perspetiva territorial no Portugal 2020, encontramos a pretensão de obter ganhos de eficiência e de integração das finalidades de política pública, partindo-se do saber que existem fortes assimetrias regionais em matéria de desenvolvimento económico e social e a necessidade de respostas com modulações específicas. Indica as diferenças regionais ao nível da dotação de capital humano, como recursos e competências.

A avaliação da eficiência a partir de indicadores de desempenho é fundamental para as organizações, pois funciona como uma ferramenta de gestão, revelando forças e fraquezas organizacionais e indo de encontro às necessidades dos clientes, identificando oportunidades de melhoria. Segundo Campos (2006), as avaliações de eficiência normalmente são feitas mediante funções-fronteiras que representam uma tecnologia eficiente, podendo ser estimadas por diferentes métodos.

Segundo Bressan, Braga e Lima (2002), a utilização exclusiva de indicadores objetivos tradicionais - como os financeiros - pode resultar numa medida enganadora, devendo os indicadores diferenciarem-se de uma empresa para outra, segundo a missão, políticas, objetivos e tempo de existência, entre outros; devendo ser ponderados e terem também medidas de caráter subjetivo. Falamos de indicadores político-sociais. Neste sentido, Oliveira (2013) refere que a eficiência global ocorrerá quando houver equilíbrio entre a eficiência económica e social. Assim, temos como indicadores ou variáveis de eficiência e de eficácia neste estudo:

❖ **Indicadores de eficiência:**

- Planeamento do trabalho;
- Autoridade: muitas vezes os gestores, particularmente os de nível intermédio, queixam-se de que, não obstante lhe serem atribuídas grandes responsabilidades não possuem poderes suficientes para atuar, sendo a autoridade insuficiente. Autoridade é o direito de decidir e de dirigir outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres, de acordo com os objetivos da organização;
- Atribuição de responsabilidades: na realização das funções que são atribuídas a cada elemento da organização, contribuindo para a realização dos objetivos organizacionais, constituindo deveres e obrigações que respeitem as normas e valores assumidos pela organização, devendo haver uma detalhada e clara definição das várias funções da organização, para que cada elemento saiba o que se espera dele e qual a sua responsabilidade;
- Rentabilidade do património;
- Investimentos com eventos ligados ao setor;
- Avaliação de desempenho por competências: avaliação das competências comportamentais e das competências técnicas do gestor;
- Investimento na formação e aumento de competências ao nível dos gestores e colaboradores;
- Imagem e prestígio da OES no setor;

- Meios de autofinanciamento;
- Endividamento total;
- Comprometimento da gestão e definição clara de estratégias: dar evidências do seu comportamento, informando/ouvindo/motivando colaboradores e envolvidos na OES. Esta comunicação é de importância extrema. Também elaborando um plano de gestão com as de exigências estatutárias e regulamentares, estabelecimento da missão, visão, valores da organização, objetivos e política de qualidade;
- Abordagem da gestão como um sistema: identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribuindo para que a organização atinja os seus objetivos;
- Controlo na gestão de processos (desde o planear ao implementar, à monitorização e medição e ao atuar, permitindo a melhoria contínua);
- Melhoria contínua: o desempenho global de uma organização deverá ser um objetivo permanente dessa organização, devendo ela melhorar continuamente o sistema de formação, de análise de dados, de ações corretivas e preventivas e de planeamento e estratégias;
- Patamar da excelência: as respostas sociais procurarem a excelência dos seus serviços, garantirem a sua sustentabilidade através da qualidade, preocuparem-se com a sua viabilidade através da mudança organizacional e fortalecerem uma identidade que melhor responda às necessidades das suas comunidades;
- Recursos: as OES devem assegurar e disponibilizar os recursos necessários e adequados para o bom desempenho das atividades que proporcionem produto em conformidade com os requisitos definidos (recursos humanos, edifícios, equipamentos e ambiente de trabalho, entre outros);
- Combate à resistência à mudança;
- Competitividade;
- Orientação para os resultados;
- Aplicação de valores de ética.

❖ **Indicadores de eficácia:**

- Participação social: é o índice responsável por aferir a participação das pessoas na cooperativa em relação ao universo total das pessoas existentes na área de ação da OES;
- Crescimento do quadro social: crescimento do número de funcionários e de associados;
- Representatividade social/política da OES na comunidade onde se insere;

- Número de associados ativos/número de associados na totalidade: avalia a participação efetiva dos associados na vida da empresa e orienta sobre o grau de satisfação dos mesmos e a sua compreensão da filosofia empresarial. Significa o envolvimento das pessoas que são a essência da organização. Por exemplo, a participação em assembleias mede o grau de interesse dos associados em participar e obter informações sobre a estratégia e resultados da OES;
- Indicadores de efetividade: mede se os objetivos propostos para determinado período de tempo foram alcançados, sendo utilizados após os resultados terem sido produzidos. Algumas perguntas que podem ser respondidas são: o projeto fidelizou clientes? O projeto contribuiu para aumentar o faturamento e para reduzir as faltas dos colaboradores?
- Margem de Valor: diferença entre o valor percebido e o valor gasto no produto/serviço;
- Índice de ‘*turnover*’: mede a rotatividade de colaboradores, verificando possíveis problemas organizacionais;
- Crescimento do volume de atividades;
- Rede de parcerias (*stakeholders*);
- Criação de valor social (criado ou não criado);
- Participação social: é o índice responsável por aferir a participação das pessoas na cooperativa em relação ao universo total das pessoas existentes na área de ação da OES;
- Representatividade social/política da OES na comunidade onde se insere.

Este conjunto de indicadores de eficiência e eficácia não encerra os indicadores susceptíveis de ser utilizados pelas OES, não sendo de todo clara a interpretação e relação causal entre os mesmos dada a natureza diversa dos objetivos (não estritamente económicos) e dos *stakeholders*.

Pressupõe-se que é na escala local que os problemas concretos deverão ser resolvidos: atuando próximo das populações de forma articulada e preventiva; identificando problemas e necessidades, recursos, potencialidades e identidades dos agentes de mudança; desenvolvendo ações várias inclusive de intervenção coletiva. O posicionamento assumido nesta investigação é, pois, que o território local deverá ser visto como espaço privilegiado de desenvolvimento de processos participativos e de regulação social, associando:

- Investimento na formação e aumento de competências ao nível dos gestores e colaboradores;

- Dinamização económica, social e cultural.

Das OES espera-se um contributo efetivo nestes dois domínios de intervenção, considerando dois desideratos:

- Melhoria contínua: o desempenho global de uma organização deverá ser um objetivo permanente dessa organização, devendo ela melhorar continuamente o sistema de formação, de análise de dados, de ações corretivas e preventivas e de planeamento e estratégias;
- Patamar da excelência: as respostas sociais procurarem a excelência dos seus serviços, garantirem a sua sustentabilidade através da qualidade, preocuparem-se com a sua viabilidade através da mudança organizacional e fortalecerem uma identidade que melhor responda às necessidades das suas comunidades.

O princípio da subsidiariedade visa a intervenção nos domínios de competências. Estabelece-se a ligação com os pontos:

- Planeamento do trabalho;
- Rentabilidade do património;
- Avaliação de desempenho por competências: avaliação das competências comportamentais e das competências técnicas do gestor;
- Comprometimento da gestão e definição clara de estratégias: dar evidências do seu comportamento, informando/ouvindo/motivando os colaboradores da OES. Esta comunicação é de importância extrema. Também elaborando um plano de gestão com as exigências estatutárias e regulamentares, incluindo a missão, visão, valores da organização, objetivos e política de qualidade;

I-7. Inovação social

Segundo o *Guide to social innovation*, da Comissão Europeia (2013, p.6), inovação social pode definir-se como o desenvolvimento e implementação de novas ideias (produtos, serviços e modelos), conhecendo necessidades sociais e criando novas parcerias. Representa novas respostas para o processo de interação social, visando o bem-estar social e a melhoria da capacidade do indivíduo.

A inovação social significa criar sistemas onde todos ganham, numa lógica sustentável a longo prazo, baseando-se em responder a valores sociais e não ao lucro.

Minks (2011) refere que a inovação social é a melhor estratégia para resolver problemas sociais. As novas ideias, conceitos ou estratégias podem tomar várias formas como combinações entre vários setores, sendo um investimento. Para investir bem é necessário definir esta inovação e entender todo o sistema organizacional e os indicadores de medida de qualidade e eficácia.

Trata-se de focar a mudança social que pode estar associada a novos *outputs* de negócio (produtos/serviços) que permitirão resolver um problema ou necessidade do cliente inserido numa comunidade.

Tal mudança requer que os governos locais e centrais trabalhem em conjunto com outros setores, incluindo as OES enquanto parceiros no desenho, implementação e controlo de uma dada política pública social, configurando uma rede social eficaz e eficiente.

O setor não lucrativo, principalmente quando vocacionado para a resolução de necessidades imediatas, por conseguinte tem um desafio maior pela frente. Tal como em todos os setores, tem de investir na sua capacidade única para identificar, desenvolver, implementar, avaliar e ser capaz de alterar estratégias de acordo com a visão, missão e objetivos da organização.

De tal modo que Azevedo (2004) faz notar que os projetos de inovação social são definidos pelas características de “eficácia, eficiência, sustentabilidade e replicabilidade”.

I-8. Desafios e Problemas para a Economia Social

São desafios e oportunidades interligados que estão em cima da mesa, partindo do facto que as OES pretendem criar valor para a sociedade, gerando impacto pela resolução de problemas que outros agentes económicos não estão a conseguir solucionar.

Assim, Azevedo (2004) menciona que as OES deveriam tornar-se inovadoras, invocando a necessidade de novos modelos de intervenção, gestão e governança.

No entanto, para Block (2004) vários traços culturais funcionam como travão ao que designa de “*fundofobia*” i.e.: *i*) excessiva dependência de financiamento que bloqueia a inovação; *ii*) a desorientação no recrutamento - devido à falta de profissionalização e de

modelos de gestão profissionais; *iii*) a depressão organizacional - orientação política autocentrada, não efetuando uma leitura objetiva e pró-ativa dos ambientes interno e externo; *iv*) o infortúnio financeiro; *v*) a síndrome do fundador - a pessoa ou conjunto de pessoas fundadoras, embora fulcrais, limitam o potencial de criação de valor e bloqueiam a emergência de novas lideranças com novos rumos estratégicos e mais eficientes e transparentes e ainda a confusão de papéis entre *stakeholders* - ambiguidade de funções e conflito de papéis e de interesses.

Nesta sequência de ideias, Crutchfield et al. (2012) apontam características organizacionais necessárias para ultrapassar os entraves mencionados. Assim, as Organizações Sociais devem advogar e servir causas focadas na transformação da sociedade, institucionalizando as soluções encontradas. Ou seja:

- i) garantir a sustentabilidade;
- ii) utilizar os mecanismos de mercado - e não o puro altruísmo, identificando o problema sem tabus, questionando o *status quo* e a visão tradicional que existe;
- iii) inspirar os evangelistas - por exemplo, olharem os voluntários não como um recurso barato, mas como um conjunto de devotos que defendem a causa, gerando um efeito multiplicador;
- iv) cuidar das suas redes - orquestrando-as como potenciadoras de atividades e do impacto social que se gera;
- v) ser mestres na adaptação ao contexto e à realidade - adaptação tática, estratégica e do próprio modelo de intervenção;
- vi) terem lideranças servidoras, delegando, partilhando e capacitando outros, envolvendo de forma transparente e continuada os *stakeholders*-chave.

Azevedo et al. (2010) propõem uma mudança de paradigma, recuperando a identidade original das OES e garantindo a sua sustentabilidade – i.e., a sua existência na perpetuidade - recuperando a autonomia perdida pelo excesso de contratualização e investimentos públicos, obtendo novos instrumentos de financiamento, como a filantropia de impacto, onde setor público e privado se envolvam com vista a organizações sociais mais sustentáveis, através de “negócios sociais” geradores de valor não só social mas também económico.

Acrescentam, ainda, a criação de um compromisso de confiança através da vertente comunicacional, ser proativo relativamente às necessidades e expectativas das pessoas e

ainda “exercer a função de *lobbying* e influenciar a construção e implementação de políticas públicas segundo os princípios da proximidade e da subsidiariedade”.

Uma OES deve persistir na resolução/erradicação de um dado problema identificado na sociedade, evidenciando capacidade de criar soluções que se autofinanciem com base no valor criado ou geradoras de lucro, assim como produzindo impacto na resolução do problema identificado. Insere-se neste processo a noção de eficiência, em que estas organizações consigam utilizar os recursos que possuem da melhor forma (otimização do emprego dos recursos). Para tal, tem de haver uma profissionalização da gestão, dada a complexidade dos problemas a solucionar, que terá impacto nos modelos de governação, exigindo um modelo eficiente mitigador de riscos e conflitos de interesse.

As OES, ainda segundo os autores, devem ser capazes de renunciar à rigidez organizacional, optar por uma gestão moderna e não voltada apenas para o controlo, aproveitar capital desperdiçado consolidando a marca solidária que distingue este setor e adotar um processo de decisão que permita destrinçar e hierarquizar a natureza dos vários tipos de problema – como urgentes ou não, de certeza ou incerteza, de ambiguidade ou de crise.

Quanto a problemáticas (e desafios, claro está), importa atender a uma série de questões complexas. Designadamente:

- Dinâmicas demográficas - como o crescimento populacional nos países em vias de desenvolvimento por oposição ao envelhecimento populacional nos países desenvolvidos, e as migrações globais;
- Mudanças na família - casamentos, divórcios, dimensão em números dos elementos constituintes do agregado familiar, novas tipologias;
- Ciclo económico;
- Pobreza, exclusão e desigualdade social;
- Educação, emprego e trabalho;
- Degradação ambiental;
- Violência, crime e terrorismo;
- Questões urbanísticas;
- Dependências - droga, álcool, jogo, consumo e internet, entre outros;
- Influência dos *media* e a utilização das novas tecnologias de comunicação.

Há também desafios globais à gestão e ao comportamento organizacional, segundo Robbins. Designadamente:

- as mudanças rápidas, a incerteza e os acontecimentos inesperados de ordem político-económica;
- a crescente pressão e competição empresarial;
- o aumento dos custos;
- as mudanças nos sistemas de regulação;
- a melhoria do desempenho, da qualidade dos produtos e serviços e da produtividade, para aumentar a competitividade;
- a garantia de fidelidade da clientela;
- a melhoria da qualidade da informação para uma tomada de decisão mais eficiente;
- recrutar, reter e desenvolver talentos;
- gerir pessoas cada vez mais qualificadas;
- estimular a inovação e a mudança;
- gerir os trabalhadores temporários;
- trabalhar com outras organizações em rede;
- aumentar a visibilidade;
- ajudar os colaboradores a gerir os conflitos entre o trabalho e a família e estimular o comportamento eticamente correto.

Surge a necessidade de foco numa *capacity-building*²¹, de uma necessidade de aposta na formação e na gestão, da valorização das pessoas, de redes de cooperação e de uma aprendizagem com os resultados, sabendo-se que as OES têm determinadas vantagens que lhes são intrínsecas - como a proximidade, a antecipação de problemas, os valores, o facto de não poderem ser vendidas ou deslocadas, uma resposta ao desemprego, um compromisso social em prol de uma sociedade com mais justiça e a criação de valor social.

Tudo isto fazendo face às debilidades do setor, que passam pela falta de visibilidade, por possuírem pequenas dimensões, pelas influências políticas e *lobbies* a que estão sujeitas, pela falta de empreendedorismo, pela dependência de financiamento e pelo défice estrutural e de formação, entre outros.

²¹ *Capacity-building* - satisfação dos *stakeholders* ou partes interessadas, através da análise, avaliação e aprendizagem com os resultados.

Para Lacruz (2014), a arquitetura institucional das entidades do terceiro setor geralmente compreende um conjunto de agentes, sendo eles os governos, voluntários, beneficiários, parceiros, patrocinadores, doadores, fornecedores e outras entidades do mesmo setor, havendo a necessidade de funcionarem como um conjunto.²²

Conforme Silva et al. (2014), o modelo de financiamento estatal direto às instituições incrementa a dependência destas últimas e desvirtua a missão das mesmas, contrastando com outros modelos europeus, como o Reino Unido e a Holanda, em que as verbas são atribuídas diretamente às pessoas, através de subsídios e é esta que escolhe a instituição com a qual quer usufruir os serviços de que necessita. É o utente quem decide, havendo uma diminuição da pressão e poder do Estado, que passam para a organização e para o utente; o que não significa que também não traga problemas, não havendo modelos perfeitos.

Para Sousa et al. (2016), as IPSS são uma realidade multissecular na sociedade portuguesa, encontrando-se dispersas por todo o país. O Estado passou a determinada altura a assegurar-lhes uma parte significativa do financiamento e daí resultou um estatuto. As instituições viram-se como que contratadas pelo Estado para a prestação de serviços que a este competia. Tentaram então manter a sua identidade radicada na sociedade civil.

Passando uma fase de crise económica, aguarda-se uma sustentabilidade, traduzida em viabilidade, subsistência e complementaridade. Mas está ainda muito enraizada nas mentalidades de muitas IPSS que as soluções passam fundamentalmente pelo reforço dos apoios financeiros públicos, sendo esta visão irrealista devido à escassez de verbas atuais e futuras. Apoios financeiros mais diversificados são necessários, embora os apoios públicos continuem a ter um papel importante, mas não podem continuar a ser encarados como a fonte primeira e em muitos casos quase exclusiva de recursos financeiros.

Estas fragilidades levam a que tenha de haver mudança de mentalidades das instituições e suas direções e da sociedade civil. Num período caracterizado por mudanças sociais significativas e o surgimento de novas necessidades sociais decorrentes do atual contexto de crise económica, da alteração dos hábitos individuais e dos comportamentos coletivos, são necessárias novas questões de proteção social adequada. Isto em conjugação com o agravamento de necessidades sociais antigas e com a redução dos apoios públicos.

²² Figura representativa da Arquitetura institucional genérica de entidades do Terceiro Setor em Anexo O.

Temos como um desafio para os autores referidos o exemplo da maior dificuldade em obter fundos através de mecenato e os benfeitores quererem participar diretamente nas organizações que financiam, criando uma pressão. Entramos, também, no domínio da competitividade, em que outro desafio será demonstrar que conseguem prestar serviços com uma relação custo/benefício mais favorável relativamente a congéneres.

Como recomendações há a menção por parte destes autores da viabilidade económica e financeira, subsistência das instituições adequando respostas prestadas e necessidades sociais e complementaridade entre as instituições, as restantes entidades da sociedade civil e o Estado.

Relativamente à viabilidade económico-financeira das IPSS, Sousa et al. (2016) afirmam que “as IPSS gerem orçamentos anuais de vários milhões de euros. É indispensável, por isso, que os seus órgãos sociais sejam apoiados por quadros com experiência de gestão”.

Algumas das estratégias de diversificação das fontes de receitas incluem a rentabilização do património, protocolos/parcerias com empresas no âmbito da promoção da responsabilidade social, criação de programas de *mentoring*²³ e patrocínio de pessoas e de causas como instrumento de angariação de donativos privados. Exemplos de redução de custos e o aumento da eficiência na utilização dos recursos existentes passam pela criação de centrais de compras que sirvam várias instituições, cooperação e protocolos com instituições congéneres e ainda partilha de recursos humanos especializados entre instituições.

Para a verificação da subsistência, a adequação entre as necessidades sociais e as respostas deve estar presente, por exemplo através do apoio à criação do próprio emprego e à procura de emprego, trabalhando diretamente com a pessoa desempregada, efetuando uma pesquisa de alternativas de qualificação e reconversão profissional, aconselhamento em gestão do orçamento familiar e estímulo à poupança, serviço integrado ajustado à pessoa, serviços de proximidade e avaliação regular do impacto das respostas sociais.

Para haver uma complementaridade, temos como exemplos a oferta de serviços em rede, operacionalização da Rede Social com os seus Conselhos Locais de Ação Social, as

²³ Matta (2014) define como prática em que o mentor, que agrega anos de experiência, compartilha conhecimentos para melhorar o desempenho da pessoa que está a aprender.

Comissões Sociais de Freguesia e outros níveis de cooperação definidos e também aposta no marketing social e na promoção da marca.

Infere-se, assim, que a melhoria ao acesso ao financiamento é uma necessidade específica das OES, verificando-se em Portugal essencialmente três fatores a apontar (Fernandes, 2006):

1. Falta de aptidão das iniciativas sociais para receber esse financiamento - OES pouco informadas, falta de gestão estratégica estruturada e adequada às necessidades da iniciativa, falta de capacitação, profissionalização e capacidade de gestão, pouco foco na inovação, fraca sustentação e qualidade nas candidaturas a fundos, que leva ao insucesso das mesmas e falta de informação para os investidores, devido à medição limitada do impacto;
2. Falta de um ecossistema próprio para o desenvolvimento de um mercado de financiamento da Economia Social- financiamento ainda muito baseado em métodos tradicionais como subsídios e doações, falta de enquadramento legal e de construção da infraestrutura de mercado, incipiente cultura de investimento socialmente responsável e necessidade de processos de financiamento mais claros;
3. Setor público ainda muito centralizador das atividades respeitantes ao setor - cultura da contratualização estatal para fornecimento de serviços sociais e a própria sobrevivência das organizações e necessidade de promoção de iniciativas de empreendedorismo e inovação social.

Em suma, há a necessidade de uma maior participação interssetorial dos vários agentes económicos para que se verifique um mercado de financiamento da Economia Social mais participativo, sólido e integrado na procura de soluções. O setor privado e a filantropia dispõem de capital para alocação de fundos neste investimento, em Portugal. Por exemplo nos EUA o impacto social é financiado por privados. Note-se neste último o caso de Bill Gates e Warren Buffet, com o projeto *The Giving Pledge*, em que convidam os mais ricos a doarem elevadas somas monetárias a iniciativas sociais. Em Portugal, já temos exemplos como a *EDP Solidária*, que só em 2015 financiou com 2,1 milhões de euros iniciativas sociais e continua a financiar.

Conforme Santos (2016), o financiamento passa por perceber todo o processo, que se desenvolve em quatro fases:

- 1) Foco no problema e na solução;
- 2) Sistematização do sistema de criação de valor;
- 3) Processo de crescimento;
- 4) Disseminação da inovação social - promoção ativa, replicação e disseminação do modelo para outras entidades, para a solução ganhar mais impacto e escala. Quando não ocorre, verifica-se a falha do financiamento.

Segundo o Projeto de Lei nº 68/XII - Lei de Bases da Economia Social, esta tem raízes profundas e seculares na sociedade portuguesa, representando respostas organizadas da sociedade civil a necessidades sociais, através da concessão de bens e da prestação de serviços e uma utilização social dos excedentes obtidos. Baseia-se em princípios unificadores que constituem o seu traço distintivo, como o primado do indivíduo e dos objetivos sociais sobre o capital, o voluntariado e o livre acesso e participação, a gestão autónoma, desenvolvimento sustentável, serviços de interesse para a comunidade em geral, inovação social, ambiental, tecnológica e o reforço da coesão social, económica e regional.

O reconhecimento da importância da Economia Social quer na UE, quer nos EUA e América Latina têm vindo a reforçar-se por razões diversas entre as quais se destaca o seu peso crescente no PIB dos países e o relevante contributo para a criação de emprego (em 2007 a Economia Social representou em Portugal 5,64% do PIB e 4% do Emprego).

Em Portugal, a Economia Social tem vindo a ser supostamente cada vez mais subsidiária do Estado em áreas como a ação social e a solidariedade social, a saúde, a educação, a agricultura, a habitação, a cultura, o ambiente, o desenvolvimento local e o desporto e até mesmo a banca, seguros e à previdência complementar. Tem vindo a ser alavancada nos valores da solidariedade, ética e transparência e de empreendedorismo social subjacentes ao Modelo Social Europeu.

“É indispensável assumir uma resposta a este conjunto de desafios que promova um novo modelo transversal para a rentabilização dos recursos oriundos dos fundos comunitários, do orçamento de Estado e dos municípios, evitando a sobreposição de verbas, bem como das medidas e ações definidas ao nível comunitário, como os planos nacionais e os planos de atividades municipais”. (Projeto de Lei nº 68/XII, 2011).

Há ainda a questão da globalização e das profundas transformações socioeconómicas que afetam as sociedades modernas, adensando a necessidade de redesenhar o mapa da proteção social dos Estados Europeus, com novos modelos e dinâmicas que permitam a sua sustentação.

Para Guerra e Santos (2014), em termos de legislação também existem lacunas. Dá o exemplo das políticas associadas à problemática do empreendedorismo social, onde foi constatada a inexistência de políticas e/ou legislação.

“Aliar rentabilidade e solidariedade desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica.” (*Resolução do Parlamento Europeu 2008/2250, 2009*).

A realidade é que segundo o OBESP - Observatório da Economia Social em Portugal “as cooperativas de serviços, se não recebessem subvenções oficiais e, em menor grau, doações de particulares, teriam grandes dificuldades de prestar os serviços que hoje asseguram à comunidade” (in Estudo de caracterização das cooperativas portuguesas 2012/2013, OBESP).

Para o bom funcionamento organizacional é necessária uma estratégia (ou estratégias). Chandler considera que “a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos de longo prazo da empresa, e a afetação dos recursos necessários à consecução dessas metas”.

Porter entende que “estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor”.

Johnson, Scholes e Whittington (2008) referem que as decisões estratégicas devem ter por base: a direção de longo prazo da organização; o foco das atividades da organização de modo a obter vantagem sobre os concorrentes; incorporar as mudanças da envolvente, os recursos e competências da organização e os valores e expectativas dos *stakeholders*²⁴. A estratégia acaba por ser, pois, o caminho a longo prazo de uma organização.

²⁴ Indivíduos ou grupos que dependem de uma organização para cumprir os seus próprios objetivos e dos quais, por sua vez, a organização depende. Podem ser de 2 tipos: internos (gestores e trabalhadores) e externos. Os *stakeholders* externos podem-se subdividir em 4 categorias: económicos (fornecedores, acionistas, bancos), sociais/políticos (Estado), tecnológicos (entidades reguladoras) e comunidade.

Uma *strategy statement*²⁵ deve compreender o rumo de uma organização, o âmbito das suas atividades e as vantagens ou capacidades a desenvolver para esses objetivos e atividades, sendo a estratégia desenvolvida por gestores, especialistas e consultores de estratégia. Podemos considerar três horizontes da estratégia:

- Horizonte 1 - Alargar e defender o *core business*²⁶, o núcleo do negócio;
- Horizonte 2 - Construir negócios emergentes;
- Horizonte 3 - Criar opções viáveis. Varia de acordo com o contexto organizacional.

Em Portugal, tal como noutros países da UE, a pobreza e a exclusão social são fenómenos que sempre existiram e que em vez de desaparecerem estão a agravar-se. No entanto, são fenómenos relativamente mal conhecidos, pouco atualizados e mal compreendidos. Por si só, o desconhecimento e a incompreensão resultam em graves efeitos para a sociedade.

“Muitos cidadãos e cidadãs vivem hoje em condições que não são compatíveis com a dignidade humana e com uma sociedade democrática; estamos conscientes de que uma parte considerável da população portuguesa não vê satisfeitas as suas necessidades básicas em domínios como: educação, saúde, habitação, justiça, emprego e proteção social.” (Rediteia, 2015).

Na mesma edição, é referido que os números da pobreza e exclusão social têm vindo a aumentar e este crescimento deve-se, em grande parte, a um conjunto de medidas de austeridade que têm vindo a ser implementadas e que enfraquecem o Estado Social. Por outro lado, uma má compreensão do fenómeno leva a medidas parciais e pouco eficazes; o êxito das ações, políticas e projetos empreendidos a favor da inclusão social dependem em grande medida da sua capacidade para analisar o fenómeno de uma forma multifatorial, integral e a longo prazo, procurando a participação dos vários atores sociais.

Verificamos, assim, que estes factos levam obviamente a dificuldades na GOES.

De salientar, ainda, na referida edição da Rediteia a menção ao facto de que os valores da justiça e o respeito pela dignidade humana, a igualdade como regra de convivência e a partilha devem ser uma atitude permanente e não apenas aquando da verificação de tragédias.

²⁵ Comunicação da estratégia a todos os colaboradores da organização, que consiste em três componentes: objetivo, âmbito e vantagem competitiva. Estes componentes devem ser o mais claros possível, para ajudar a organização e os colaboradores a entender os objetivos e a desenvolver a estratégia organizacional.

²⁶ Atividade principal.

A nível de orientações estratégicas a publicação considera como primordial o reforço da cidadania e da participação da sociedade civil, tendo em vista a boa governação e a componente participativa da democracia:

“A legitimidade democrática não se esgota na expressão eleitoral; também depende do modo de exercer o poder. Além do mais, trata-se de um trabalho que tem como ponto central a questão dos direitos sociais fundamentais, claramente expressos na lei e em textos internacionais que obrigam o Estado português - mas sem expressão concreta na vida quotidiana dos cidadãos, e sobretudo daqueles que enfrentam situações de maior precariedade e exclusão social. Para que isto aconteça existem algumas condições que importa garantir sob pena de ficarmos apenas pelos discursos e ações assistencialistas.” (Rediteia, 2015. pp.65-66).

Vê-se, ainda, como necessário investir ao nível da sensibilização e da informação, com vista a fazer (re)nascem a consciência de que é possível minorar/resolver os problemas sociais. O Estado deverá envolver instituições do setor privado não lucrativo, associações e movimentos de cidadania responsáveis, capazes de liderar processos de intervenção em parceria com todas as partes interessadas; apoiar as iniciativas protagonizadas pelos próprios excluídos, investir na formação de técnicos e dirigentes de ONGs e avaliar as medidas de promoção da inclusão e as políticas públicas relevantes.

“Em Portugal, a Economia Social tem vindo a tomar consciência de si própria e a inscrever-se como prioridade nas políticas públicas. As suas várias constelações vão aprendendo a reconhecer-se umas às outras como partes de uma mesma galáxia. O Estado tem-na valorizado política e institucionalmente, fixando o seu perfil jurídico-legal e dando nitidez crescente à mensagem normativa da Constituição da República nesta matéria.” (Namorado, 2016)

O autor afirmou ainda que a qualidade de vida depende da “rede de processos de desenvolvimento local unidos numa sinergia”, processos que melhoram com a visibilidade das OES. Mas para tal é necessária uma reforma do Estado, para que essa rede não se reduza à questão burocrático-administrativa. É necessário que seja um Estado inserido numa sociedade transformada e viva de liberdade e de justiça, porque só desta forma terá êxito. Numa sociedade como a nossa, adormecida, há a necessidade de capacidade de resposta rápida e efetiva que as OES podem dar.

Namorado (2016) considera que a UE “deixou-se inquirar por uma tecnocracia burocraticamente aprisionada na regressão social e na anemia política, guiada por um automatismo economicista que reproduz privilégios e desigualdades, cada vez mais se afastando do horizonte inicialmente prometido”, estando também Portugal neste difícil contexto de constrangimento, nos termos expostos pelo autor:

“Por inércias e automatismos que, ao reproduzirem privilégios, constrangimentos e desigualdades, são a marca e o rosto do tipo de sociedade atualmente dominante. (...) Há quem reiteradamente procure trazer para a ribalta mediática a questão de saber se a Economia Social tem futuro. É uma questão subalterna. A questão decisiva (...) é a de sabermos se o nosso país é viável como democracia sem a ES. Por isso, o seu fomento, sendo uma orientação desejável das políticas públicas, não pode limitar-se a ser uma pequena região de um painel programático. Pelo contrário, tem que ser um foco de irradiação para todo o espaço político, que impregne quer a política do Estado central quer a das autarquias; sem esquecer a necessidade de se projetar sem ambiguidades no espaço europeu” (Namorado, 2016).

Atuando não só no presente ou no futuro, mas em ambos, a Economia Social responde aos problemas não porque eles sejam eternos, mas para que sejam vencidos.

Também Rentes de Carvalho (2017), no que concerne à problemática social, considera que: “Os políticos (...) continuarão *ad infinitum*, com debates e congressos, análises, propostas de garantida, mas sempre futura melhoria”. O autor dá o exemplo da imigração devido à crise: “A inegável realidade, porém, é que dum ponto de vista social a emigração em massa é uma forma de escravatura, e do ponto de vista ético significa a negação de um dos direitos mais elementares do indivíduo: o direito à vida no seu próprio país”. (Rentes de Carvalho, 2017, p.42). Assim, verifica-se a necessidade de maior ação da parte estatal e das políticas públicas sociais.

Parte II – ESTUDO EMPÍRICO

A metodologia utilizada neste trabalho baseia-se numa pesquisa de natureza qualitativa através de recolha e tratamento de informação documental (1ª parte) e de informação primária obtida através de grupos de foco, de entrevistas e de observação direta (2ª parte), seguida da obtenção de resultados e conclusões. Valorizou-se, ainda, as imprescindíveis facilidades tecnológicas, como videoconferência, gravação de entrevistas, contactos telefónicos e correio eletrónico.

II-1 Amostra de Estudo

A amostra de estudo é constituída por quatro OES representativas do setor da ES, representadas por dirigentes tidos como “testemunhas privilegiadas” que, segundo Quivy (1992), são pessoas que pela sua posição, ação ou responsabilidades têm um bom conhecimento do problema.

As OES selecionadas e os seus representantes foram:

- Cáritas Diocesana de Santarém - Vigário Geral da Diocese de Santarém e membro da Direção da Cáritas Diocesana de Santarém, Padre Aníbal Vieira;
- Fundação Luíza Andaluz de Santarém - Diretora Técnica e membro da Direção da Fundação Luíza Andaluz, Catarina Rodrigues;
- SCMS - Santa Casa da Misericórdia de Santarém - Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Santarém, Mário Rebelo;
- APPACDM de Santarém - Associação de Pais, Amigos e Cidadãos com Deficiência Mental - Presidente da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Santarém, Luís Amaral.

Efetuu-se uma caracterização individual das OES selecionadas, para se conhecer mais profundamente o objeto de estudo.²⁷

Na escolha destas OES esteve também o facto de estarem localizadas no Concelho de Santarém, parte integrante da NUTS II da Lezíria do Tejo, que registava à data do XV Recenseamento Geral da População e V Recenseamento Geral da Habitação/2011 um total

²⁷ Caracterização individual das OES selecionadas em Apêndice A.

de 62200 indivíduos residentes e 24941 famílias clássicas, distribuídas por 18 Freguesias.²⁸

²⁹ O recenseamento efetuado no Município de Santarém caracterizou 53 equipamentos sociais que desenvolvem respostas em vários domínios, consoante a população-alvo em causa.³⁰ Hoje, o número é maior, contabilizando também as restantes OES, sobretudo de âmbito cultural e recreativo, que não estão anexas ao conjunto contabilizado.

Teve-se ainda em conta para a seleção da amostra o Diagnóstico Social do Concelho de Santarém 2014/2017³¹ e a Carta de Recomendações resultante do mesmo.

II-2 Instrumentos de Observação

Pretende-se verificar características transversais às OES do grupo de foco, padrões de convergência, dissonâncias/não unanimidade destas OES e o porquê das mesmas e ainda desafios fundamentais consequentes da sessão. Pretendemos, assim, responder à questão de partida: a subsidiariedade gera maior eficiência e eficácia nas organizações de economia social?

A recolha de evidência será realizada com base na aplicação de análise de conteúdo a partir de uma pesquisa exploratória, através de grupos de foco e de entrevistas individuais. Recorreu-se, também, à documentação interna destas OES para recolha de informação. Privilegiou-se, ainda, a observação direta, tendo-se efetuado visitas presenciais às organizações escolhidas e observado o desenvolvimento do seu trabalho ao longo de vários anos.

Optou-se pela abordagem de pesquisa qualitativa pois está relacionada com compreender e interpretar determinados comportamentos, indicando as opiniões e expectativas dos indivíduos. Esta informação qualitativa será retirada por meio de entrevistas em profundidade e de discussões em grupo. Para as discussões em grupo, os participantes são convidados para uma conversa realizada em salas com circuito de gravação. As entrevistas em profundidade são de aplicação individual e em local reservado, garantindo assim a concentração (Quivy, 1992).

²⁸ Quanto à estrutura demográfica do concelho de Santarém em 2011, 14% da população tinha entre 0-14 anos, 10% da população tinha entre os 15-24 anos, 53% da população entre 25-64 anos e 23% da população mais de 65 anos.

²⁹ Listagem de Freguesias e exemplos populacionais em Anexo de Documentos - Anexo A.

³⁰ Listagem de Equipamentos Sociais do Concelho de Santarém e sua distribuição em Anexo B. Excerto da Carta de Equipamentos Sociais do Município de Santarém em Anexo C.

³¹ Exemplos de problemas identificados e principais áreas de intervenção sugeridas pelo Diagnóstico Social do Concelho de Santarém 2014/2017 e objetivos da Carta de Recomendações em Anexo D.

O tipo de entrevista escolhida foi a semiestruturada. Baseia-se num guião de entrevista adaptável e não rígido ou pré-determinado. A entrevista pode ser ajustada quer ao indivíduo, quer às circunstâncias. Apesar de o entrevistador poder ter as perguntas previamente preparadas, parte das questões gera-se à medida que a entrevista vai decorrendo, permitindo quer ao entrevistador, quer à pessoa entrevistada a flexibilidade para aprofundar ou confirmar respostas. Como vantagem tem ainda o facto de possibilitar explorar outras questões que surjam no decorrer da entrevista, mesmo quando não estão no guia do entrevistador (Bell, 1993).

Para Barbour (1999) os grupos de foco são discussões exploratórias acerca de um determinado tema, em que os participantes são encorajados a falar uns com os outros acerca das suas experiências e pontos de vista, sendo ideais para explorar experiências, opiniões, desejos e preocupações dos intervenientes, funcionando como uma rede social.

Os grupos de foco reduzem o número de entrevistas e economizam tempo, permitindo ao entrevistador observar a interação entre os participantes, que podem manifestar uma opinião coletiva ou dividir-se em subgrupos. A interação numa entrevista em grupo, com participantes compartilhando ideias e divergências acaba por ser mais autêntica que a interação dual entre entrevistado e entrevistador. As pesquisas baseadas em grupos de foco aplicam-se à categoria de pesquisa qualitativa exploratória que procura, no estudo presente, estimular o pensamento científico.

Segundo Caplan, os grupos de foco são “pequenos grupos de pessoas reunidos para avaliar conceitos e identificar problemas”. O objetivo central é identificar sentimentos, percepções, atitudes e ideias dos participantes a respeito de determinado assunto, gerando-se no grupo uma energia que cria uma maior diversidade e profundidade de respostas, produzindo mais informações do que simplesmente o somatório das respostas individuais. O moderador deve estimular, organizar e induzir os participantes a fornecerem o máximo de informação, reconduzindo o assunto quando houver dispersão e impedir a liderança por parte de certo elemento e incentivando os menos participantes.

Para Parent et al. (2000), os grupos de foco correspondem ao muito utilizado pelas organizações *brainstorm*, em que as pessoas atuam exprimindo as suas ideias em conjunto, sendo considerado uma das maiores ferramentas de pesquisa³².

Conforme Calder (1977), dando-lhe uma utilização fenomenológica, realiza-se uma leitura do mundo a partir dos integrantes do grupo, promovendo um elo direto com os provedores e usuários de um produto ou serviço.

Para Morgan (1988) tem pontos fortes e pontos fracos, sendo alguns dos fortes a facilidade de condução, obtenção de muita informação, interação e exigência de poucos recursos financeiros. Quanto a pontos fracos temos os exemplos de não ser baseado em colocações naturais, não atingir o potencial de pesquisas individuais porque o comportamento individual é diferente do de em grupo e de certas posições de alguns participantes poderem distorcer o estudo.

Conforme Quivy (1992), a observação é aquela em que o investigador procede diretamente à recolha de informações, mas sem se dirigir aos sujeitos interessados, através da observação, guiando-se por indicadores definidos e pertinentes, que lhe servem como um suporte de guia de observação. Os sujeitos observados não intervêm na produção da informação procurada.

Criaram-se vários instrumentos de trabalho. Entre os quais destacam-se os *guiões de focos de grupos*.³³

Organizou-se um grupo de foco realizado na *Rádio Pernes/Santarém*, em direto, no dia 1 de Abril de 2017, pelas 12h, com a duração de uma hora. Um segundo grupo de foco teve encontro no CIJVS - Centro de Investigação Professor Doutor Joaquim Veríssimo Serrão, no dia 18 de Abril de 2017, pelas 18h30, com igual duração.³⁴

II-3 Análise *PESTEL*

Recorreu-se à Análise *PESTEL* a cada uma das organizações selecionadas para efetuar uma análise da envolvente organizacional como instrumento de sistematização de toda a informação recolhida. Foi criada pelo professor Francis Aguilar e existe para

³² Anexo E.

³³ Apêndice B.

³⁴ Cartazes de divulgação em Apêndice C.

LEGAIS	Tem estatutos próprios - IPSS qualificada como Instituto de Organização ou Instituição da Igreja Católica.
---------------	--

APPACDM de Santarém

Fatores	Evidências
POLÍTICOS	<p>Nem sempre as verbas atribuídas chegam ou chegam nas datas acordadas.</p> <p>Restrição de apoios sociais devido às condições económicas e financeiras pelas quais o país está a passar atualmente.</p> <p>Instabilidade governamental, face à falta de continuidade de políticas aplicadas.</p> <p>Ano eleitoral, logo, de mudanças e possibilidades.</p>
ECONÓMICOS	<p>Rentabilização de recursos físicos.</p> <p>Atualmente existe um fraco crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e uma situação de crise económica, criando dificuldades económicas a nível geral.</p> <p>Dívidas de mensalidades por parte dos clientes.</p> <p>Fraco rendimento económico dos familiares dos clientes.</p> <p>Dificuldade em receber atempadamente verbas estatais.</p> <p>Necessidade de renovação de material pedagógico e técnico.</p> <p>Não aprovação de alguns projetos.</p> <p>Gastos elevados com o quadro de pessoal da Instituição (total de 142 colaboradores).</p> <p>Verbas com formação.</p> <p>Número de clientes - 304 em 2016 (55 novos clientes face ao ano anterior).</p>
SÓCIO-CULTURAIS	<p>Valores em que a organização se baseia, assim como a visão, missão e objetivos da mesma.</p> <p>Orientação para a pessoa com deficiência e sua família. 304 clientes em 2016, com idades compreendidas entre os 3 e os 70 anos.</p> <p>Grande impacto junto da população devido à dimensão e serviço que presta.</p> <p>Atitude e investimento que assentam nos padrões do sistema de qualidade perante os colaboradores e demais envolvidos.</p> <p>Os vários serviços desenvolvidos para a comunidade e com as diversas parcerias funcionam como alavanca para projetar o trabalho da APPACDM, gerando valor. Esta abertura à comunidade tem um mérito reconhecido.</p> <p>Ausência de respostas similares no Concelho para o cliente-alvo.</p> <p>Fraca participação por parte das famílias e associados.</p> <p>Excelente localização (perto de linhas de transporte e do centro de Santarém).</p> <p>Abrangência de serviços.</p> <p>Boas instalações/infraestruturas, nas várias valências.</p> <p>Qualidade dos técnicos integrados nos serviços.</p> <p>Necessidade de aumentar o número de técnicos nos serviços existentes.</p> <p>Necessidade de atualização dos cursos de formação profissional, de acordo com as necessidades de mercado atuais.</p> <p>Boa representatividade na região em termos comunicacionais e de participação em eventos.</p>
TECNOLÓGICOS	<p>Necessidade de renovação de material técnico.</p> <p>Necessidade de aquisição de novas tecnologias adaptadas.</p>
AMBIENTAIS	<p>A APPACDM é uma entidade que implementa a Responsabilidade Social através das suas práticas, nomeadamente na Quinta Pedagógica da Bica.</p> <p>Investimento na reutilização, recuperação e restauro.</p> <p>Localização geográfica, inserida em espaço rural, de natureza.</p>

LEGAIS	<p>A APPACDM rege-se pelas normas/leis aplicáveis às IPSS e Organizações de Economia Social em geral e pelos programas e normas inerentes às parcerias que faz.</p> <p>A APPACDM de Santarém, sendo uma IPSS, tem legislação própria.</p> <p>Tem também estatutos próprios e um Código de Ética e uma Carta dos direitos e deveres da Pessoa com Deficiência Mental.</p> <p>Dificuldade de alteração de cursos de formação mais adequados ao mercado de trabalho atual.</p>
---------------	---

Fundação Luíza Andaluz de Santarém

Fatores	Evidências
POLÍTICOS	Parcerias/protocolos com os governos nacionais e locais (Câmara Municipal de Santarém e União de Freguesias da Cidade de Santarém).
ECONÓMICOS	<p>A Organização tem sede própria, tendo o edifício os gastos diários comuns (água, gás e eletricidade).</p> <p>Despesas com Alimentação e bens necessários às jovens institucionalizadas.</p> <p>Parcerias.</p> <p>Donativos.</p> <p>Verbas a partir de Candidaturas/Programas e Medidas.</p> <p>Campanha de doação através do IRS.</p> <p>Apoio a jovens com problemas familiares/de integração.</p> <p>Consciencializar e educar as jovens inseridas na Fundação, preparando-as para a vida do dia-a-dia.</p>
SÓCIO-CULTURAIS	<p>Equipas de trabalho estruturadas e definidas.</p> <p>Equipas de atendimento e apoio às jovens (atendimento psicológico e social, por exemplo).</p> <p>Parcerias efetuadas com outras entidades.</p> <p>Esta IPSS é tida como uma referência no Concelho e em todo o País, onde existem mais Fundações Luíza Andaluz.</p> <p>A Fundação tem alguns meios tecnológicos (sobretudo computadores) mas poucos.</p>
TECNOLÓGICOS	<p>Site na internet com informação acerca da IPSS (ainda em fase de construção).</p> <p>Não existe Página nas redes sociais nem <i>newsletters</i>.</p> <p>Vários documentários e reportagens nos meios de comunicação social regionais e nacionais (disponíveis na internet).</p>
AMBIENTAIS	<p>Responsabilidade social através do âmbito de trabalho.</p> <p>Incutir a responsabilidade social e a ética nas jovens.</p> <p>Formação a equipas de trabalho.</p> <p>Algumas equipas de trabalho são constituídas por voluntários.</p>
LEGAIS	<p>Estatuto próprio – IPSS, Decreto-Lei nº 119/83 de 25 fevereiro, alterado e republicado pelo Dec. Lei 172-A/2014 de 14 novembro.</p> <p>Restante Legislação geral correspondente.</p> <p>Tem estatutos próprios.</p>

Santa Casa da Misericórdia de Santarém

Fatores	Evidências
<p>POLÍTICOS</p> <p>ECONÓMICOS</p> <p>SÓCIO-CULTURAIS</p> <p>TECNOLÓGICOS</p> <p>AMBIENTAIS</p>	<p>Valorização das Organizações sem fins lucrativos cada vez mais favoráveis a apoios sociais. Apesar disso, existe uma maior restrição de apoios sociais devido às condições económicas e financeiras pelas quais o país está a passar atualmente.</p> <p>Atualmente existe um fraco crescimento do PIB e uma taxa de desemprego elevada quer a nível nacional quer ao nível local. Este contexto poderá ser negativo ao nível da atração de recursos, mas dado que o serviço oferecido é dirigido a uma diversidade de clientes com também uma diversidade de recursos, esta crise económica pode representar uma oportunidade de alargamento.</p> <p>Falta de pagamento de cotas dos irmãos.</p> <p>Falta de empreendedorismo.</p> <p>Relatório e contas com saldo negativo.</p> <p>A procura de diferentes tipos de terapia entre as diversas camadas de população e a tendência de envelhecimento da população podem funcionar como forma de melhorar o mercado ao nível da SCMS.</p> <p>Política de qualidade instituída e respetiva certificação.</p> <p>Pouca participação dos irmãos na Organização, embora haja um bom relacionamento.</p> <p>Pouca alteração no número de irmãos ao longo dos tempos.</p> <p>A globalização permitiu um desenvolvimento rápido das tecnologias de informação, permitindo assim uma maior comunicação por diferentes meios. Neste contexto também as tecnologias ao nível da saúde e os seus mecanismos estão em constante evolução. Através destes meios a SCMS pode fazer um reforço na sua comunicação com os diferentes clientes.</p> <p>Tem portal na internet.</p> <p>Tem uma <i>newsletter</i> que envia aos irmãos via correio.</p> <p>Não tem página nas redes sociais.</p> <p>A SCMS é uma entidade que implementa a Responsabilidade Social.</p>
<p>LEGAIS</p>	<p>A SCMS rege-se pelas normas aplicáveis às Misericórdias.</p> <p>A SCMS tem estatutos próprios estabelecidos e aprovados em Assembleia.</p> <p>A SCMS tem um departamento jurídico próprio.</p>

Parte III – RESULTADOS

Os resultados da investigação desenvolvida foram obtidos com suporte nos indicadores de desempenho do capital humano (gestores) e de equilíbrio financeiro (sustentabilidade).

De referir que a verificação dos indicadores se aplicou a cada organização, de forma a se observar o fruto da estratégia de gestão individualmente e não em termos comparativos, dada a natureza peculiar de cada uma, pois em função de cada organização e do grupo populacional que serve cada uma acarreta diferentes tipos de desafios, não se pretendendo fazer comparações ou juízos de valor acerca das mesmas e da sua gestão.

Efetou-se, ainda, uma análise organizacional de cada OES escolhida para o estudo.

III-1 Resultados dos Grupos de Foco, Entrevistas e Análise Organizacional

De notar que o grupo de intervenientes se revelou bastante similar face à realidade das suas dificuldades na gestão organizacional e muito em sintonia no modo de pensar relativamente à grande parte das questões que lhe foram dadas a refletir. Obtiveram-se como principais resultados os que seguidamente se expõem³⁵.

i) Relativamente à *subsidiariedade*, no que respeita ao poder de intervenção e de decisão, à repartição pelos vários órgãos sociais, em detrimento de uma concentração na Direção, unanimemente é defendida pelos intervenientes esta subsidiariedade e vista como fundamental, tendo a ver com uma descentralização no interior da organização e que se considera o espelho da mudança organizacional. Considera-se, também, que toda a comunidade deve intervir e que em todos os compromissos se deve colocar esta subsidiariedade.

A autonomia e descentralização são tidas pelos entrevistados como fazendo parte da natureza de proximidade e da identidade das OES.

A subsidiariedade é vista como uma ponte para levar a uma maior eficiência e eficácia, traduzidas no crescimento do quadro social das organizações presentes.

³⁵ Matriz com resultados de Grupo de Foco em Apêndice D.

Neste ponto não se verifica resistência à mudança, havendo uma clara apetência por menor dependência do Estado e mais autonomia em todo o processo dirigente. Também se verifica um certo grau de descontentamento e até mesmo de oposição à dependência e exigências estatais, que consideram excessivas, muitas vezes desajustadas às situações e até mesmo abusivas.

Quando verificada, a subsidiariedade traz efetivamente uma mais-valia para as OES a nível de resultados, em que os gestores delineam e implementam com maior adequação, ânimo, agilidade e celeridade as medidas que consideram adequadas à sua organização, vendo os frutos das mesmas.

O princípio da subsidiariedade vem demonstrar também a aproximação com a comunidade onde se insere, permitida pela maior proximidade e autonomia.

Há um investimento de trabalho na proximidade para com a pessoa que precisa de apoio, nas comunidades. Os mecanismos de decisão estão mais próximos e isso é tida como grande vantagem, haver um conhecimento dos problemas e as respostas serem mais adequadas. A autonomia e descentralização proporcionadas pela aplicabilidade da subsidiariedade vai permitir efetuar esse trabalho de proximidade mais rapidamente e com benefícios em termos gerais e particulares. É também nessa proximidade que existe uma perceção das problemáticas existentes, se pode fazer face à sua resolução e extinção e ainda trabalhar na prevenção.

ii) Acerca da evolução da capacidade de resposta, todas as OES presentes têm aumentado a sua capacidade de resposta; surgem cada vez mais casos a resolver, mais utentes e necessidade de alargamento, a todos os níveis, das respostas. Os equipamentos têm sofrido alterações para abranger mais valências e um número de clientes mais alargado.

O peso do Estado traduz-se nas regras que o próprio impõe como contrapartida do apoio financeiro que atribui, associado a toda a burocracia inerente ao mesmo e à necessidade de conhecimento dos processos protocolares. Constata-se praticamente uma relação patrão-empregado. Mas todas as OES presentes reconhecem que há um espaço para a organização, planeamento e concretização das suas estratégias, para alcance dos seus objetivos.

O Estado é visto como devendo ser um parceiro e não uma entidade dominadora e tuteladora, na resolução dos problemas. Deve ainda ser vigilante e atento a uma melhor gestão destas organizações. Tem a tarefa de redistribuir e administrar, para o bem comum.

Por unanimidade, estas OES consideram que, na resolução dos problemas das populações, substituem-se ao Estado. No entanto, e como já foi referido, reforçam que o Estado não deve ser uma entidade dominadora e tuteladora, mas um parceiro. São ainda unânimes em que o Estado acompanha, vigie e regule. A administração é vista como tendo a necessidade de ser revista continuamente, não substituindo, porque parece haver a tendência de se pensar que é “dona de tudo”. Deve fiscalizar e organizar mas não condicionar, devendo haver mais liberdade da parte das OES³⁶.

iii) Quando se fala no posicionamento de cada destas OES face às parcerias (*stakeholders*), vêm-nas e utilizam-nas como grande mais-valia, embora algumas a utilizem menos, mas também concordam com a sua importância. A participação dos associados e de outras organizações públicas e privadas, autarquias e da comunidade em geral é tida como essencial e necessária.

As redes de parcerias têm vindo a aumentar em todas as OES estudadas.

Conclui-se que as OES aproveitam as redes de parcerias criadas também como consequência de uma descentralização, uma vez que assim conseguiram alargar o leque de parceiros.

Todas as OES partilham a visão de trabalhar em conjunto como uma boa forma de estar, com uma capacidade muito interessante de diálogo, sendo que o gestor deverá ter uma função próxima e intermédia, devendo estar aberto ao diálogo franco. Quanto maior a formação maior pensam ser a facilidade de tal acontecer. O estar no mercado sem a introdução de parcerias parece condicionar e tornar impossível a existência destas OES.

Outras questões como o compadrio são tidas como sombras que estão por trás e que até já são considerados normais. Quer isto dizer que as redes existem, mas há um lado obscuro, estando cada um preocupado consigo e não em função da necessidade da

³⁶ Bason (2010), confirma os nossos dados, defendendo que as PPS devem não só corrigir situações, mas sobretudo antecipar causas futuras, apostando na prevenção em novos contextos sociais. A inovação do setor social será o processo de criação de novas ideias que criem valor para a sociedade e que tenham continuidade. Liderança, co-criação, consciência e capacidade são tidos como essenciais.

instituição ou da região ou então acomodam-se e não agem. As pessoas tornam-se egoístas para sobreviverem. As organizações e as pessoas não vingam por reconhecimento da capacidade ou mérito, mas pelos conhecimentos privilegiados que porventura tenham, pela rede de contactos que abre portas. É assim que se pede um apoio e é aprovado. Um projeto pode ser muito bom, mas se não há conhecimentos, não tem resultados.

Também a falta de transparência, o continuar a acreditar-se no “segredo como a alma do negócio” continuam a existir, travando a confiança nos parceiros, a partilha e impedindo o aproveitar da possibilidade de novo conhecimento gerado pelo coletivo. Saber e ter conhecimentos pessoais é poder.

iv) No decorrer dos anos, tem-se verificado um crescimento do *quadro social* nestas OES, aumentando sobretudo o número de técnicos especializados. Já o número de associados cresce pouco, não havendo um envolvimento e participação significativos dos mesmos na vida organizacional.

A escolha, à partida, para os órgãos sociais, de pessoas com competências e conhecedoras na área específica de cada organização são tidas como fundamentais, dada as características únicas do setor. Mas concluiu-se a dificuldade em atribuir competências quando se continua a funcionar com a atribuição de verbas e programas vigentes que nem sempre se coadunam com os problemas e sistema de contribuições atuais.

Evidenciou-se que os gestores destas OES se regeram sempre pela persistência, utilizando estratégias e até verbas de cariz pessoal, para sobreviverem. Sentiram esses riscos como uma obrigação, face à população para as quais trabalham, estando a parte emocional envolvida no trabalho ainda mais do que a qualificação profissional.

Em termos de recursos humanos a questão referida foi também a evidência de uma “atitude de serviço” alterar-se para uma “atitude de poder” aquando de uma subida hierárquica. As pessoas alteram a sua forma de estar e visão iniciais, alterando consequentemente a missão da organização, verificando-se neste caso uma dificuldade e entrave.

v) No que respeita ao *financiamento* (e ao auto-financiamento), verifica-se a grande dependência de verbas e de candidaturas, com grande dispêndio de recursos. Aparecem como um dos problemas mais graves. Todas as OES têm necessidades financeiras permanentes, que se traduzem principalmente nos encargos com o pessoal (muitas vezes

superiores a 60%), tendo dificuldades face aos pagamentos, o que dificulta a gestão e os resultados obtidos. A resposta a estas necessidades é difícil, fazendo-se candidaturas sucessivas e dependendo dos apoios obtidos.

*vi) O voluntariado*³⁷ é visto como tendo um forte impacto, representando milhões de euros de poupança para o honorário público. Todas as OES entrevistadas consideram que o voluntariado é essencial e que sem ele seriam menos eficazes. A gestão efetuada prevê a opção do voluntariado e é baseada nele.

As direções das OES presentes também funcionam como um trabalho direto e voluntário, não recebendo vencimento. Segundo os mesmos, é um voluntariado feito com paixão pela causa e para a comunidade, desafios que trazem problemas mas que têm gosto em fazer. Coloca-se aqui a questão da profissionalização, embora todas as organizações presentes assumam que há essa necessidade.

Esta forma de trabalho utilizada é vista pelas organizações como a que fica mais barata ao Estado. Se deixarem de haver OES, que estão perto das populações, e se o seu serviço for prestado integralmente pelo Estado, todos os portugueses pagarão mais.

vii) Há uma aposta no fortalecimento dos grupos ao nível de formação. Todas estas OES promovem regularmente formação para os seus colaboradores, o que melhora substancialmente os serviços prestados. Também é exigida esta formação para aceder a candidaturas e protocolos a apoios financeiros, técnicos e materiais. No entanto, salientaram que gostariam de dar mais condições aos colaboradores, mas a situação económica não o permite.

Ao nível do investimento na formação de cargos de topo, todos os entrevistados pensam que as OES têm de ter gestores qualificados para o cargo que desempenham. Referem que existem muitos quadros técnicos com formação, como psicólogos, entre outros, mas muito poucos com formação para gerir.

³⁷ Segundo dados do Inquérito Piloto ao Trabalho Voluntário 2012, a taxa de voluntariado estimada para 2012 foi de 11,5%, isto é, cerca de 1 milhão e 40 mil indivíduos da população residente com 15 ou mais anos participou em, pelo menos, uma atividade formal e/ou informal de trabalho voluntário. Estima-se que as ações de voluntariado corresponderam a cerca de 4% do total de horas trabalhadas e que o seu valor monetário equivalente correspondeu aproximadamente a 1% do PIB. Em suma, 1 em cada 10 residentes em idade ativa efetuou voluntariado em 2012.

Consideram, ainda, que a gestão deve ser mais objetiva e pragmática e gerir este equilíbrio compete à gestão de topo e aqui entra a questão da formação, com maior abrangência de análise, equacionando os casos de acordo com o seu meio envolvente. Há necessidade de uma gestão profissionalizada e rigorosa, mas ainda se verificam pouca percentagem de dirigentes com formação de gestores. Quando há, nota-se a diferença para melhor.

Ainda existe a vertente do “bom português que tem bom coração” e ajuda de imediato, não medindo consequências, nem tendo em conta que há quem se aproveite deste facto, não tendo os órgãos sociais muitas vezes a capacidade da perspectiva de gestão e de uma visão global. A formação especializada ajudará o funcionamento de todo o sistema, fazendo uma triagem e orientação dos casos que surgem.

Quanto à avaliação de desempenho de competências comportamentais e técnicas do gestor, apenas existem as exigidas formalmente para os processos de certificação, não sendo prática comum.

Concluiu-se que o conhecimento/competências de cada gestor acaba por influenciar a própria perspectiva dos desafios inerentes à gestão, imputando um grau de subjetividade e uma panóplia de possibilidades à mesma, que se adicionam às características de unicidade de cada organização.

viii) Estas OES mencionam que a *missão* e os *objetivos* da organização são o principal, tendo de haver um equilíbrio entre estes e a forma de gestão profissionalizada, pois nem sempre coexiste equilíbrio entre as certificações e as possibilidades.

Os investimentos com eventos ligados ao setor verificam-se na maioria das OES em estudo.

ix) Reúnem com frequência estabelecida com os colaboradores, ouvindo-os, verificando ítems de *melhoria contínua*, tentando minimizar e resolver conflitos, estar a par de situações da organização, verificação e transmissão de necessidades. Mesmo assim há pontos de conflitos.

As OES em causa consideram que têm estado atentas, no que respeita ao sistema documental, no sentido de implementarem um SGQ que permita responder de uma forma mais eficaz às necessidades e em simultâneo poder efetuar candidaturas a apoios, sendo

indispensável como ferramenta. No entanto, só uma tem certificação, outra está em processo de implementação e as outras duas não têm SGQ implementado (por falta de recursos). Saber, por exemplo, quando são lançados os concursos, como se fazem candidaturas, os requisitos a preencher para ter mais hipóteses de conseguir fazer vingar essas mesmas candidaturas e como se processam as tomadas de decisões são tidos como fundamentais para aumentar a eficiência.

x) Já a *orientação para os resultados* e para a excelência ainda parece estar agora a iniciar o seu percurso, embora esteja na linha de pensamento destas organizações, mas de forma mais ténue. O que há é uma procura, quase instintiva, de melhorar a resposta às necessidades das comunidades. Quanto à noção de sustentabilidade, parece ainda muito longe da realidade; os entrevistados focam-se sobretudo nas questões de dificuldades económicas como entrave a tudo o resto.

xi) A *competitividade* não surge como um fator marcante para as OES estudadas, até porque o trabalho, na maioria das valências das mesmas, se complementa e não exclui. Quando questionadas relativamente a outras organizações concorrentes, não aparece como dominante a noção de mercado e conseqüentemente a vertente de competir.

xii) O *planeamento* do trabalho e a definição clara das várias funções dos elementos da organização é efetuado, embora dado o carácter das OES, surjam muitas situações pontuais que têm de ser resolvidas na hora e que não podem ser planeadas ou que são readaptadas porque não se sabe que ou quando vão ocorrer.

xiii) A maioria das OES estudadas têm *planos de gestão* efetuados (com as exigências estatutárias e regulamentares; estabelecimento da missão, visão, valores da organização, objetivos, política de qualidade, comunicação da organização e envolvimento dos colaboradores e de todos os parceiros), mas consideram que o plano comunicacional ainda tem bastante espaço para melhorar.

xiv) A *abordagem por processos*, desde a implementação à monitorização, face ao objetivo de aplicar a melhoria, vai sendo realizado, mas revela-se mais como um processo burocrático e obrigatório (contrapartida para receberem as verbas atribuídas pelas candidaturas) do que uma opção genuinamente voluntária pela gestão de qualidade.

xv) A *autoridade* existente é considerada insuficiente, devido à falta de poder de atuação. Constatou-se a existência de organizações que dão poder a quem tem mais poder

económico e político, através da atribuição de cargos, traduzindo-se numa monopolização que leva ao empobrecimento da sociedade e ao fracasso da democracia das OES.

xvi) Todas concordam que tem de haver uma *adaptação* aos tempos, que exigem mudanças quase que constantes, até porque, segundo mencionam, as problemáticas não desaparecem e ainda existem os novos problemas que se juntam aos antigos. Renovar, reagrupar, reestruturar e crescer são tidos como palavras de ordem.

Verifica-se um crescimento do volume de atividades, mas sobretudo impulsionado por imposição do aumento dos problemas e do número da população servida.

xvii) O desânimo também parece instalar-se por vezes, quando a gestão é menos profissionalizada. Também a *resistência à mudança*, que por unanimidade é existente, é difícil de combater. No entanto, as OES estudadas dizem efetuar este combate.

xviii) Cruzando os testemunhos dos entrevistados, verifica-se como condição necessária que a subsidiariedade produza benefícios acrescentados à verificação de uma *inteligência coletiva*. Significa esta questão que aquando da ocorrência de saber ouvir e partilhar saberes e informação há uma dinâmica de elevação de sabedoria que proporciona uma mais-valia preciosa no contexto organizacional (e pessoal). A gestão organizacional que opta por esta vertente é vista como tornando-se mais justa, mais produtiva, mais inclusiva, mais dinâmica e conseqüentemente mais eficaz.

Saber incluir uma equipa, em que todos partilham opiniões, aptidões e competências aufere a uma organização um caminho no sentido da melhoria pretendida. A ligação evidente subsidiariedade - inteligência coletiva - gestão eficaz e eficiente que encontramos nos testemunhos das organizações selecionadas para o presente estudo levam-nos a concluir que as mesmas funcionam num modo de cooperação e interligação, formando um todo.

Desconstruir a gestão do indivíduo que comanda e manda, sem delegar e sem escutar e torná-la numa gestão aberta ao diálogo, ao utilizar os conhecimentos da equipa de trabalho e dos *stakeholders* envolvidos para produzir novas formas de conhecimento e de ação parece estar presente na visão das organizações entrevistadas.

xix) Constata-se uma transição de assistencialismo para uma *ação coletiva* na forma de redes sociais ('empowerment') que envolve as pessoas e as comunidades, mas mesmo

assim ainda subsiste a visão do assistencialismo, na pessoa que necessita de ajuda em dado momento.

A comunidade, no geral, tem uma imagem positiva e de prestígio da OES selecionadas, mas essa imagem é voltada, mais uma vez, para o assistencialismo e não como entidades que operam no setor, trabalhando para serem sustentáveis e obterem resultados.

Verifica-se a representatividade social/política da OES em causa na comunidade onde se inserem.

xx) A importância do *mecenato* também é tida em conta, sendo que para tal se verificar as organizações precisam de ser inovadoras e competitivas, adquirindo reconhecimento, de modo a que possam fazer trabalhos remunerados, por exemplo. O reconhecimento por parte da comunidade torna uma organização útil, sendo ainda uma questão do retorno, de recompensa.

Mais um dos problemas detetados é o facto de que se esconde más administrações, não assumindo a falta de competências e qualidades para gerir uma OES nos moldes atuais de que ela necessita. Isto, apesar de considerarem que as OES são empresas e como tal necessitam de ser geridas, de demonstrar resultados, de atingir objetivos e de evoluírem, não devendo viver e sobreviver a partir da sombra de verbas que lhes são atribuídas, num pedir e esperar constante e da mesma forma que funcionavam no passado.

Os resultados do presente estudo demonstram que deve haver transparência na gestão das OES, incluindo e envolvendo todos os intervenientes no processo.

xxi) Identificou-se ainda a questão de haver normalmente uma pessoa que “dá a cara” pela organização (*líder*), que responde por ela, que domina e que faz com que a organização desenvolva o seu trabalho. Mais uma vez aqui a questão da não profissionalização do setor e da não verificação da subsidiariedade, da não delegação de funções. A pessoa projeta-se através desse trabalho desenvolvido, sozinha.

xxii) As OES vêem a *criação de valor* como essencial para a sociedade e para os seus clientes. Através dos seus serviços, confirma-se que criam valor sobretudo através do aumento da qualidade de vida dos clientes e famílias e ainda da comunidade. Também se

conclui que esta criação de valor tem bastante mais espaço e áreas por onde aumentar, nomeadamente ao nível dos colaboradores e comunicacionais.

Surgiram, por parte dos entrevistados, alguns desafios, dos quais se destacam:

- a) Necessidade de inovação a nível local, pela redução da população servida por cada OES e conseqüentemente dos encargos, ou seja, as OES alterarem o modo de trabalho. Exemplo: os Centros Sociais criarem uniões, como centrais de compras. Consideram que neste caso a subsidiariedade também é fundamental, devendo prevalecer uma relação de confiança, distribuindo serviços (exemplo: uns ficam com os serviços da cozinha, outros com o da roupa), numa articulação, para sobreviver e melhorar. A gestão exige inovação a todos os níveis (exemplo: a alimentação deve adequar-se a quem a consome, respondendo às necessidades. No entanto, para se inovar na cozinha tem de se ter a noção da época de cada alimento e dos preços consoante a altura do ano, etc).
- b) Gerir com criatividade e parceria, reduzindo e esmagando os preços dos encargos. Para que tudo funcione com qualidade, desde as pessoas que estão na área da limpeza a todos os departamentos, é fundamental este processo, com humildade, articulando-se uns com os outros.
- c) Há a noção da necessidade de trabalhar um plano de futuro, para alavancar a melhoria e modernização da qualidade da gestão social. Sem se quererem substituir aos deveres do Estado, mas através de uma ação complementar e articulada e ainda uma aposta na descentralização de quadros técnicos e na confiança e valorização atribuídas à pessoa.

Em suma, confirma-se que a subsidiariedade investe os gestores e todos os restantes atores de um *empowerment* que os leva a um trabalho mais rápido e ético, estando diretamente relacionada com a proximidade característica das OES. Isto, do ponto de vista de todos os atores entrevistados. Parece ainda indubitável que se demonstrou, através das entrevistas realizadas, a necessidade de haver sempre uma espécie de tutoria, uma vigilância e acompanhamento, uma cooperação. Os gestores não pretendem ficar sozinhos com delegações de competências, manifestando não conseguirem, por si próprios, pô-las em prática.

A combinação entre eficácia e eficiência é vista pelo conjunto dos entrevistados como a forma ideal de assegurar a sustentabilidade da organização, cumprindo assim a sua missão.

As próprias Organizações não concordam com o facto de viverem dependentes dos dinheiros públicos, mas devendo conseguir criar condições para serem auto-sustentáveis e que os dinheiros que advenham de Estado ou de candidaturas seja um dinheiro extra. Mas também têm a noção de que sem apoios financeiros não conseguem subsistir³⁸.

Deve nesta altura dizer-se que o estudo revela que uma organização deve-se reorganizar para tirar maior proveito, ser mais eficiente, mais eficaz e basear-se naquilo que são as suas competências endógenas, o seu ADN.

III-2 Resultados da Análise Financeira

Uma abordagem que conjugue subsidiariedade com vigilância e acompanhamento, parece ser o futuro desejado pelos atores em que se baseou a investigação. Deve-se nesta altura dizer, através da análise financeira, que o modelo atual não resulta, tendo as OES selecionadas uma tendência, no futuro, de não subsistirem, a menos que alterem o seu panorama em termos de gestão.³⁹

Como principais conclusões a partir dos rácios para o estudo financeiro mencionado podemos afirmar que na Fundação Luísa Andaluz (FLA) os proveitos operacionais (receita gerada decorrente da exploração) cobrem apenas 4,53% (vendas e prestações de serviços). Este facto é altamente demonstrativo de um défice de receitas relacionadas com a exploração. De um ano para o outro (2015 para 2016) não se alterou significativamente.

Na Cáritas Diocesana de Santarém (CDS) os rendimentos obtidos da exploração (vendas e serviços) cobrem 77% dos gastos e encargos. Em 2016 não obtiveram quaisquer receitas. Quanto à APPACDMS, mais uma vez os valores estão muito aquém dos encargos, embora não seja tão grave como nas organizações anteriores. Continua o défice, cobrindo os rendimentos apenas 17,6% dos custos da exploração. Finalizando com a Santa Casa da

³⁸ Já Polanyi (1944) dizia que “Os indivíduos não podem prosperar sozinhos. (...) As políticas que visam melhorar as normas, a coesão e as competências sociais são essenciais para que os Estados e instituições sociais atuem concertadamente”.

³⁹ Matriz de análise financeira das quatro OES selecionadas em Apêndice E e Matriz de Conclusões finais a partir estudo financeiro (a partir de rácios) das quatro OES selecionadas - Apêndice F.

Misericórdia de Santarém (SCMS), verifica-se que a situação não é tão grave como as anteriores, mas continua a ser deficitária.

Em todas as OES estudadas, verifica-se que são os subsídios que permitem a estas subsistirem. Na CDS, com os subsídios demonstra-se que há um excedente significativo e em 2016 proporcionado pelos subsídios. As receitas da exploração duplicam graças aos subsídios, dando uma folga significativa relativamente aos encargos que se reflete na própria subsistência da Cáritas, enquanto que a FLA se posiciona no limiar da subsistência. A APPACDMS anda na proximidade da FLA, no limiar da subsistência. A SCMS é a pior das quatro: mesmo com os subsídios não conseguiu cobrir os encargos da exploração.

Quanto a níveis de endividamento, na APPACDMS e na SCMS verificam-se ser mais elevados do que nas outras duas organizações. Este facto poderá ter explicação nos empréstimos relativos ao aumento das respostas sociais.

Aplicando o indicador EBITDA⁴⁰ reforçamos altamente a leitura que vem de trás, ou seja, de alta dependência dos subsídios. Se estas organizações dependessem exclusivamente dos proveitos a partir das vendas seria insustentável a sua existência já que o prejuízo é extremamente significativo. A FLA não conseguiria continuar a exercer a sua função. Mais, a FLA aumentou ainda o seu endividamento. Na APPACDMS, se não houvesse subsídios, o EBITDA seria negativo, logo, verifica-se a necessidade dos mesmos.

Para se verificar a rentabilidade do património aplicou-se os rácios ROA⁴¹. Este último, juntando impostos e amortizações é negativo, estando praticamente nos 60% na APPACDMS, sendo aqui o principal resultado a salientar.

Prova-se mais uma vez que as quatro organizações estão dependentes dos subsídios para financiar a sua atividade de exploração, embora tenham situações patrimoniais distintas a avaliar pelo endividamento total do ativo. Temos a FLA na pior das situações, ou seja, é a que está mais exposta e dependente em termos de endividamento. Significa que a FLA tem de recorrer a crédito de tesouraria para suportar gastos correntes, se houver atrasos na atribuição de subsídios à mesma. Está apenas a subsistir, jogando com os prazos de pagamento para manter a sua existência.

⁴⁰ *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* (Resultante de antes de juros, impostos e depreciações, deduzido dos impostos).

⁴¹ *Return on Assets* (Retorno dos ativos - rentabilidade do ativo).

No entanto, note-se mais uma vez que o comércio não é a atividade das organizações estudadas.

A eficácia e a eficiência destas organizações estão comprometidas e os dados financeiros demonstram que a curto prazo tendem a piorar. A sua forte e cada vez maior dependência do voluntariado, mão-de-obra barata (mas constituída por técnicos cada vez mais especializados), do Estado e do privado parece travar o desenvolvimento das mesmas, havendo menor autonomia como resultado do manifestado anteriormente e maior interrogação face ao futuro.

Pretende-se a instalação da subsidiariedade, mas ela, por si só, não é solução nem “fórmula mágica” de resolução de todos os problemas. Deverá agregar-se com um conjunto de outras situações e recursos, para em conjunto, gerarem maior eficiência e maior eficácia na GOES. Será com uma teia, uma rede em que subsidiariedade será uma linha, de muitas. Se todas essas linhas se verificarem, então a premissa colocada será correta.

III-3 Conclusões e Considerações Finais

Estando a Economia Social na ordem do dia, assim como está igualmente na agenda política a subsidiariedade, existe um crescente interesse por um vasto conjunto de organismos quer internacionais quer nacionais e locais.

Pode-se afirmar que Estado Providência e OES são, hoje, indissociáveis, de tal modo que a forma de gestão destas últimas é cada vez mais decisiva para o bem-estar da pessoa e da sociedade.

Sabemos que com a atual conjuntura económica que atravessa a Europa e o mundo em geral, agudizam-se os riscos sociais e as OES assumem um papel primordial na manutenção da coesão social. Garantir um serviço de qualidade adequado à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes é um dos principais objetivos destas organizações.

Conclui-se com este estudo que a subsidiariedade leva a um equilíbrio de poder, tendo como uma das consequências diretas gerar maior eficácia e eficiência nas OES.

Efetuiu-se uma reflexão coletiva, tal como pretendido, apreendendo-se como o ambiente organizacional pode condicionar a estratégia, conduzindo os gestores num percurso mais delineado e estruturado, com a necessidade de conhecimento profundo para

que se verifique uma mudança ambiental, nomeadamente no contexto político-legal, onde se insere a subsidiariedade. Sendo certo que os indicadores nem sempre são uma medida clara, devendo também terem alguma subjetividade, acreditamos ter encontrado o equilíbrio pretendido.

Parece unânime o resultado que aponta para o facto das pessoas serem o principal motor das OES, sendo elas que podem dizer como se pretendem organizar e o que pretendem alcançar, tendo o Estado o papel de “administrador” e não proprietário.

Verificou-se como fundamental uma ética do Estado: descentralizar mas não terminar com apoios protocolados⁴².

A dependência financeira do Estado levanta questões como a falta de autonomia e sustentabilidade. A ação do Estado tem vindo a transformar-se, segundo uns, e a degradar-se, segundo outros. De uma forma ou de outra, é tida como determinante para as OES e para a sociedade. O papel de vigilância e controlo positivo não está a ocorrer, não havendo articulação de medidas⁴³.

Parece ser contraproducente aumentar o peso da responsabilidade das autarquias, das OES e do cidadão como consequência de um enfraquecimento, fragilidade e desresponsabilização do Estado do qual se espera auxílio e aplicação correta e eficaz das contribuições da população⁴⁴.

O Estado tem vindo ao longo dos anos a evoluir para um papel apenas regulador e de mero espectador, havendo um esgotamento do modelo Estado benfeitor e do Estado promotor de bem-estar e uma governabilidade mínima no campo social. A pretensão de efetuar reformas reordenando tarefas através da descentralização privilegia alternativas como a subsidiariedade, mas a sua aplicação poderá também fragmentar a sociedade se não forem adequadas. Continuando a verificar-se o constante incumprimento das metas estabelecidas para as políticas públicas sociais, que têm deixado aqueles que delas dependem em espera, com todas as consequências que o mesmo acarreta, continuarão a existir as dificuldades vividas pelas OES.

⁴² Se não se verificarem falhas de governo e falta de assunção de compromissos, a eficácia e a eficiência no sector da Economia Social verificar-se-ão em maior escala.

⁴³ Exemplo: Se um grupo de proximidade funciona bem, a imposição de condições cria tensão, não sendo bem aceites tais imposições.

⁴⁴ De notar que com a esperança média de vida a aumentar altera-se o desenho e paradigma típicos portugueses, pelo que se verifica a necessidade da filosofia estatal, estagnada à muitos anos, se adequar às alterações.

Pese embora o reconhecimento de que a realidade social constrói o cidadão, a sua ação em comunidade designadamente ao nível da produção/redistribuição de bens e de serviços e o modo como se estabelecem as transações mercantis e não mercantis são vetores fundamentais da organização social em que se incluem.

Temos, assim, diversas comunidades dentro da sociedade não se podendo deste modo generalizar a ação social, mas aplicá-la a casos concretos, no local e no tempo.

Mas compreender a política social exige compreender as diferentes estruturas de poder na sociedade, desde a tomada de decisões até à sua implementação, enfrentando problemas de natureza de conceção, limites, barreiras e aplicabilidade. Esta regulação social evidencia grandes lacunas de coesão, de justiça social e de progresso. A fragilidade da política social, também devido à austeridade promovida por políticas da EU, enfraquecem a sua conciliação, aplicação e conseqüente bem-estar das populações⁴⁵.

Para a eficiência e a eficácia aumentarem com a subsidiariedade, constata-se a necessidade de construção de um processo. Não basta decidir fazer e esperar que resulte; há que criar condições para que as políticas tenham sustentabilidade, tal como as próprias OES, tendo em conta uma panóplia de focos de interesse. Há toda uma reforma do Estado a efetuar, com novas estratégias e práticas de funcionamento, traduzidas na adaptação das necessidades atuais, investindo na qualidade destas organizações⁴⁶.

Optar pela complementaridade, juntando vários setores em vez da duplicidade de setores levaria ao benefício e crescimento de todos os intervenientes neste mercado⁴⁷. O *outsourcing*⁴⁸ aparece como uma solução dentro desta complementaridade de parceiros

⁴⁵ A crise económica após 2008 e as medidas de austeridade implementadas na sua consequência em 2010, com a vinda da TROIKA para Portugal (assinatura do Memorando de entendimento com a Comissão Europeia e Fundo Monetário Internacional) e com a Governação da altura, levaram a medidas como diminuição nos salários da função pública e aumento de impostos, que se traduziram numa redução direta na área social.

⁴⁶ Para Cooperrider (1999): “O nosso futuro depende da visão de hoje dos nossos executivos, políticos e cidadãos, assim como a globalização chama por novas transformações sociais, agendas e metodologias. Cabe questionar as questões da eficácia e eficiência, de como elevam essa capacidade de resposta às crescentes e mais complexas necessidades sociais, no âmbito de uma sociedade eticamente mais justa e de uma maior responsabilidade social.”

⁴⁷ Como exemplo temos os elementos de um mesmo *core-business* que se copiam uns aos outros e acabam por se extinguir. Já um trabalho conjunto e complementar criaria condições positivas e de sustentabilidade para todos. Se um produz “A”, o outro não produz igualmente “A”, mas sim “B”, “C”, etc, que sejam complementares.

⁴⁸ Subcontratação de serviços.

sociais em vez do monopólio. Estaríamos assim perante uma dinâmica holística vendo-se uma totalidade e globalidade que permitiria a sustentabilidade do conjunto e não da parte.

Um maior envolvimento dos *stakeholders* em todo o processo decisório aparece como crucial, desde o estabelecimento de objetivos ao conjunto de estratégias individualizadas e adaptadas às comunidades havendo deveres e obrigações de parte a parte. Trabalhar em rede, num conjunto de parcerias, aliando capital humano às potencialidades da globalização permite a sustentabilidade e um rumo de excelência. Igualmente a verificação da necessidade de, nesta área, se ser competitivo e conseguir bons desempenhos económicos, com preocupações na melhoria contínua.

Tendo em consideração o presente estudo, decorre ainda a interrogação do porquê de se considerarem empresas apenas as que têm na sua génese a obtenção de lucro, quando se verifica a necessidade de uma gestão que acarrete conhecimentos específicos para a sua sustentabilidade, assim como um número crescente de colaboradores e técnicos especializados e remunerados de acordo com as suas competências.

A solidariedade como solução pode fazer parte de todo o processo, mas não é a grande solução. A sua dimensão deve-se ao sistema geral não funcionar: falência dos Estados Sociais e descompromisso crescente dos mercados. Aproveitar a vantagem competitiva deste conjunto de pessoas e transformar o 3º setor num setor lucrativo, como já ocorre nalguns países, poderá ser uma solução, mas para tal mais uma vez as políticas sociais precisam de se adaptar, funcionando em conjunto como uma nova força face à questão social, alterando todo o padrão e reconhecimento da mesma, promovendo e integrando competências e dinâmicas⁴⁹.

No contexto atual, existem determinantes que desenham os desafios do presente e do futuro (políticos, económicos, culturais e demográficos). Leituras renovadas, atribuição de novas competências/responsabilidades do cidadão e da GOES só poderão ter sucesso com o emergir de um modelo de liderança europeia que ultrapasse os dilemas da crise atual. Incentivos políticos apropriados são sempre necessários, mas não suficientes. As

⁴⁹ Exemplo: Entrada de verbas não para minorar situações mas para criação de valor, de lucro, funcionando como um novo mercado, colmatando, em simultâneo, questões como o estigma da deficiência e dos socialmente desfavorecidos, aumentando a reintegração sobretudo no domínio profissional. Já existem estímulos no âmbito da formação profissional, formação prática em contexto de trabalho e reintegração, mas ainda são insuficientes, prevalecendo situações de Rendimento Social de Integração e outros apoios que se esgotam neles próprios e acabam por não agregar futuro.

crises não devem apenas ser combatidas, mas evitadas e proporcionar meios e condições para que não surjam⁵⁰.

Repare-se, a *Rerum novarum* está perfeitamente atual quando refere o crescimento económico não apenas como promotor de necessidades mas também da dignidade, tal como na alternância dos dirigentes políticos, evitando-se assim privilégios ocultos instaurados e uma gestão da vida pública advinda de uma co-responsabilidade para o bem comum. A participação na vida da comunidade é vista como garantia da democracia, devendo ser o governo democrático definido a partir dos poderes e funções atribuídos precisamente pela população⁵¹.

É comum ouvirmos que se pagamos os nossos impostos esperamos que sejam aplicados. No entanto, o cidadão está a resolver os problemas sociais, numa substituição dos deveres estatais, estando pois desmotivado e indignado. Cooperar não é substituir, mas o Estado está a depender do cidadão, da sua boa vontade, trabalho e solidariedade. Existe então uma dupla função, por parte do cidadão.

A verdade é que desde a reabilitação, à formação profissional, à assistência e cuidados a todas as pessoas em situação de fragilidade social, o setor da Economia Social abrange uma panóplia de respostas. De tal modo, uma política social que funcione não se identifica apenas com a atuação do Estado para atingir o Bem-estar; mas será o resultado da atuação de um conjunto de instituições sociais e grupos na sociedade. Ultrapassa a atuação exclusiva do Estado, numa coordenação de estratégias e políticas.

Questões como a qualidade do produto/serviço, oportunidade de negócio e satisfação no trabalho, entre muitos outros ítems fazem parte de uma gestão responsável e elencada no grande desafio que é garantir, por parte de todas as instituições públicas e

⁵⁰ É perfeito o exemplo da reciclagem no nosso País (à uns anos atrás nem existia; ensinou-se nas escolas e elas ensinaram às famílias. Hoje está implementada). Embora difícil e de muita resistência, o trabalho de raiz de mudança de paradigmas será solução a partir do qual funcionará tudo o resto. Alterar visões, minorar preconceitos e gerir a partir de novas maneiras vêm primeiro, criando condições e abrindo caminho para novas práticas. Caminhar e não saltar degraus.

⁵¹ *Rerum novarum*, primeira Carta Encíclica Social de Leão XIII, 1892:

“Toda a democracia deve ser participativa” (408), devendo-se informar, ouvir e envolver todos os níveis da comunidade civil nas funções que desempenharem, assim como a superação de obstáculos culturais, jurídicos e sociais. Os cidadãos devem negociar as condições que consideram mais vantajosas para si mesmos”. Ainda coerente, para além do direito de participação da vida pública, é a premente questão burocrática: “a elefantíase do aparelho burocrático nega de facto ao cidadão a possibilidade de se propor como um verdadeiro ator da vida social e política” (412).

privadas que operam no setor, aos cidadãos e às crescentes e complexas necessidades sociais serviços que invistam na modernização e diferenciação pela qualidade.

Pontualmente, vive-se uma renovação do setor. A competitividade e a melhoria contínua, como desafios, alterando a própria definição de 3º setor ou setor de Economia Social é uma nova realidade a abarcar, que implica o envolvimento e empenho de todas as partes interessadas, estando aqui presente o domínio do lucro para atingir objetivos de sustentabilidade e até de inovação.

O patamar da Excelência, através da qualidade e práticas inovadoras, também deve ser visto como uma das grandes mais-valias para todas as OES e para todos os *stakeholders*, vindo regular e orientar toda a estrutura organizacional. Um processo realizado de forma ponderada, evitando extremos, de modo a que a eficiência e a eficácia se verifiquem, balanceadas com a procura da melhoria contínua e centrando-se sempre nas necessidades e expectativas de todas as partes envolvidas, rumo à orientação para este desempenho de excelência dos serviços. No fundo, ao aproximarmos o setor não lucrativo do lucrativo estamos a destruir a barreira existente entre a área social e a não social, quebrando estigmas e integrando uma “sociedade” na outra, tornando-as numa só.

A promoção e viabilidade desta mudança organizacional fortalecerão os níveis de desempenho, que se esperam notáveis. Uma gestão através de sistemas e processos interrelacionados, uma liderança visionária e de integridade aliada à constância de propósitos, desenvolver a capacidade organizacional, investir na sustentabilidade, gerir com agilidade desenvolvendo e mantendo parcerias com valor acrescentado, aproveitar a inovação e criatividade, efetuarem-se avaliações e auto-avaliações constantes, sustentar resultados criadores de valor, excedendo o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera, maximizando a contribuição e talento dos colaboradores e o seu envolvimento, formação e mudança, utilizando a aprendizagem, desencadearão um processo de inovação e renovação constante.

Concluindo, a dimensão da Economia Social é a do primado da pessoa sobre o capital, mas sem capital não há funcionamento a longo prazo. Tal como na economia capitalista, as verbas aqui são fundamentais, o que se verifica na dependência de financiamentos e verbas protocolares.

É certo que os direitos sociais surgem no marco das revoluções socialistas e das lutas trabalhistas por melhores condições de vida e trabalho, procurando romper com uma lógica de exploração originada após a revolução industrial. É certo também que a Economia Social é um conceito com mais de um século de história. Mas hoje as OES são agentes económicos como qualquer outra Organização, com importância vital ao nível do emprego e da riqueza criada na prestação de serviços. A evolução deve refletir igualmente essa dimensão.

De tal modo, nota-se a necessidade de repensar a gestão destas organizações nesta época de exigências de competitividade e de qualidade, promovendo-se um novo compromisso social que conjugue equidade, gestão eficiente e eficaz, bem-estar e ainda o crescimento económico impulsionador de reestruturações definidas e a definir. O investimento numa reflexão plural e atenta, crítica e bem fundamentada, envolvendo os agentes políticos, sociais e económicos, a comunidade científica e todos os que têm responsabilidade na condução das políticas públicas sociais aparece como o caminho.

Mas não basta ter pretensões como descentralizar, há que avaliar custos e a qualidade dos serviços prestados. A descentralização/desconcentração do Estado não pode fazer-se a qualquer preço, nomeadamente se a mesma contribuir para a desresponsabilização ou, no limite, para a uma pré-privatização de setores absolutamente cruciais para o bem-estar e o exercício da cidadania.

Verifica-se a necessidade de inovação do setor social, a partir de criação de novas ideias e de torna-las em criação de valor para a sociedade, com continuidade, conseguindo um equilíbrio entre detalhe e complexidade. As novas soluções têm de ser criadas com as pessoas e não apenas para as pessoas. Liderança, co-criação, consciência e capacidade são tidos como essenciais.

O empreendedorismo ocorre quando a subsidiariedade é permitida. Existe no nosso País espaço para a inovação e a modernização, com qualidade, do setor. Ao nos posicionarmos longe das ações apenas assistencialistas, que, sendo necessárias, não são suficientes, através de uma gestão que não dispense valores morais mas pragmática, numa articulação entre os níveis de governação central, regional e local, ocorrerá a sustentabilidade das OES.

A natureza humana destrói, compõe, cria. Acreditamos que é nela que está a base do nosso Estado Social e é aqui que se pode criar a diferença. A realidade é complicada; as motivações interligam-se com receios e dependências, os casos são imensos e grande parte das soluções políticas não se adequam às necessidades. O ser humano anseia pelo poder, em simultâneo do facto do povo português ter uma forte vertente de solidariedade. Se lhe dermos poder, de uma forma equilibrada, é capaz de grandes feitos.

Em cima da mesa, no dia de hoje, estão as questões da subsidiariedade e da descentralização, o que pressupõe redefinições pensadas de metodologias. Mas não bastará redefinir; há que criar condições para a sua implementação real, assim como uma regulação, acompanhamento e avaliação dessas medidas. Alterações de base primeiro, para depois se traduzirem em eficácia e em eficiência, em liderança e em estratégia, ou seja, partir de abordagens sólidas para resultados e aprendizagens com estes últimos.

A subsidiariedade eleva a pessoa e o seu trabalho. Bem balizada traz resultados muito positivos. O presente estudo indica que um modelo de gestão que aposte na eficiência e eficácia decorrentes e consequentes a essa subsidiariedade será um compromisso para a equidade, sustentabilidade e estabilidade das OES.

III-4 Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras

A investigação baseada em entrevistas poderá oferecer riscos, pois no grupo de foco os atores poderão resguardar e filtrar informação, num mecanismo de auto-defesa e de tentativa de compatibilidade com os parceiros, dado tratarem-se de assuntos considerados sensíveis para os mesmos. Também o espaço radiofónico e o facto de ser em direto pode proporcionar algum tipo de desconforto ou de receio pela transmissão da informação ao público.

Houve ainda alguma dificuldade de compatibilidade de calendarização por parte dos atores intervenientes nos grupos de foco, condicionando e alterando o número de elementos participantes.

Dadas as características próprias de cada OES, cada uma tem uma identidade diferenciada e que a define, um público-alvo muito próprio e uma visão também própria. À luz desta unicidade, não valem apenas dados concretos e definidos, não é “preto no branco” como dados estatísticos, mas entra toda uma parte emocional e afetiva que não se pode deixar de lado. Cada caso é um caso, específico e por isso mesmo incomparável.

Houve, assim, alguma dificuldade no que respeita à ligação direta entre análise de dados, gestão efetuada e resultados obtidos.

O mundo das OES tem imensas vertentes notoriamente a modernizar, mas é uma gestão que dado o carácter da Economia Social se assume com dificuldades que lhe estão enraizadas e de difícil entendimento para a maioria dos próprios órgãos sociais e até mesmo para os *stakeholders* envolvidos.

Quando se opta por um estudo qualitativo e por OES entram todos estes fatores que mexem com formas de estar, com emoções, em que a parte da gestão fica muitas vezes em segundo plano, não havendo a cultura da sustentabilidade, mas do puro assistencialismo e amor à causa. O trabalho em Economia Social não é visto como emprego, mas como “mais um filho” ou “segunda família”.

É ainda quase como que natural as OES se verem como na linha da sobrevivência e não como uma organização em todo o seu sentido lato.

Deixam-se considerações e pistas de orientação para quem desenvolve o seu trabalho no campo da ES, para quem tem responsabilidades em matéria de definição e implementação de políticas públicas sociais e para quem academicamente se dedica ao estudo e investigação da temática.

Propomos, em suma, continuar com a realização de grupos de foco, alargando o potencial de respostas e de propostas ao nível da presente investigação, sendo pistas concretas e conhecedoras por parte de quem está “no terreno”, portanto, com legítima proximidade para colaboração estreita com a fomentação das políticas públicas sociais.

Poder-se-á optar por OES de dimensões menores, em número de associados e da população que servem, ainda menos profissionalizadas e portanto com um caminho ainda maior a percorrer. Há um número bastante elevado destas organizações, como por exemplo Grupos de Dadores de Sangue e outras pequenas associações, que efetuam todo um trabalho dentro da ES, movimentando populações e apresentando resultados benéficos em prol destas últimas. Muitas são “de bairro” ou de uma dada Freguesia, mas com impacto na vida nessa sociedade. São um caso interessante a ser estudado, pois muitas não subsistem, talvez devido à boa vontade mas falta de profissionalização e de gestão adequada; outras subsistem à mais de vinte ou trinta anos e também seria interessante estudar este fenómeno.

A investigação pode alterar o seu sentido, passando do domínio da GOES para o âmbito privado.

Poderá também transitar para a pessoa servida, deslocalizando-se da entidade servidora para a pessoa individual e do grupo.

Dentro das OES existem também as entidades vocacionadas para atividades de âmbito cultural e recreativo. Muitas são as associações a este nível, como por exemplo Escolas de Música, Clubes Desportivos, Associações de Estudo e Defesa do Património, Centros de Investigação e muitos outros também eles pertencentes à ES, ainda que menos reconhecidas no âmbito das políticas públicas sociais. Todavia, exercem uma notável função na esfera da ES, padecendo dos mesmos problemas detetados nesta investigação na esfera das IPSS.

Nietzsche chamava ao Estado “monstro frio”. Cabe a cada um de nós, no sistema democrático português, reverter esta visão, trabalhando no sentido do conjunto, parceria e proximidade, estabelecendo estratégias cooperantes preventivas e de resolução da ação social, numa gestão renovada e adequada à contemporaneidade e necessidades advindas da mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarello, L., Digneffe, F. e Hiernaux, J.-P. [trad. Luísa Baptista] (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*, Publicações Gradiva.
- Albuquerque, C., Luz, H. A. (coord.) (2016). *Políticas Sociais em tempos de crise - Perspetivas, tendências e questões críticas*. Lisboa: Edições Pactor.
- Almeida, A., Lopes, E., Camilo, J. e Choi, V. (2016). *Manual APA: regras gerais de estilo e formatação de trabalhos académicos*. Biblioteca Paulo Ernesto Tolle da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP). São Paulo.
- Azevedo, A. M., Azevedo, A. G. (2008). *Metodologia Científica, Contributos Práticos para a elaboração de trabalhos académicos* (9ª ed.). Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Barbour, R. S., Kitzinger, J. (1999) *Developing Focus Group Research, Politics, Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: The Policy Press.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um Projeto de Investigação, um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva Publicações.
- Carvalho, J. R. (2016). *A Ira de Deus sobre a Europa*. Lisboa: Quetzal Editores.
- Comissão Europeia. (2013). *Guide to social innovation*. pdf
- Cooperrider, L. D. e D. E., (1999). *Organizational Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- Coradi, (1982). C. D. *O comportamento humano em administração de empresas*. Biblioteca pioneira de administração e negócios.
- Dornelas, A. e Pinto, J. M. (2000). *Debates da Presidência da República, A Reforma do Pacto Social*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Estanque, E., Mendes, J. M. (1998). *Classes e desigualdades em Portugal, um estudo comparativo*. Coleção Saber imaginar o Social. Lisboa: Edições Afrontamento.
- Fernandes, J. M. (2016). *A Economia Social em Portugal, Necessidades, perspetivas e fontes de financiamento*. Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu.
- Fernandes, R., Figueiras, R. e Junqueira, V. (2008). *O papel das políticas sociais sujeitas a condições de recursos no combate à pobreza das crianças e dos idosos em Portugal*. Pdf. ISEG-Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Höfling, E. (2001). *Estado e políticas (públicas) sociais*. Cadernos Cedes, nº 55.
- Johnson, K. S. e Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.

- Grawitz, M. (1986). *Méthodes des sciences sociales, Académie des Sciences morales e politiques*. Dalloz.
- Jaccard, P. (1974). *Introduction aux sciences sociales*. Editora Edouard Privat.
- Jeantet, T. (2002). *A Economia Social Europeia*. Lisboa: Edições Poseidon.
- Jenkins, B. *Policy Analysis*. Oxford University Press.
- Leibfried, H. (1994). *Benchmarking - Uma ferramenta para a melhoria contínua*. São Paulo: Editora Campus.
- Múnera, J. R. A. (2015). *Políticas públicas sociales: reflexiones desde las teorías y la historia del bienestar social*. *Analecta política*, 5(9), 391-405.
- Namorado, R. (2013). *O essencial sobre cooperativas*. INCM.2
- Pereirinha, J. A., Arcanjo, M. e Carolo. (2008). *Social Protection and family policy in the Portuguese corporativism: the creation and development of family allowances in the Estado-Novo period*.
- Pereirinha, J. A. (2008). *Política Social, Fundamentos da atuação das políticas públicas*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Pereirinha, J. A. (2008). *Política Social, Formas de atuação no contexto europeu*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Polanyi (1944). *The Great Transformation*. New York: Editora Farrar & Rinehart.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Rediteia, Revista de Política Social n° 48. (2015). Edição EAPN Portugal Rede Europeia Antipobreza. ISSN 1646-0782.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational behavior* (15ª ed.). Library of Congress Cataloging-in-Publication Pearson.
- Rousseau, J. *O contrato social* (ed. n° 140595/4214). Publicações Europa-América.
- Silva, S., Santos, N., Mota, J. e Martin, J. (2014). *Sustentabilidade das IPSS em Portugal*. Secretariado Nacional para a Reabilitação e Integração das Pessoas com Deficiência.
- Soromenho-Marques, V. (1996). *A Era da Cidadania* (ed. n° 106074/6434). Lisboa: Publicações Europa-América.
- Spicker, P. (1991). *The Principle of Subsidiarity and the Social Policy of the European Community*. Department of Political Science and Social Policy, University of Dundee. Acedido em <http://esp.sagepub.com/content/1/1/3>.
- Spicker, P. (2009) *The Nature of a Public Service*. *International Journal of Public Administration*, 32 (11), pp. 970-991.

- Veiga, C. (2006). *As regras e as práticas, Fatores organizacionais e transformações na política de reabilitação profissional das pessoas com deficiência*. Secretariado Nacional para a Reabilitação e Integração das Pessoas com Deficiência.
- Walker, A. (1985). *Social Policy, Social Administration and the Social Construction of Welfare*. Open University Press.
- Yin, R. K., e Trorell, A. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Editora Bookman.
- Zippelius, R. (1997). *Teoria Geral do Estado* (3ª ed.). Serviço de Educação da Fundação Calouste Gulbenkian.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

Agenda Portugal 2020. (2017). Acedido em <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/COMUNICACAO/Portugal2020%2019%20Dez%2014.pdf>.

Álvarez-Múnera, J. R. (2015). *Políticas públicas sociais: reflexiones desde las teorías y la historia del bienestar social*. *Analecta Política* Vol.5 nº9. Acedido em <https://revistas.upb.edu.co/index.php/analecta/search/search?simpleQuery=Pol%C3%ADticas+p%C3%BAblicas+sociales%3A+reflexiones+desde+las+teor%C3%ADas+y+la+historia+del+bienestar+social&searchField=query>.

Andreasi, D. (2014). *Entenda a diferença entre Eficiência e Eficácia de uma vez por todas*. Acedido em <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/entenda-a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia-de-uma-vez-por-todas/81934/>.

APPACDM Santarém. (2017). Acedido em <http://appacdmsantareminfo.wixsite.com/site/contact>.

APPACDM Santarém. (2017). Acedido em <http://appacdmsantarem.16mb.com/home/%EF%BB%BFformacao-e-emprego/>.

APPACDM Santarém. (2017). Acedido em <https://www.facebook.com/APPACDMSantarem>.

Associação Nacional de Municípios Portugueses. (2017). Acedido em <http://www.anmp.pt>.

Associação Nacional de Freguesias. (2017). Acedido em <http://www.anafre.pt>.

Associação para a Intervenção e Reflexão de Políticas Sociais. Acedido em www.cidadaniasocial.pt.

ANIMAR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local. (2017). Acedido em <http://www.animar-dl.pt>.

Base de dados de Portugal contemporâneo. Acedido em <http://www.pordata.pt>.

- Bauer, A. (2008). *Do direito à educação à noção de quase-mercado: tensões na política de educação básica brasileira*. Acedido em <http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19272/11195>.
- BBC News. (1942). Relatório *Social Insurance and Allied Services*.pdf. Acedido em http://news.bbc.co.uk/1/shared/bsp/hi/pdfs/19_07_05_beveridge.pdf.
- Bressan; Braga e Lima. (2002). Revista de Economia e Sociologia Rural, On-line version ISSN 1806-9479. Acedido em <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032002000400002>.
- Caritas Diocesana de Santarém. Acedido em www.caritas.pt/santarem/.
- C.f. Leão XIII, Carta Encíclica. *Rerum novarum: Acta Leonis XIII, 11* (1892). Compêndio da Doutrina Social da Igreja, nº9ª a 188. Acedido em http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_po.html#_ftnref395 e Acedido em
- Carta de equipamentos sociais do Concelho de Santarém. Acedido em http://www.cm-santarem.pt/downloads/servicos_municipais/acao_social/Carta_Social_%20Santarem.pdf
- CASES, Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2014). Textos de economia social. Acedido em http://www.cases.pt/wp-content/uploads/Textos_de_economia_social.pdf.
- CASES Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2017). Conceito de Economia Social. Acedido em www.cases.pt/.../OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.
- CASES, (2014). Textos_de_economia_social. Acedido em http://www.cases.pt/wp-content/uploads/Textos_de_economia_social.pdf~.
- CIRIEC Portugal, Observatório da Economia Social em Portugal. (2017). Acedido em <http://www.ciriecportugal.org/observatoacuterio-de-economia-social.html>.
- CIRIEC Portugal, Observatório da Economia Social em Portugal. (2017). Estudo de Caracterização das Cooperativas Portuguesas 2012/2013. CIRIEC Portugal e OBESP - Observatório da economia social em Portugal. Acedido em http://www.ciriecportugal.org/uploads/9/6/4/3/9643491/final_ciriec_obesp_relatorio_coop_2013.pdf.
- CNES-Conselho Nacional para a Economia Social. Acedido em <http://www.cnes.org.pt/index/economia>.
- Conta Satélite para a Economia Social 2013 (publicada em dezembro de 2016). (2017). Acedido em <http://www.animar-dl.pt/documentacao/pdf/97-economia-social-terceiro-sector/2502-conta-satelite-da-economia-social-2013>.
- Câmara Municipal de Santarém. (2016). Contratos de Delegação de Competências entre a Câmara Municipal de Santarém e as Freguesias do Concelho. Minuta de Aditamento ao Contrato Interadministrativo de Delegação de Competências entre o Município de Santarém e a Freguesia de... Acedido em http://www.cm-santarem.pt/downloads/competencias_jf/ADITAMENTO%20CIA%20r.pdf.

- Conceito de Eficácia. (2011). Acedido em <http://conceito.de/eficacia>.
- Cruz Vermelha Portuguesa-Centro Humanitário de Santarém/Cartaxo. (2017). Acedido em <https://www.facebook.com/cvpsantaremcartaxo/>.
- BBC News. *Devolution: A beginner's guide*. (2010). Acedido em http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/politics/election_2010/first_time_voter/8589835.stm.
- Blog oficial do Programa de Iniciação Científica Júnior. (2011). Entrevista qualitativa Acedido em <http://programapibicjr2010.blogspot.pt/2011/04/diferenca-entre-pesquisa-qualitativa-e.html>.
- European Social Survey. (2017). Inquérito transnacional. Acedido em <http://www.europeansocialsurvey.org/about/country/portugal/>.
- EUR-Lex Access to European Union law. (2017). Princípio da Subsidiariedade. Acedido em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=uriserv:ai0017>.
- Fundação Luíza Andaluz. Acedido em <http://fluizaandaluz.org/>.
- Guerra M. e Santos, M. (2014). *Narrativas das relações entre o Estado e as organizações do terceiro setor: algumas pistas de análise*. Acedido em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12739.pdf>.
- Governo de Portugal. (2017). Acedido em <http://www.portugal.gov.pt>.
- Heidrick e Struggles, em parceria com o ISCTE - Business School e o Diário Económico.
- Inova em Gestão. (2011). Noção de Eficiência. Acedido em <http://inovaemgestao.blogspot.pt/2011/02/eficiencia-e-eficacia-nas-organizacoes.html>.
- Instituto Nacional de Estatística de Portugal. Acedido em <https://www.ine.pt>
- Instituto Nacional de Estatística. (2017). Estatísticas da Culturais Edição 2017, I.P., ISSN 1647 4066, ISBN 978 989 25 0372 1.
- Instituto Nacional de Estatística. (2012). Inquérito ao Trabalho Voluntário. Acedido em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=157410423&DESTAQUESmodo=2.
- Lacruz, A. (2014). *Gestão de Projetos no Terceiro Setor: Uma proposta de metodologia para associação e fundações sem fins lucrativos*. Acedido em <http://www.pmi.am.org/gestao-de-projetos-no-terceiro-setor-uma-proposta-de-metodologia-para-associacao-e-fundacoes-sem-fins-lucrativos/>.
- Leal, A. (1985) *Análise Social, As políticas sociais no Portugal de hoje*. pdf. Social, vol. XXI. Acedido em <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223479193I9kKF4jx8Yk14UL2.pdf>.
- Leitão, B. (2017). *Grupos de Foco*. Acedido em www.teses.usp.br/.../publico/barbarajulia.pdf.

- Lévy, P. (2007). *Inteligência coletiva. Para uma antropologia do ciberespaço*. 5ª edição. Acedido em <http://www.scielo.br/pdf/pci/v18n4/10.pdf>.
- Lévy, P. (2006). Conferência *As inteligências coletivas*. Acedido em http://www.crmariocovas.sp.gov.br/esp_a.php?t=001.
- Marketing Futuro. (2012). Grupos de Foco. Acedido em <http://marketingfuturo.com/grupo-de-foco-focus-group-o-que-e-e-como-fazer/>.
- MARS. (2013). Strategy Statement. Acedido em <https://www.marsdd.com/mars-library/strategy-statement-articulating-your-competitive-advantage-objectives-and-scope/>.
- Martins, B. S., (2005). *Políticas sociais na deficiência: Exclusões perpetuadas*. Centro de Estudos Sociais, Laboratorio Associado Universidade de Coimbra. Acedido em <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/228.pdf>
- Matta, V. (2014). *O que é o Mentoring?* Acedido em <https://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/o-que-e-mentoring/>.
- MindTools.(2013). PEST Analysis, Identifying "Big Picture" Opportunities and Threats. Acedido em https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm.
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2017). Acedido em <http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/mtsss.aspx>.
- Minks, D.C. (2011). *Social innovation: new solutions to social problems* (Dissertação de mestrado). Georgetown University Washington. Acedido em <http://www.socialresearchmethods.net/research/3.%20Evaluation%20policy%20and%20evaluation%20practice.pdf>.
- Namorado, R. (2013). *O mistério do cooperativismo. Da cooperação ao movimento cooperativo*. Revista Crítica de Ciências Sociais, colocado online no dia 16 Dezembro 2015. Acedido em <http://rccs.revues.org/6166> Pierre Marie, ISSN: 2182-7435.
- Namorado, R. (2017). *O que é a Economia Social? Economia Social em textos nº1*. Publicação do Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Acedido em http://www.cases.pt/wp-content/uploads/2017/02/Economia_Social-em-Textos1.pdf.
- Namorado, R. (2017). Acedido em: <http://ograndezoo.blogspot.pt/search/label/economia%20social>.
- Observatorio de la Economía Latinoamericana, Economía do bem-estar (2017). Acedido em <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/11/lgs.html>.
- Oliveira, C. B. (2013). Dirigir e Formar, nº 3 - Separata *A Economia Social e os seus atores*. Edição IEFP. Acedido em <http://www.animar-dl.pt/documentacao/pdf/97-economia-social-terceiro-sector/359-dirigir-e-formar-n-3-separata>.
- Parlamento Europeu. (2017). O princípio da subsidiariedade. Acedido em http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_1.2.2.pdf.

- Paiva, J. et al. (2015). *Empregabilidade na Economia Social. O Papel das Políticas Ativas de Emprego. Rede Europeia Anti-Pobreza/Portugal*. Acedido em <http://www.animar-dl.pt/documentacao/pdf/97-economia-social-terceiro-sector/360-empregabilidade-na-economia-social-o-papel-das-politicas-ativas-de-emprego>.
- Peixe, J., Protilla, R. (2008). Avaliação da Eficiência das Cooperativas Agroindustriais Paranaenses: uma Abordagem Económica e Social utilizando DEA. (2017). Acedido em <http://www.sober.org.br/palestra/9/690.pdf>.
- Pesquisa Quantitativa e Pesquisa Qualitativa. (2017). Acedido em <http://www.institutophd.com.br/blog/pesquisa-quantitativa-e-pesquisa-qualitativa-entenda-a-diferenca/>.
- Pesquisa qualitativa e quantitativa. (2017). Acedido em <http://programapibicjr2010.blogspot.pt/2011/04/diferenca-entre-pesquisa-qualitativa-e.html>.
- Portal da Educação. (2017). Acedido em <http://www.portaleducacao.com.br/recursos-humanos/artigos/62328/entrevista-semi-estruturada-e-suas-caracteristicas#ixzz3rMfELhWm>.
- Portal Gestão. (2010). Eficiência e Eficácia. Acedido em: <https://www.portalgestao.com/artigos/6196-qual-%C3%A9-a-diferen%C3%A7a-entre-efici%C3%Aancia-e-efic%C3%A1cia.html>.
- Portugal 2020. (2014). RIS3: Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation. Acedido em <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/EstrategiasEInteligente/EREI%20Centro.pdf>.
- Produção industrial e qualidade. (2012). Eficiência e eficácia. Acedido em <http://producaoindustrialequalidade.blogspot.pt/2012/04/eficiencia-e-eficacia.html>.
- Santa Casa da Misericórdia de Pernes. (2017). Acedido em https://www.facebook.com/scm.pernes/photos_all.
- Santa Casa da Misericórdia de Santarém. Recuperado de <http://scms.pt/index.php/pt/inicio/>.
- Satisfação de clientes. (2017). Acedido em <http://satisfacaodeclientes.com/5-indicadores-de-desempenho-que-sua-empresa-precisa-mensurar/>.
- SCRIBD. (2017). Métodos Quantitativos e Métodos Qualitativos. Acedido em http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf.
- Segurança Social. (2001). Programa nacional Rede Social. Acedido em http://www.seg-social.pt/documents/10152/13341/programa_rede_social.
- Sociology - Max Weber. (2017). Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=ICppFQ6Tabw>.

Sousa, S. et al. (2012). *As instituições particulares de solidariedade social num contexto de crise económica*. Acedido em http://www.ipi.pt/files_upload/documentation/201205081611030.Estudo_CNIS-BCP_Parcial.pdf

Spicker, P. (2017b). *Equality versus solidarity*. Acedido em <http://openair.rgu.ac.uk/handle/10059/860>.

Subsidiariedade. (2017). Acedido em <http://topicospoliticos.blogspot.pt/2004/10/principio-da-subsidiariedade-o-que.html>.

União das Misericórdias Portuguesas (2017). Acedido em <http://www.ump.pt/a-uniao>, <http://www.ump.pt/misericordias>.

United Nations. (2015). *Millenium development goals*. Acedido em <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

United Nations Development Programme. (2016). Relatório do Desenvolvimento Humano, Sustentar o Progresso Humano: *Reduzir as Vulnerabilidades e Reforçar a Resiliência*. Acedido em <http://hdr.undp.org/en/2016-report>.

Welfare Rights and Social Policy. (2014). Acedido em <https://books.google.pt/books?isbn=1317904737>.

Webfolio de Investigação Educacional. (2008). Entrevista semi-estruturada. Acedido em <http://mariosantos700904.blogspot.pt/2008/05/caractersticas-da-entrevista-semi.html>.

REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS DE VÍDEO

Aerochimps. (2014). *O que é inovação social e como ela pode melhorar o mundo? Negócios que solucionam problemas sociais podem ser a melhor estratégia para o futuro*. Acedido em <https://medium.com/@Aerochimps/o-que-e-inovacao-social-e-como-ela-pode-melhorar-o-mundo-e8454b16f37c>.

Create Your Own Social Economy!. Acedido em http://www.youtube.com/watch?v=zfHH7_7YiIs.

Degradação Ambiental. Acedido em <http://www.youtube.com/watch?v=TPDhSALLDgc>.

Descubra se você tem perfil de Líder. Acedido em <http://www.youtube.com/watch?v=gz5B9bJjSgk>.

Dicas para ser um bom líder de equipa. Acedido em http://www.youtube.com/watch?v=dm_QzpmiTRM.

Economia Solidária. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=dde3Oozd0Ws>.

Economia Solidária. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=vnaUmp88RNE>.

Entendendo o Socialismo Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=coQGkYk0YiU>.

Global Wealth Inequality - What you never knew you never knew. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=uWSxzjyMNpU>.

Globalização. Acedido em <http://www.youtube.com/watch?v=3oTLyPPrZE4>.

Gorbis. M. *The Social Economy.* Acedido em <http://www.youtube.com/watch?v=EHE9X7PWL2A>.

Kellogg, S. *I Can't Get No (Job) Satisfaction.* TEDxConcordiaUPortland. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=xYdTkfJ5zhU>.

Millenium Development Goals – progress in human well-being - World Vision Australia. Acedido em https://www.youtube.com/watch?v=VWBMDi2_Skw.

O que é Justiça Social? Recuperado de (2017). Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=XoM7Us0HyyU>.

O que é Socialismo. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=BEi-VrXFSkk>.

Organizações positivas. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=hOs66Vw4kZ0>.

Papachristou, S. Documentário *Social Economy: An Alternative.* Acedido em <http://www.youtube.com/watch?v=n94TmD52iBA>.

Portugal, um Retrato Social - Cidadãos: direitos políticos e sociais. (2007). Episódio 5. (Arquivo do vídeo). Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=wqwCN6Y4H6g>.

Quem Paga o Estado Social em Portugal? Acedido em https://www.youtube.com/watch?v=T_P87lxw6d8.

Rendimento - despesa de consumo - consumo de bens e serviços, condições de vida - bem-estar. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=kzX1RD8gPLY>.

Setor não lucrativo. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=hAy22V69smM>.

Setor não lucrativo. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=wOT7YV3bgm0>.

Socialismo Utópico. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=-44qizoPEHs>.

Surgimento da economia Social. Acedido em <http://www.youtube.com/watch?v=svFSnbWaYNE>.

What is Social Policy? Acedido em www.youtube.com/watch?v=2faKd-SvfZc.

Welfare State and Social Democracy. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=Jv3hMfTTCfY>.

The Inevitable Collapse of the Welfare States. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=cV3ALsWRo6U>.

Twenty Years of Social Development. For Inclusion. For Equality. For People! Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=W1lbJHQIi3Y>.

Vinte e cinco anos de Portugal europeu: Envelhecimento - TVI Acedido em https://www.youtube.com/watch?v=E_hStgveFxx.

Você sabe o que é o Terceiro Setor? Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=gNqwnttz4ls>.

Why Some Countries Are Poor and Others Rich. Acedido em <https://www.youtube.com/watch?v=9-4V3HR696k>.

DOCUMENTOS JURÍDICOS

Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional. (2005). Acedido em <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>.

Declaração Universal dos Direitos Humanos. (2009). Acedido em: <http://www.onu.org.br/img/2014/09/DUDH.pdf>.

Despacho 12154/2013. Estabelece a criação da RLIS - Rede Local de Intervenção Local. Acedido em <https://dre.tretas.org/dre/311940/despacho-12154-2013-de-24-de-setembro>.

Decreto-Lei n.º 115/2006, de 14 de junho. Ministério do Trabalho e da Segurança Social. Regulamenta a rede social, definindo o funcionamento e as competências dos seus órgãos, bem como os princípios e regras subjacentes aos instrumentos de planeamento que lhe estão associados, em desenvolvimento do regime jurídico de transferência de competências para as autarquias locais. Acedido em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1667&tabela=leis.

Lei nº 159/99, de 14 de Setembro. Estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais. Acedido em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1228&tabela=leis.

Lei nº 60-A/2005, de 30 de Dezembro, artigo 25.º Estabelece as transferências de competências para os municípios. Acedido em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_busca_assunto_diploma.php?buscajur=artigo+25&artigo_id=&pagina=1&ficha=1&nid=652&tabela=leis.

Lei 28/84 de 14 de Agosto - Lei Quadro da Segurança Social. Define as bases em que assentam o sistema de segurança social previsto na Constituição e a ação social prosseguida pelas instituições de segurança social, bem como as iniciativas particulares não lucrativas de fins análogos aos daquelas instituições. Acedido em <https://diario.vlex.pt/vid/lei-33079852>.

Projeto de Lei nº 68/XII - Lei de Bases da Economia Social, de 2011. Estabelece as bases da economia social. Acedido em <http://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalheIniciativa.aspx?ID=36468> e de <http://debates.parlamento.pt/catalogo/r3/dar/s2a/12/01/031/2011-09-19/24?pgs=24-29&org=PLC>.

IMPrensa

Carita, A. e Esteves, C., *Porque nos reformamos cada vez mais tarde?*. Revista E - Jornal Expresso. Edição 2310. (2017, 4 fevereiro).

Carita, A. e Costa, F. Jornal Expresso. (2017, 11 fevereiro).

Jornal Expresso, Primeiro caderno. Entrevista a Maria João Valente Rosa, diretora da PORDATA, (2017, 28 de janeiro).

Jornal Mirante - Constituição da Comissão Social de Freguesia de São Vicente do Paúl e Vale de Figueira. (2015, 2 abril).

RLIS. Notícia Rede Regional, (2016, 2 outubro). Acedido em <http://www.rederegional.com/index.php/saude/16996-santarem-vai-ter-equipas-de-intervencao-social-em-todas-as-freguesias>.

RLIS. Notícia Jornal Mirante, (2016, 5 outubro). Acedido em <http://omirante.pt/semanario/2016-10-06/sociedade/2016-10-05-Concelho-de-Santarem-vai-ter-equipas-de-intervencao-social-no-terreno>.

RLIS. Notícia Jornal Público, (2016, 27 abril). Acedido em www.publico.pt/2016/04/27/sociedade/noticia/o-que-e-que-as-rlis-fazem-pelas-pessoas-se-for-preciso-va-a-casa-ver-se-tem-comida-1730176.

Silva, C. *Cidadania Social*, Jornal Público. (2017, 6 março).

DOCUMENTAÇÃO INTERNA

CLASS - Conselho Local de Ação Social de Santarém. Diagnóstico Social do Concelho de Santarém 2014/2017 pdf. Acedido em http://www.cm-santarem.pt/images/santarem/pdf/DiagnosticoSocial2014_2017.pdf.

CLASS - Conselho Local de Ação Social de Santarém. Regulamento interno do CLASS pdf.

CLASS - Relatório Anual CLASS outubro 2016.pptx.

CLASS - Relatório de Avaliação do Plano de Ação de 2016.

CMS - Câmara Municipal de Santarém. Carta de equipamentos sociais do município de santarém pdf.

CMS - Câmara Municipal de Santarém. Carta de recomendações resultante do diagnóstico social do concelho de santarém 2014/2017 pdf.

CMS - Câmara Municipal de Santarém. Listagem das Organizações de Economia Social do Concelho de Santarém - Divisão de Ação Social e Saúde do Município de Santarém pdf.

CSF SVP e VF - Comissão Social de Freguesia de São Vicente do Paúl e Vale de Figueira. Regulamento interno pdf.

CSF SVP e VF - Comissão Social de Freguesia de São Vicente do Paúl e Vale de Figueira Cronograma e Plano de Ação 2015-2017 pdf.

CSF SVP e VF - Comissão Social de Freguesia de São Vicente do Paúl e Vale de Figueira. Fichas de Sinalização da CSF SVP e VF pdf.

CSF SVP e VF - Comissão Social de Freguesia de São Vicente do Paúl e Vale de Figueira. Listagens de parceiros pdf.

Documentação interna da ADEPHCS - Associação de Defesa e Estudo do Património Histórico Cultural de Santarém.

Documentação interna da Fundação Luísa Andaluz. Relatórios de atividades, Planos de atividades e Contas dos anos 2015 e 2016.

Documentação interna da Cáritas Diocesana de Santarém. Relatórios de atividades, planos de atividades e Contas dos anos 2015 e 2016.

Documentação interna da Santa Casa da Misericórdia de Santarém. Relatórios de atividades, Planos de atividades e Contas dos anos 2015 e 2016.

Documentação interna da APPACDM de Santarém. Relatórios de atividades, Planos de atividades e Contas dos anos 2015 e 2016.

Documentação interna do CIJVS-Centro de Investigação Professor Doutor Joaquim Veríssimo Serrão.

Documentação interna da ACAA - Associação para a Acreditação do Capital Humano.

Documentação interna do Conservatório de Música de Santarém.

ENTREVISTAS

Amaral, L. (2016, 13 dezembro). Entrevistado por Branco, S. V.

Maria (nome fictício). (2016, 12 novembro). Testemunho de jovem institucionalizada na Fundação Luíza Andaluz. Entrevistado por Branco, S. V.

Martinho, B. (2017, 10 março). Entrevistado por Branco, S. V.

Matos, F. (2017, 12 março). Entrevistado por Branco, S. V.

Rebelo, M. (2017, 21 março). Entrevistado por Branco, S. V.

Rodrigues, C. (2017, março 27). Entrevistado por Branco, S. V.

Rodrigues, M. (2017, março 18). Entrevistado por Branco, S. V.

Tavares, E. (2017, 10 março). Entrevistado por Branco, S. V.

Vieira, A (2017, 6 dezembro e 2016, 20 março). Entrevistado por Branco, S. V.

Vieira, A, Rodrigues, C., Amaral, L. e Rebelo, M. (2017, 1 abril). Foco de grupo: Organizações de Economia Social e Políticas Públicas Sociais | A Subsidiariedade gera maior eficiência e eficácia na Gestão das Organizações de Economia Social?. Entrevistado por Branco, S. V. e Oliveira, P. Rádio Pernes-Santarém, Recuperado de Rádio Pernes 101.7 FM. <https://www.youtube.com/watch?v=UIbVtTzoVdw>.

Rodrigues, M., Martinho, B., Matos, F. e Tavares, E. (2017, 18 Abril). Foco de grupo: Organizações de Economia Social e Políticas Públicas Sociais | A Subsidiariedade gera maior eficiência e eficácia na Gestão das Organizações de Economia Social?. Entrevistado por Branco, S. V. e Oliveira, CIJVS - Centro de Investigação Professor Doutor Joaquim Veríssimo Serrão. Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICES

Apêndice A - Caracterização individual das OES selecionadas.

As OES são afetadas por uma série de variáveis ambientais que podemos dividir em duas componentes: contextual e transacional. Da contextual constam quatro dimensões fundamentais que afetam as decisões da gestão: económica (o ciclo da economia, as finanças públicas sustentáveis), político-legal (quadro legal e os ciclos políticos), socio-cultural (os valores e costumes que determinam as mentalidades e as perceções da população em relação ao modo de atuar das OES e a sua mais-valia/valor social) e tecnológica (adaptação das OES a novas plataformas de comunicação para maximizar o valor gerado no *core business*).

A componente transacional tem as partes interessadas, envolvendo uma diversidade de atores com quem a organização tem de interagir, sobretudo os gestores de topo, Estado, autarquias, mecenas, associados/cooperadores, colaboradores, fornecedores, comunicação social e comunidade local.

A macro-envolvente pode ser analisada em termos de fatores *PESTEL*⁵², nos quais se podem identificar fatores-chave de mudança, podendo ser construídos cenários alternativos, segundo o desenvolvimento desses fatores. Os cenários são pontos de vista plausíveis acerca da evolução da envolvente de uma organização caracterizados por elevado grau de incerteza. Oferece-se desta forma mais do que uma visão de cenários alternativos (2 a 4, normalmente) para explorar e avaliar as opções estratégicas, identificando o foco do estudo, fatores-chave de mudança, selecionar resultados opostos em que cada um poderá conduzir a consequências diversas, desenvolver histórias-cenário, identificar o impacto de cada cenário na organização e avaliar estratégias, estabelecendo sistemas de alerta.

Vejamos mais uma vez a listagem de OES selecionadas para esta investigação:

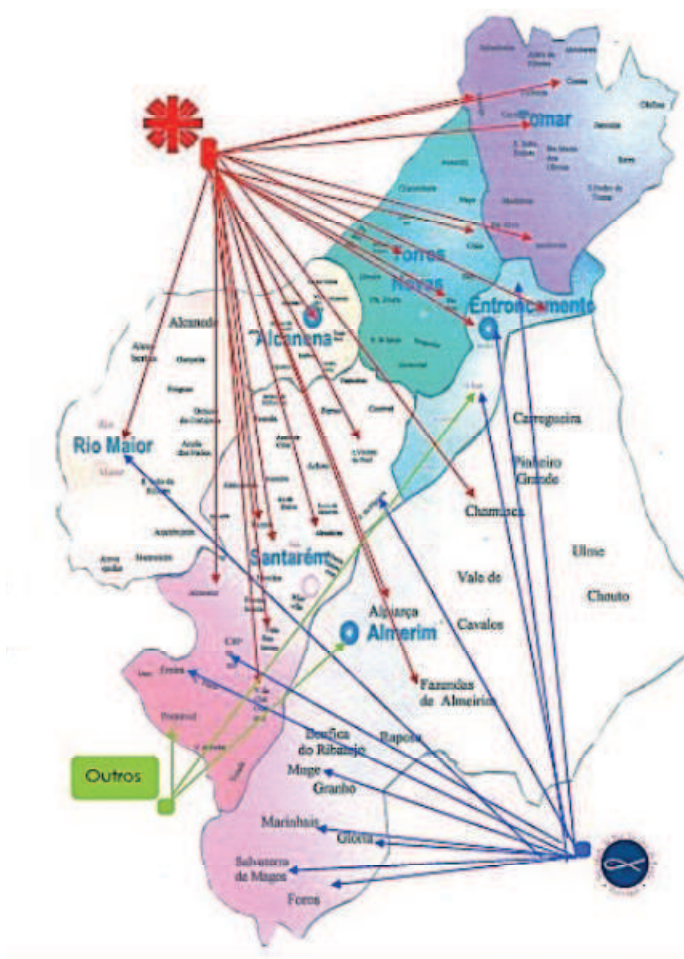
Cáritas Diocesana de Santarém; APPACDM de Santarém - Associação de Pais, Amigos e Cidadãos com Deficiência Mental; Fundação Luíza Andaluz de Santarém e SCMS - Santa Casa da Misericórdia de Santarém.

⁵² Análise *PESTEL* - analisa os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais de uma organização, para verificar a realidade face aos objetivos estratégicos.

Caracterização da Cáritas Diocesana de Santarém⁵³

A Cáritas revê-se no Papa Francisco, “Uma Igreja sem caridade não existe (...) A Cáritas é a carícia da Igreja ao seu povo, a carícia da mãe Igreja aos seus filhos, a ternura, a proximidade”.

A Cáritas Diocesana de Santarém é uma Instituição criada pelo primeiro Bispo da Diocese, em 1986, para atender às situações de carência económico-social que afetavam muitas comunidades paroquiais da Diocese de Santarém. Nesta Diocese existem 37 grupos de ação (ver mapa dos 37 grupos de ação da Cáritas Diocesana de Santarém).



Mapa dos 37 grupos de ação da Cáritas Diocesana de Santarém

É uma IPSS qualificada como Instituto de Organização ou Instituição da Igreja Católica. Não tem associados (quem pretender efetuar donativos fá-lo diretamente).

⁵³ Morada - Ed. Seminário Praça Sá da Bandeira, 2000-135 Santarém
Contactos – 243324918 913795530 caritassantarem@hotmail.com
<http://www.caritas.pt/santarem/> <https://www.facebook.com/Cáritas-Diocesana-de-Santarém>

Orgãos sociais:

Direção

Maria Túlia Veloso Adão de Sá Correia (Presidente)

José Manuel Rodrigues (Vice-presidente)

António Ramiro Lopes Anjinho (Secretário)

João António Carreira Martins Coelho (Tesoureiro)

Elmano José Dionísio Nazareth Barbosa (Vogal)

Efígenio Luís Gonçalves Café Ferreira (Vogal)

Zélia Filomena da Luz Fonseca Pais Lopes (Vogal)

Padre Aníbal Vieira - Assistente Eclesiástico

Conselho Fiscal

Maria João Beja Machado (Presidente)

José Alberto Monteiro Rodrigues (Secretário)

Maria Nazaré da Paz Gomes Nunes (Vogal)

O Bispo da Diocese de Santarém⁵⁴ confiou à Cáritas a responsabilidade de:

- . Intervir e coordenar ações de socorro de emergência, em nome da Diocese, em caso de catástrofes e outros incidentes que afetem as populações;
- . Articular os programas da Cáritas Portuguesa com as ações de Pastoral da Caridade na Diocese;
- . Consciencializar e educar os cristãos e as comunidades para a partilha de bens e o amor preferencial pelos pobres;
- . Fomentar a criação e manutenção de grupos de cristãos que, nas paróquias, assegurem o conhecimento, o atendimento e a resposta aos problemas socio-económicos para que todos disponham dos bens essenciais, a começar pela própria dignidade;
- . Formar animadores que nas comunidades desempenhem cabalmente esta missão;
- . Prestar atenção às várias formas de pobreza, descobrir e coordenar a resposta respetiva.

Partindo do Relatório de Atividades 2016, retiramos a seguinte informação:

A Cáritas Diocesana de Santarém integrou o Plano Estratégico da Cáritas Portuguesa 2013-2016, que assentou em quatro eixos fundamentais:

1) Ação Social na Paróquia:

A nível Diocesano a sua aplicabilidade tem demonstrado algumas fragilidades pela dificuldade no envolvimento da comunidade cristã. Realizaram-se visitas aos grupos de ação social com o objetivo de animar e apoiar, de forma regular os grupos organizados nas comunidades paroquiais;

⁵⁴ A Diocese de Santarém foi criada em 1975, tendo uma área de 3 217,46 Km². No presente a Diocese tem aproximadamente 300 000 habitantes e encontra-se organizada em 112 paróquias, agrupadas e coordenadas pastoralmente em 7 vigarias.

- . Reforço de apoio aos Grupos Paroquiais de Ação Social, que teve como objetivo a promoção e dinamização destes grupos e ajudar na constituição de novos grupos socio-caritativos nas paróquias onde ainda não existem;
 - . Formação para os agentes de ação social;
 - . Registou-se um aumento das atividades com os parceiros institucionais.
- 2) Espiritualidade:
- . Participação no Dia Internacional da Caridade;
 - . Participação na Semana da Pastoral Social;
 - . Participação na Assembleia Diocesana;
 - . Dinamização do Dia da Cáritas Diocesana com a participação de diversos grupos de Ação Social;
 - . Presença no Festival Europeu da Alegria e Misericórdia, em Roma, com quatro utentes dos Grupos de Ação Social Paroquial (Entroncamento, Riachos, Almeirim e Cartaxo).
- 3) Sustentabilidade:
- . Desenvolveu e intensificou contactos com a sociedade civil, tendo em vista a concretização de parcerias e o estabelecimento de apoios-mecenas;
 - . Participação na implementação de novas metodologias de trabalho, no âmbito do atendimento e no tratamento estatístico;
 - . Participação no grupo de trabalho de reformulação e atualização do programa do Núcleo de Observação Social;
 - . Dinamização da Semana Nacional Cáritas e Peditório Público, com um acompanhamento efetivo aos Grupos, disponibilizando materiais e meios logísticos;
 - . Dinamização da Campanha “10 Milhões de Estrelas” envolvendo as paróquias da Diocese;
 - . Concretização do contrato de trabalho de uma técnica superior de Educação Social, para a dinâmica da Ação Social nas Paróquias e nos aspetos organizativo e administrativo da Cáritas Diocesana e dos grupos;
 - . Deu continuidade ao trabalho desenvolvido no ano anterior com os professores de Educação Moral e Religiosa Católica e com o Secretariado da Catequese da Diocese, procurando envolver os professores e os alunos das escolas, os catequistas, crianças e jovens que frequentam a catequese.
 - . Desenvolveu uma Parceria com a Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém, com o acolhimento de estágios curriculares do curso de Educação Social.
- 4) Rede Cáritas:
- . Realização de ações de Formação para voluntários Cáritas;
 - . Participação na implementação de metodologias de trabalho conjunto, no âmbito do atendimento e no tratamento estatístico, elaboração de relatórios de atividade e resultados obtidos;
 - . Participação nas reuniões dos coordenadores diocesanos do Plano Estratégico (duas vezes por ano) em que é feita uma avaliação acerca de cada uma das Cáritas Diocesanas;
 - . Participação e colaboração nas propostas do II Plano Estratégico da Cáritas em Portugal 2017-2020 - “Uma Só Família Humana” e na construção da Matriz de Planeamento e Motorização aprovada em Conselho Geral da Cáritas Portuguesa em Abril 2017.

A Cáritas Diocesana de Santarém esteve presente em diversos encontros, reuniões ou palestras ao longo do ano: Encontro das Migrações, em Bragança; Seminário Observatório Social Cáritas Europa, em Lisboa; VI Conferência Economia Social, em Santarém; “Despir os preconceitos, vestir a inclusão”, em Santarém; Reunião Secretariados Diocesanos e Movimentos, em Santarém; Pastoral Social, em Fátima; Inauguração do

“Espaço trocas”, em Alcanede; “Voluntariado em saúde”, em Tomar; Festival Europeu da Alegria e Misericórdia, em Roma e 60º aniversário Cáritas Portuguesa, em Lisboa.

Programas de apoio:

- Prioridade às crianças - Apoia, fundamentalmente, as necessidades específicas das crianças e adolescentes até aos 18 anos. Entre os meses de dezembro de 2015 a novembro de 2016, foram submetidos 75 processos na Diocese de Santarém com um esforço financeiro de 8.664,54€;
- Fundo Social Solidário - Fundo instituído pela Conferência Episcopal Portuguesa que serviu para apoiar famílias com dificuldades no pagamento de algumas despesas domésticas. Este programa terminou por inexistência de apoios financeiros, em Junho de 2016. Ao abrigo deste programa foram apresentados, entre Janeiro e Junho de 2016, 42 pedidos de apoio que se traduziu numa verba transferida de 11.049,50€, com uma participação por parte dos Grupos socio-caritativos de 1.712,96€;
- Fundo de Partilha Diocesano - Este fundo foi instituído pela Cáritas Diocesana de Santarém, de forma a colmatar o término do programa “Fundo Social Solidário”. Teve o seu início no mês de Julho de 2016, disponibilizando até 1.200€ mensais. Ao abrigo deste programa, foram solicitados 20 apoios, que se traduziram numa verba de 2.752,17€, em que os grupos participaram com o valor de 443,11€;
- Operação “10 Milhões de Estrelas - Um Gesto pela Paz” - objetivo de ser partilhado por todos os portugueses anualmente, como um compromisso com a Paz no Mundo. Esta campanha foi dinamizada num grande número de paróquias, quer pelos Grupos locais, quer pelos respetivos Párocos. Foram vendidas 2.096 velas;
- Semana Nacional da Cáritas - celebrada em todo o país, com a dinamização de várias iniciativas.
- Peditório Público, que se traduz nas poucas fontes de receitas dos grupos socio-caritativos.

Outras Iniciativas:

- Organização Encontro Anual de Grupos socio-caritativos, em Santarém;
- Projeto Amigo - através de um protocolo celebrado com a Cooperativa Projeto Esperança, que visa a recolha, seleção e redistribuição de roupa usada. Durante 2016 foram recolhidas 167.405 Kgs de roupa, dos 64 contentores distribuídos pela Diocese de Santarém;
- Campanha Karingana - pelo terceiro ano consecutivo promoveu-se, em Setembro de 2016, uma recolha de material escolar nas lojas Continente/Modelo. Os Grupos que participaram nesta recolha foram: Torres Novas, Almeirim, Cartaxo, Muge, Marinhais, Glória, Pontével, Rio Maior e Asseiceira. Foi recolhido um total de 21.386 unidades de material diverso. Alguns dos Grupos que participaram nesta campanha cederam à Cáritas Diocesana parte da sua recolha, de forma a redistribuir o material. A Cáritas Diocesana também distribuiu algum material por instituições locais que acolhem crianças em idade escolar.
- Parceria com a Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém
- Foi estabelecido no dia 19 de Outubro de 2015 uma parceria com a Escola Superior de Educação de Santarém que visa o acolhimento de estágios curriculares do curso de Educação Social. Ao abrigo desta parceria, acolheram duas estagiárias.
- Comunicação Social - dando continuidade à estratégia delineada no ano de 2015, de forma a dar maior visibilidade à imagem e ação da Cáritas Diocesana de Santarém, continuam a estabelecer contactos com os *media* locais, nomeadamente periódicos regionais e diocesanos.

- Festival Europeu da Alegria e da Misericórdia - uma iniciativa que reuniu em Roma 4.000 pessoas que viveram em situação de exclusão e 2.000 acompanhantes. Tratou-se de uma peregrinação jubilar de dimensão europeia. A iniciativa respondeu à vontade do Papa reunir homens e mulheres que viveram situações de exclusão social e se encontram em processo de integração. O encontro teve o formato de um retiro com duração de 3 dias, inspirado no Jubileu da Misericórdia, que teve a seguinte temática: “Deus consola, Deus perdoa, Deus dá esperança”. A Cáritas Diocesana de Santarém associou-se a este evento e levou 4 pessoas de diferentes localidades da Diocese que são acompanhadas pelos grupos socio-caritativos.

Projetos:

- . Prioridade às Crianças;
- . Fundo Partilha Diocesano;
- . + Próximo;
- . Projeto Amigo;
- . Juntos, partilhamos mais.

Através do Núcleo de Observação Social, foram atendidas, pelos grupos de Ação Social paroquial, aproximadamente 1.336 famílias, perfazendo um total de 3.586 pessoas, das quais 979 são crianças (ver tabela com o número de atendimentos do Núcleo de Observação Social no ano de 2016):

Atendimentos ANO 2016				
Nome	Nº Famílias atendidas	Adultos	Crianças	Total pessoas abrangidas
Acarleira	71	105	51	156
Amealim	124	255	71	326
Almoxar	25	44	15	59
Alpiça	28	45	15	62
Asselheira	21	52	10	62
Beselga	32	68	14	62
Carlaxo	92	72	95	167
Casais	23	73	11	64
Chamusca	28	58	43	101
Entonamento	72	129	29	158
Fazendas de Amealim	50	129	20	148
Golegã				0
Marinhais	33	77	22	99
Mugn	35	56	36	92
Pontevel	77	213	75	298
Ranchos	33	38	16	54
Rio Maior	13	29	19	39
Santarém	150	310	40	350
São Vicente do Paul	1	1		1
Tomar	276	552	292	644
Torre Novas	79	145	62	207
Vale de Santarém				0
Varzea	1	1		1
Vila Chã de Ourique	17	29	4	33
Vila Nova da Barquinha	45	135	38	173
TOTAL	1336	2607	979	3586
Grupos Caritas				
Conferências SSVP				
Caritas e SSVP				
Outros grupos				

Tabela com o número de atendimentos do Núcleo de Observação Social no ano de 2016

Quanto aos valores totais dos Donativos, dividem-se em donativos em espécie e em donativos em numerário (ver tabela do total de verbas dos donativos em espécie e dos donativos em numerário, em 2016, à Cáritas Diocesana de Santarém).

Donativos em Espécie	36.367,36€
Donativos em Numerário	1.650,00€

Tabela do total de verbas dos donativos em espécie e dos donativos em numerário, em 2016, à Cáritas Diocesana de Santarém

Os Mapas contabilísticos de 2016 demonstram os montantes de ativo, passivo e fundos patrimoniais, rendimentos e gastos (ver tabelas do Balanço e da Demonstração dos Resultados do ano de 2016).

BALANÇO INDIVIDUAL
Dezembro 2016

RUBRICAS	Montantes expressos em EURO	
	2016	2015
ATIVOS		
Ativo não corrente:		
Ativos fixos tangíveis	0	240,04
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros	128,95	51,19
	128,95	291,23
Ativo corrente:		
Inventários	2.454,88	0,00
Estado e outros entes públicos	26,80	251,37
Diferimentos	111,14	0,00
Outros activos correntes	7.469,94	8.438,16
Caixa e depósitos bancários	214.345,52	209.047,66
	224.408,28	217.737,19
Total do Activo	224.537,23	218.028,42
FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO		
Fundos Patrimoniais:		
Fundos	145.790,56	145.790,56
Resultados transitados	56.483,81	80.376,06
	202.274,37	226.166,62
Resultado líquido do período	(198,73)	(23.892,25)
	202.075,64	202.274,37
Total dos fundos patrimoniais	202.075,64	202.274,37
Passivo		
Passivo não corrente:		
	0,00	0,00
Passivo corrente:		
Estado e outros entes públicos	637,13	675,27
Diferimentos	0,00	3.116,85
Outros passivos correntes	21.824,46	11.961,93
	22.461,59	15.754,05
Total do passivo	22.461,59	15.754,05
Total dos Fundos Patrimoniais e do Passivo	224.537,23	218.028,42

Balanço da Cáritas Diocesana de Santarém no ano de 2016

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS
Dezembro de 2016

RUBRICAS	Montantes expressos em EURO	
	PERÍODOS	
	2016	2015
RENDIMENTOS E GASTOS		
Vendas e serviços prestados.....	0,00	18188,25
Subsídios, Doações e legados à exploração.....	67346,47	12148,78
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas.....	(2 649,72)	0,00
Fornecimentos e serviços externos.....	(13 742,27)	(11 451,62)
Gastos com o pessoal.....	(14 698,03)	(12 050,11)
Outros rendimentos e ganhos.....	2305,79	4268,24
Outros gastos e perdas.....	(38 139,81)	(34 755,81)
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	422,43	(23 652,27)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização.....	(240,04)	(239,98)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	182,39	(23 892,25)
Resultado antes de impostos	182,39	(23 892,25)
Imposto sobre o rendimento do período.....	(381,12)	0,00
Resultado líquido do período	(198,73)	(23 892,25)

Demonstração dos Resultados da Cáritas Diocesana de Santarém

Caracterização da APPACDM de Santarém - Associação de Pais, Amigos e Cidadãos com Deficiência Mental⁵⁵

A APPACDM de Santarém é uma IPSS fundada em 1972. O seu primeiro Centro (o 8º a nível nacional) abriu as portas em Fevereiro de 1973 e na altura era denominado o "8º Centro" da APPACDM, então Instituição Nacional. Este Centro destinava-se a crianças portadoras de deficiência mental, não integráveis no ensino regular e iniciou as suas atividades com um grupo de crianças de ambos os sexos, com deficiência mental, em idade escolar, excluídas por legislação da escola regular, numa casa de habitação com a área aproximada de 200m² situada na Calçada de Mem Ramires, na cidade de Santarém.

Face às inúmeras inscrições de alunos, viu-se a Instituição obrigada a constantes adaptações e a alargar progressivamente a sua capacidade para 50 utentes, apesar das precárias condições das instalações.

Em 1977, a Delegação iniciou negociações com a Congregação das Irmãs do Santíssimo Salvador para a compra da Quinta Nossa Senhora do Rosário, no Vale de

⁵⁵ Morada (sede)- Quinta Nossa Senhora do Rosário, Vale de Santarém, Santarém
Contactos (sede) - 243 767 050
<https://pt-pt.facebook.com/APPACDMSantarem> <http://appacdmsantareminfo.wixsite.com>

Santarém. A 3 de Março de 1980 a Instituição começou a funcionar nestas novas instalações, adaptadas para o efeito, com a colaboração da Câmara Municipal de Santarém.

Dado que os utentes eram oriundos de vários concelhos do Distrito, criou-se um Lar de Apoio, que iniciou com utentes de ambos os sexos, residentes em lugares com dificuldades de transporte diário, funcionando de segunda a sexta-feira.

A necessidade de integração o mais precocemente possível das crianças com deficiências levou a abrir, em 1981, o Jardim de Infância “A Joanhina”, que iniciou as suas atividades com um grupo de 20 crianças de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 2 anos e 6 meses e os 7 anos, integrando 1/3 de crianças com deficiência mental.

Em 1984 foi assinado um protocolo com o IEFP para a criação da valência Pré-Profissional nas áreas de Agro-pecuária, Argilas, Carpintaria, Encadernação, Metais e Têxteis.

Para os jovens com mais de 16 anos e sem possibilidade de integração na Pré-Profissional, criou-se a valência CAO - Centro de Apoio Ocupacional, em 1984, com um atendimento mais adequado às suas necessidades e capacidades.

Decorridos 17 anos, a Delegação de Santarém tinha utentes com 27 anos de idade e mais velhos. Existiam também pedidos de admissão de adultos que tinham perdido os seus familiares diretos.

Assim, em 1990 abriu um Lar Residencial na Avenida dos Combatentes, em Santarém, com o apoio do Centro Regional da Segurança Social e da SCMS, com capacidade de atendimento para 12 utentes, o que permitiu dar resposta a estas situações de grave carência familiar.

Também em 1990 se deu início aos cursos de Formação Profissional subsidiados pelo IEFP, nas áreas de Ajudante de Cozinha, Serralharia, Carpintaria, Encadernação e Ajudante de Jardinagem.

Em 2000, a APPACDM de Santarém, que até então era uma delegação da APPACDM enquanto que Instituição Nacional, passou a ser autónoma.

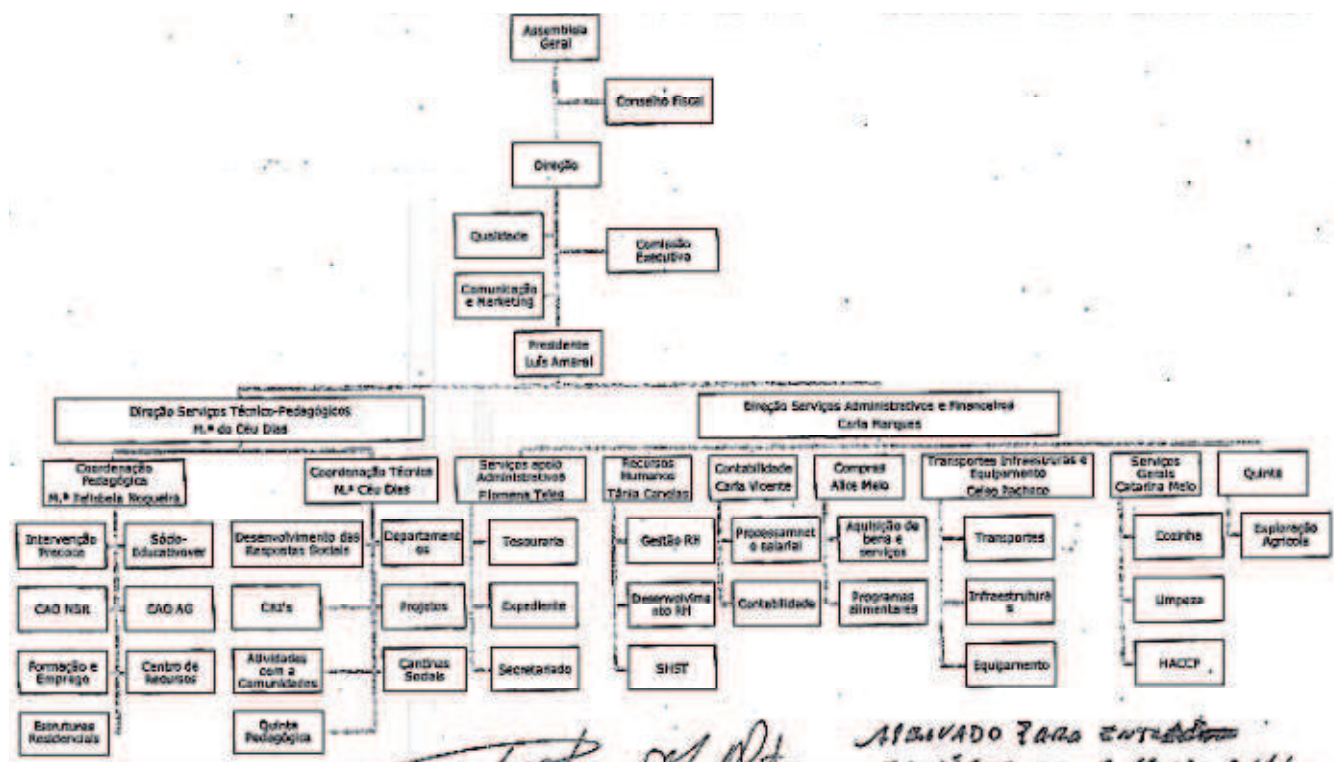
A Associação cresceu, o número de utentes aumentou e outras áreas de intervenção acabaram por ser abrangidas. Um ano depois iniciou-se o Projeto de Intervenção Precoce

de Santarém, que passou a valência em 2003. Foi inaugurado nesse ano um novo Centro de Atividades Ocupacionais, o CAO Aristides Graça.

Em 2005, iniciou atividades a Residência VAU-Unidade de Vida Autónoma.

Dedica-se ainda à promoção de atividades culturais, desportivas e lúdicas integradoras e promotoras de bem-estar físico e social. Atualmente dá resposta a 243 utentes. Assume-se com os tópicos de participação, confidencialidade, recursos humanos, inclusão, ética e integridade, excelência, flexibilidade, humanismo, igualdade de oportunidades e profissionalismo.

A APPACDM de Santarém definiu o seu organograma (ver Organograma).



Organograma da APPACDM

Órgãos Sociais:

Assembleia Geral:

Presidente: Carla Ana Almeida Barata Picanço

Vice-Presidente: Marta Tomás A. Pita Soares

Secretário: Paula Cristina Souto

Conselho Fiscal:

Presidente: José Almeida Barata

1º Vogal: Mª Susete Lopes Oleiro Nunes

2º Vogal: Aventino Branco

Suplentes: João Pedro Francisco;

José Assunção Alfaiate; Graciete Cunha Valério Alves

Direção:

Presidente: Luís Manuel Silva Amaral

Tesoureiro: Mário João Silva Casal

Vogal: António Dias Souto

Vogal: Rui Presuncio Jesus

Secretária: Maria Cândida Santos

Suplentes: Maria João Santos Queirós; Gonçalo Silva Cordeiro; Carolina Ferreira Marques; Mário João Pita Soares

Visão: Ser uma Associação de referência, para as pessoas com deficiência/incapacidade, no Concelho de Santarém e Concelhos limítrofes.

Missão: Promover e estimular o desenvolvimento das pessoas com deficiência/incapacidade e a sua inclusão na sociedade; disponibilizar apoio aos seus familiares e co-responsabilizar o Estado na defesa dos direitos destes cidadãos.

Valores: Ética e integridade, Excelência, Flexibilidade, Humanismo, Igualdade de oportunidades e Profissionalismo.

A Qualidade, segundo a Instituição, é vista como um dos paradigmas mais emergentes para a gestão, tendo sido a Certificação da Qualidade entendida desde cedo como um instrumento fundamental para controlar os processos de trabalho, procurar a melhoria contínua, promover a satisfação crescente dos clientes e procurar o desenvolvimento e satisfação dos colaboradores. Pretende garantir a prestação de cuidados personalizados, satisfazendo as necessidades de clientes, famílias e partes interessadas. Pauta-se pela prestação de serviços com disponibilidade, afetividade, rigor e simpatia; promovendo a evolução da Associação aos níveis social, técnicos e científicos. Pretende ainda assegurar um ambiente acolhedor e promover a motivação pela aprendizagem contínua dos colaboradores.

Relativamente às políticas institucionais e filosofia, funciona segundo o Sistema de Gestão da Qualidade *EQUASS Assurance - European Quality in Social Services*, de acordo com os dez princípios instituídos no mesmo Referencial: 1. Liderança; 2. Recursos Humanos; 3. Ética; 4. Direitos; 5. Parcerias; 6. Participação; 7. Abrangência; 8. Orientação para o cliente; 9. Orientação para resultados; 10. Melhoria contínua.

A intervenção baseia-se no Modelo de Qualidade de Vida de *Shalock*, que engloba os critérios de Relações interpessoais, Autodeterminação, Bem-estar físico, emocional e material, Empregabilidade/ocupacional, Cidadania e Direitos.

Ao nível das Parcerias estabelece parcerias públicas/privadas com as Entidades Tutelares, com Entidades Locais e Regionais através de parcerias protocoladas e Entidades existentes na comunidade. Têm caráter local, nacional e regional, no total. Exemplos: Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco, Comissão Local de Ação Social de Santarém e Cartaxo, Conselho Municipal de Educação, Rede Europeia Anti-Pobreza de Santarém, Programa Comunitário de Ajuda Alimentar, colaboração com o Centro Europe Direct de Santarém, Câmara Municipal do Cartaxo e de Santarém. É membro da União Distrital das Instituições de Solidariedade Social de Santarém e da Humanitas - Federação Portuguesa para a Deficiência Mental.

A APPACDM entende as parcerias como assegurar o cumprimento do exigido nos Normativos, Referenciais e legislação aplicável; desenvolver atividades diversas, em parcerias formais (acordos, protocolos e contratos); respeitar compromissos assumidos pelos parceiros e partes interessadas, relacionadas com a Missão da APPACDM e participar em eventos diversos na comunidade e com a comunidade. É realizada uma avaliação do valor acrescentado para cada parceria estabelecida.

Tem um Gabinete de Projetos, para elaboração de candidaturas, implementação no terreno de projetos, celebração de protocolos de estágios, organização e colaboração em seminários com outras entidades. A procura de projetos tem por base a reunião de vários dados de natureza diagnóstica que identifiquem necessidades prementes e objetivas de suporte à elaboração de determinada candidatura, triagem mensal dos projetos nacionais e internacionais feitas através de pesquisa na internet e site do POPH, site do Ministério do Trabalho e da Segurança Social, site do Ministério da Saúde, Instituto Português da Juventude, Fundação Oriente, Fundação *Calouste Gulbenkian*, site da *Socialgest*, Instituto Nacional de Reabilitação, IEFP, Direção Geral da Saúde, P.T., Fundação EDP, Escola Superior de Educação de Santarém, Junta de Freguesia do Vale de Santarém.e ainda base de dados transnacionais do *Centre Europe Direct*, do site do QREN, site da APRODER, site dos Gabinetes de Inserção Profissional, sites de vários municípios Portugueses, FENACERCI e outros.

Exemplo de Projeto: URANO - resulta de um protocolo assinado entre a Humanitas e a Fundação Portugal Telecom. Foram criados espaços onde estão disponíveis produtos e serviços desenvolvidos na área das comunicações, designadamente Soluções Especiais PT, vocacionadas para pessoas com deficiência em geral, algumas das quais aplicadas com grande êxito à área da deficiência mental.

As regras que definem o funcionamento dos Estágios na APPACDM de Santarém envolvem três tipos de estágios: a) Curriculares, b) Académicos e c) Profissionais.

Valências:

Intervenção Precoce - em Santarém. Destina-se a crianças e famílias, especialmente dos 0 aos 3 anos (podendo ir até aos 6 anos), que apresentem deficiência ou risco de atraso grave de desenvolvimento, residentes no Concelho de Santarém. Tem como principais objetivos: criar condições facilitadoras do desenvolvimento global da criança, minimizando problemas resultantes das deficiências ou do risco de atraso do desenvolvimento e prevenindo eventuais sequelas; otimizar as condições de interação criança / família, designadamente na identificação e utilização dos seus recursos e dos da comunidade e ainda da capacidade de decidir e promover a sua dinâmica familiar.

O Centro Sócio - Educativo – no Vale de Santarém. Destina-se a crianças em idade do 1º ciclo. Tem como objetivo: apoiar crianças e jovens com necessidades educativas especiais de carácter permanente, entre os 6 e os 18 anos, que necessitam de cuidados especializados, não passíveis de serem prestados na escola de ensino regular.

Centro de Atividades Ocupacionais (2) – no Vale de Santarém. O Centro de Atividades Ocupacionais destina-se a desenvolver atividades para jovens e adultos com deficiência grave e profunda, com idade igual ou superior a 16 anos, cujas capacidades não permitem temporária ou permanentemente o exercício de uma atividade produtiva, procurando promover a sua qualidade de vida.

Formação e Emprego – no Vale de Santarém. É uma Valência direcionada para o desenvolvimento de Programas de Orientação Profissional, Formação Profissional e Emprego. Apoia grupos desfavorecidos nomeadamente pessoas com deficiência e/ou outro tipo de dificuldades de inserção, visando a consagração do direito de exercício pleno de cidadania. Presta serviços de avaliação e orientação profissional, formação profissional, apoio à inserção no mercado de trabalho e acompanhamento pós colocação.

Lar Residencial das Olaias (em regime de funcionamento permanente) - em Santarém. Destina-se a acolher pessoas com deficiência que se encontram impedidas temporária ou definitivamente de residir no seio familiar. Proporciona a inserção dos clientes na sociedade, facilitando vivências sociais/recreativas, acesso aos espaços comunitários e promoção de um ambiente familiar e de bem-estar, criando oportunidades que permitam desenvolver hábitos de cuidados pessoais.

Lar de Apoio (em regime de permanência de 2ª a 6ª) – no Vale de Santarém. Acolhe Clientes com deficiência mental, cuja residência habitual é longe das estruturas de apoio específico possibilitando, assim, a frequência de outras Valências da APPACDM. Destina-se, ainda, a dar resposta, temporariamente, a situações de substituição da família.

Residência Autónoma (em regime de funcionamento permanente) – em Santarém. Recebe clientes com deficiência mental, que se encontram impedidos temporária ou definitivamente de residir no seu seio familiar. Tem como principais objetivos promover ao máximo a sua autonomia e integração no mercado de trabalho e numa vida ativa na comunidade.

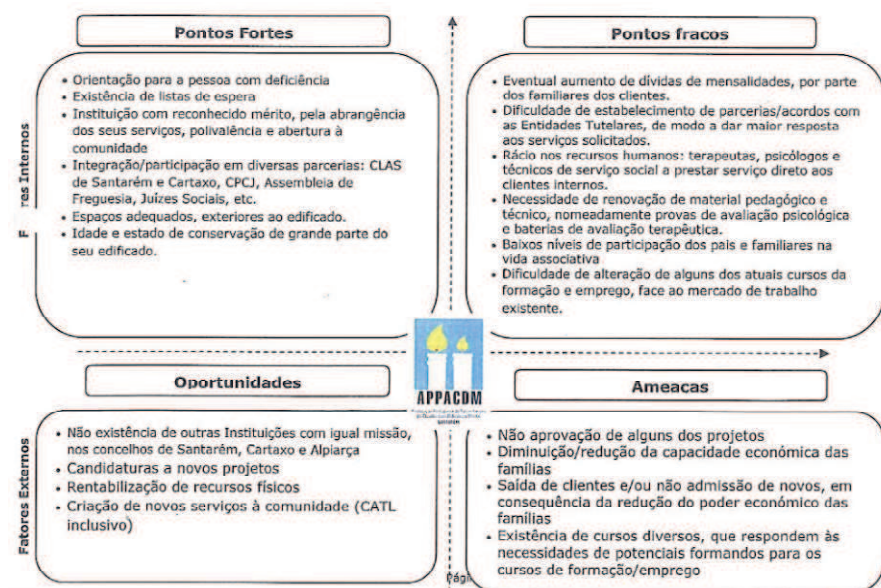
Lar Residencial e Residência Autónoma Casa João Manuel – no Cartaxo (em construção). Destina-se a acolher pessoas com deficiência que se encontram impedidos temporária ou definitivamente de residir no seio familiar. Tem como grande objetivo promover um ambiente familiar e bem-estar, assim como a vivência em sociedade/comunidade envolvente. Receberá 12 clientes. Tem as modalidades de apoio pontual, acolhimento temporário e residência permanente. A Residência Autónoma dará resposta a 5 clientes. Terá a função de espaço de aprendizagem de competências, com vista à inclusão laboral e social.

A gestão dos Equipamentos referidos é da responsabilidade da APPACDM de Santarém, em parceria com as Instituições Locais, com o objetivo de rentabilização de recursos.

Pretende ter em comum, em todas as Valências, as vertentes educativas, terapêuticas, sociais e de inclusão. Efetuam-se atividades de sala de acordo com o nível etário e capacidades de cada cliente, atividades de cariz terapêutico (Equitação Terapêutica, Terapias diversas e *Snoezelen*), atividades de exterior, nomeadamente jardinagem e hortofloricultura e TICs , adaptados para pessoas com deficiência). Ainda atividades de carácter cultural, desportivo, livres e de lazer através do seu clube CATEL - Clube de Apoio, de Lazer e Tempos Livres (insere-se o grupo de dança Roda-viva, o Grupo de Teatro Fantasia e o grupo de Atletismo).

A APPACDM de Santarém tem feita a sua **Análise SWOT**⁵⁶ (ver Análise Swot).

⁵⁶ Análise SWOT - análise aos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma organização.



Análise SWOT da APPACDM de Santarém

A previsão para 2017, segundo o Plano de Atividades para 2017, baseado no ano de 2016 fornece-nos dados por valência, projetos e candidaturas, entre outros (ver Tabelas da previsão para 2017, da APPACDM de Santarém).

Valência	Nº Clientes previstos	Nível Etário	Entidade Tutelar	Nº Acordos previstos	Nº Colaboradores diretos
Centro Sócio Educativo	6	11-18A	Ministério Educação	6	2 + 1/2
CAO NSR (a)	75	19-66A	Ministério Seg. Social	75	17
CAO AG (a)	56	22-69A	Ministério Seg. Social	56	15
Lar Residencial (a)	23	22-69A	Ministério Seg. Social	23	11
Casa João Manuel – Cartaxo (a)	12	34-69A	Ministério Seg. Social	11	11
Lar de Apoio (a)	12	29-55A	Ministério Seg. Social	12	4
VAU – Santarém (b)	5	35-44A	Ministério Seg. Social	5	1
Residência Autónoma - Cartaxo (b)	5	31-62A	Ministério Seg. Social	5	1
Intervenção Precoce (b)	48	1-6A	Ministério Seg. Social	30	3
Formação e Emprego (c)	45	16-30A	POISE	45	14
Centro Recursos	145	18-60A	POISE	145	

(a) Acordos Típicos

(b) Acordo Atípicos

(c) Englobados nas Valências, mas são projetos anualmente renovados e com dotação financeira variável

Serviços	Nº clientes Previstos	Localização	Nº colaboradores
CRI (5)	197	3 Santarém 1 Cartaxo 1 Pontével	9
Apoio Família (clientes externos)	7	Santarém	1
Terapias (externos)	5 (IP) + 7	Santarém Vale Santarém Cartaxo	4
Projetos em curso	- CLDS 3G (PO ISE) - RICA (movimento Mals para Todos)	Santarém Cartaxo	Variável
Novas Candidaturas a Projetos ou a aguardar aprovação	- "Transitar" (BPI Capacitar) que aguarda por aprovação - Projetos colónia de férias e comunicação alternativa e aumentativa (INR, IP) - 2 projetos OTL de curta duração (IPDJ) - 2º encontro Internacional "Lets go down to inclusion" – Rock Solid Foundation – Holanda - Fundação Calouste		

organizações	Comissão Social da Freguesia CLAS – Santarém e Cartaxo CPCJ Juizes Sociais C. M. Educação	Cartaxo	
Hortas Sociais	11	Santarém Vale de Santarém	2
Eventos	Culturais, comemorativos de datas (dia internacional da pessoa com deficiência, natal, etc.), angariação de fundos e outros resultantes de convites da comunidade.		
Grupo de voluntariado	Divulgação		

	Gulbenkian para formação de técnicos e outro pessoal que trabalha com públicos com NEE - BPI Capacitar - EDP solidária - Plataforma INSIDE - Prémio Manuel António da Mota - Pequenas subvenções das Femmes D' Europe;		
Estágios	12	Santarém; Leiria; Lisboa	1 (coordenador da Valência)
Visitas Quinta Pedagógica	4 135 Pessoas		2
Outras visitas	10		
Catel: Desporto Dança Teatro	Desporto - 14 participações Dança-5 atuações Teatro - 10 atuações		4
Adaptação ao meio aquático (AMA)	25	Jardim Fonte Boa	1
Hidroginástica	134	Santarém Vale Santarém	2
Recolha e distribuição de roupas	De acordo com os pedidos		1
Participação em	EAPN	Santarém e	5

Tabelas da previsão para 2017, da APPACDM de Santarém

No Relatório de Atividades e Contas de 2016, a APPACDM de Santarém apresenta o Balanço e a Demonstração de Resultados (ver Balanço e Demonstração de Resultados da APPACDM de Santarém, do ano de 2016).

RUBRICAS	Notas	Datas	
		31-12-2016	31-12-2015
Activo			
Activo não corrente			
Activo fixo tangível	4	2 518 094,94	2 550 590,80
Fern do património histórico e cultural			
Activo Intangíveis	5		
Investimentos financeiros	6	2 760,97	1 607,25
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros			
Subtotal		2 520 855,91	2 552 198,05
Activo corrente			
Inventários	8	-	-
Clientes	14.1	57 271,14	30 630,63
Estado e outros Entes Públicos	14.7	6 094,02	2 404,62
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros			
Diferimentos	14.3	7 334,09	0 843,38
Outros activos correntes	14.2	74 620,22	64 961,19
Caixa e depósitos bancários	14.4	629 935,31	520 870,60
Subtotal		775 220,78	619 709,42
Total do Activo		3 296 076,69	3 171 907,47
FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO			
Fundos patrimoniais			
Fundos	14.5	327 765,07	327 765,07
Excedentes técnicos	14.5		
Reservas	14.5	7 507,90	7 507,90
Resultados transferidos	14.5	990 655,37	897 094,19
Excedentes de revalorização	14.5		
Outras variações nos fundos patrimoniais	14.5	1 104 560,28	1 142 947,52
Resultado líquido do período	14.5	58 525,73	95 580,18
Total do fundo do capital		2 588 914,42	2 470 954,86
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões		-	-
Provisões específicas		-	-
Financiamentos obtidos	9	282 568,65	287 927,59
Outras contas a pagar		-	-
Subtotal		282 568,65	287 927,59
Passivo corrente			
Fornecedores	14.6	61 547,44	53 186,45
Estado e outros Entes Públicos	14.7	40 293,05	38 868,01
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros			
Financiamentos obtidos	7	14 679,34	601,95
Diferimentos	14.3		
Outros passivos correntes	14.8	343 905,77	344 543,81
Subtotal		460 425,60	437 299,22
Total do passivo		743 094,25	725 226,81
Total dos fundos patrimoniais e do passivo		3 296 076,69	3 171 907,47

Balanço da APPACDM de Santarém, do ano de 2016

RENDIMENTOS E GASTOS	Notas	PERÍODOS	
		2016	2015
Vendas e serviços prestados	9	435 175,82	427 066,73
Subsídios, doações e legados à exploração	11	1 996 616,89	1 936 506,86
Variação nos inventários da produção	8	-	-
Trabalhos para a própria entidade		3 919,57	6 262,13
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	8	(207 524,00)	(210 208,21)
Fornecimentos e serviços externos	14.9	(304 920,25)	(327 835,63)
Gastos com o pessoal	12	(1 706 262,58)	(1 631 051,85)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	14.1	(15 008,32)	(27 429,26)
Provisões (aumentos/reduções)	10		
Provisões específicas (aumentos/reduções)			
Aumentos/reduções de justo valor		0,56	0,72
Outros rendimentos	14.10	121 301,85	108 209,01
Outros gastos	14.11	(155 591,09)	(70 635,82)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		167 700,46	210 084,68
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	4 e 5	(105 250,33)	(105 904,11)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		61 450,13	104 980,57
Juros e rendimentos similares obtidos	14.12	2 425,73	2 794,15
Juros e gastos similares suportados	14.12	(5 350,13)	(12 215,51)
Resultados antes de impostos		58 525,73	95 559,18
Imposto sobre o rendimento do período		-	-
Resultado líquido do período		58 525,73	95 559,18

Demonstrações de resultados da APPACDM de Santarém do ano de 2016

Caracterização da Fundação Luíza Andaluz de Santarém⁵⁷

É uma Congregação Religiosa fundada por Luíza Andaluz⁵⁸, em 1923, na cidade de Santarém. São 94 anos de história que se pretendem ao serviço de crianças e jovens do sexo feminino cuja vida as privou da família, permanente ou temporariamente.

⁵⁷ Morada (sede) – Rua das Esteiras n° 1, 2000-078 Santarém
 Contactos (sede) - 243 323 096 f.luiza.andaluz@sapo.pt
<http://fluizaandaluz.org/>

⁵⁸ Biografia da Madre Luíza Andaluz - Fundadora da Congregação das Servas de Nossa Senhora de Fátima. Nasceu em 1877. Foi uma das principais dinamizadoras e responsáveis pela criação de escolas e oficinas de trabalho. Com 38 tornou-se carmelita. Em 1915 fundou uma Congregação Religiosa, desejando dedicar-se à vida contemplativa e dar uma resposta apostólica aos novos tempos. Iniciou este trabalho em Santarém, hoje Casa Mãe da Congregação. Mulher de profunda fé e persistência, em 1917 recolheu 60 meninas do distrito órfãs de mãe. Na casa fronteira ao convento onde habitava, Luíza Andaluz fundou, em 1923, um colégio para meninas ricas para sustentar as pobres, funcionando até 1973, passando para o Complexo Andaluz, hoje o Instituto Politécnico de Santarém, mas acabou por vendê-lo, considerando que não era a sua vocação. Faleceu em 1973, com 96 anos. Muitas são as Publicações acerca da vida e obra de Luíza Andaluz. “Passar fazendo o bem à imitação do Mestre Divino, tornar felizes os que nos rodeiam, que doce programa de vida!” (Luíza Andaluz).

É uma IPSS qualificada como Instituto de Organização ou Instituição da Igreja Católica, com estatutos aprovados pelo Bispo da Diocese de Santarém. Não tem associados (quem pretender efetuar donativos fá-lo diretamente).

A Direção é eleita pela “superiora geral”.

Com sede no centro da cidade de Santarém, a Fundação Luíza Andaluz estabeleceu laços fortes com a comunidade. O edifício é da Congregação das Servas de Nossa Senhora e a Casa Mãe da Congregação, local onde nasceu Luiza Andaluz.

Atualmente, acolhe 22 jovens, dos 6 aos 20 anos, já tendo sido meia centena. São jovens com problemas familiares, sobretudo.

Visão - Ser uma resposta social especializada no acolhimento e desenvolvimento pleno das competências pessoais e sociais das crianças e jovens, facilitando e estimulando a sua autonomia, preparando um futuro melhor, na transmissão dos valores assentes na doutrina social da igreja.

Missão - Acolher crianças e jovens que se encontram em situação legal de risco, protegendo, cuidando, educando e transmitindo esperança para a construção do seu futuro, tendo em conta as suas características pessoais e sociais.

Valores - Baseados nas leis estruturantes da sociedade segundo a Doutrina Social da Igreja: Respeito pela dignidade humana, Solidariedade, Justiça e Bem-Estar Social, Cooperação, Verdade, Disponibilidade e Fé Cristã.

O edifício onde hoje funciona a Fundação foi inicialmente um Hospital de crianças rejeitadas; mais tarde, convento de Irmãs Capuchas. Em finais do século XIX, o Convento abriu uma escola para crianças pobres. Com a República, a partir de 1925, tornou-se uma Casa de portas abertas para meninas necessitadas de família, acolhimento e educação.

De 1925 até 2002 a instituição funcionou exclusivamente com religiosas, mas a diminuição de irmãs e a prossecução de um ensinamento da Madre Luíza Andaluz levou a que fossem integradas na equipa de trabalho algumas leigas. “Um outro olhar sobre o tempo e um pensamento que herdámos da Luiza Andaluz, que é adaptarmo-nos constantemente aos tempos. Começámos a perceber que era bom termos leigos a trabalhar connosco, pois seria mais enriquecedor (...) dar as respostas que são precisas no tempo,

por isso estamos cá à 90 anos”, refere a irmã Rita Lopes. A necessidade dos tempos dita as intervenções, segundo a mesma, havendo a hipótese, um dia, de acolher mães jovens e os seus filhos, mulheres vítimas de maus-tratos, ou outras, estando abertos a novas possibilidades que venham a surgir no futuro.

Catarina Rodrigues, Diretora Técnica e membro da Direção da Fundação Luíza Andaluz, educadora de infância de formação, entrou para a instituição para apoiar as jovens mais velhas que, dentro dos muros da Fundação, viviam na Casa da Cerca, preparando a sua saída. “A Casa da Cerca é um espaço por onde as meninas mais velhas passam numa lógica de autonomia. Nessa altura ainda não se falava sequer de apartamentos de autonomia, mas nós já tínhamos isso”, segundo Catarina Rodrigues.

Catarina Rodrigues diz ainda que:

“Este é o principal problema dos dias de hoje. Já não são tanto as famílias disfuncionais, se bem que isso está sempre na base, mas é mais a dificuldade em educá-las. Não o fizeram quando elas eram pequenas e agora não conseguem impor-lhes regras (...) Elas vêm para aqui, essencialmente, para aprender regras e para estudar e em alguns casos são elas próprias que se dirigem às comissões a solicitar o internamento nas instituições. Percebem que a sua vida com a família não é a melhor nem aquilo que elas querem. Não é pela carência material que as raparigas vêm para a instituição, mas pela carência de valores (...). Algumas vêm também por carências económicas que leva à disfuncionalidade e a outros problemas, mas a maioria das meninas que aqui recebemos não tem nada que ver com problemas económicos. Dentro dos principais problemas das jovens estão o não terem limites nem regras. (...) Ao fim de quinze dias, começamos a notar a diferença e algumas delas reconhecem que o facto de terem regras é algo que as estabiliza. Sabem o que vem a seguir e não estão sempre a viver no suspense. São meninas com mais conhecimento da vida, que já sabem reclamar os seus direitos, antigamente não era tanto assim, e são mais revoltadas”.

Mencionou ainda que quando chegou a esta IPSS, à doze anos, a maioria das utentes eram crianças pequeninas e tinham as grandes que já cá estavam desde pequenas. Mas isso mudou e não têm crianças pequenas. Diz ainda que têm vinte jovens mas equivale a quarenta, porque as problemáticas que elas trazem são assustadoras. São jovens adolescentes. “A crise agudizou as problemáticas, mas ultimamente muitas destas meninas chegam aqui com bons telemóveis, ténis de marca, portanto, não têm falta de coisas (...). Elas têm tudo, mas não dão valor a nada. O que é efetivamente necessário é trabalhar com elas o ser, porque o ter elas têm. E o ser trabalha-se com muita dificuldade”.

Pretendem inculcar nas jovens valores de solidariedade, respeito pelo outro e saber pensar, sendo assim o trabalho da instituição fornecer ferramentas com que elas se possam

fazer à vida. Para determinar até que ponto se concretizam estas expectativas, muitos têm sido os testemunhos das jovens que passam pela Fundação. Conversou-se, para este estudo, com uma jovem que esteve institucionalizada na Fundação e tomou-se o seu depoimento, que aderiu a fazer também através de carta. Transcreve-se seguidamente:

Olá chamo-me Maria e tenho 25 anos, eu vivia com os meus pais. Era eu e 3 irmãos, nosso pai era pedreiro nossa mãe trabalhava no campo tudo parecia normal e a correr bem até ao dia em que o meu pai começou a beber e se tornou alcoólico, começando a deixar de trabalhar por causa da bebida, era só nossa mãe a trabalhar o dinheiro quase não chegava até que começou mesmo a não chegar e as dificuldades aparecer ao ponto de passarmos fome e começamos a faltar a escola, meu pai começou a tornar-se violento ao ponto de quando vinha embriagado nos bater e meter nos fora de casa, muitas das vezes a dormir na rua ou em casa de vizinho que sabiam a situação e nos ajudavam dando nos comida e dormida, todo o dinheiro que minha mãe ganhava ele pedia e gastava em bebida.

Um dia a nossa mãe decidiu sair de casa nos deixando lá sozinhos com ele mas ele só queria beber passava dias fora de casa e nos lá sozinhos e sem comer e a faltar a escola, a segurança social foi informada pela escola da situação e logo tomar uma medida.

Foi em 2000 que nossas vidas mudaram a GNR apareceu lá a porta e lá estávamos nos sozinhas no quintal a brincar todas sujas e com fome, pegaram e nos e nos levaram sem ninguém saber para um colégio em santarém chamado Fundação Luíza Andaluz a qual fomos super bem recebidas onde começava nossa nova etapa. Lá tinha uma vida normal acordávamos as 7h para vestirmos, tomarmos banho, irmos tomar pequeno-almoço, e de seguida irmos para a escola ali sim tínhamos uma vida normal uma vida digna de crianças e felizes ali brincávamos, sorriamos e chorávamos pois por vezes as saudades era muitas mas ali tínhamos tudo para sermos alguém na vida graças a muitas daquelas pessoas que dedicavam seu tempo a cuidar de nos como se fossemos suas filhas ...

Hoje posso dizer que já passaram 16 anos e muito tenho agradecer aquelas pessoas e aquela casa pois lá aprendi a ser uma mulher a dar valor as pequenas coisas da vida, lá também conheci as pessoas mais importantes da minha vida, meus pais adoptivos “padrinhos” pois foi lá que comecei a ir para casa deles passar fim-de-semana até ser adotada e sentir que tinha uma família verdadeira que me tratavam com se fosse filha deles a qual os amo como meus pais apesar de não ter sido uma criança muito fácil por vezes fiz algumas asneiras a qual eles sempre me ajudaram e lhes agradeço por nunca terem desistido de mim apesar de tudo, e hoje só tenho uma palavra para todas essas pessoas. OBRIGADA.

Maria (16 de janeiro de 2017)

“Cada uma tem um projeto de vida e nós estudamos as questões que as trouxeram para cá e vemos que alternativas há”, refere a irmã Rita Lopes, coordenadora da Fundação em Santarém, acrescentando:

“O vir para uma instituição é o último reduto (...) Nós, aqui, somos uma família, mas somos uma família muito grande. A comunidade reconhece que temos um ambiente muito familiar, em que as pessoas gostam de vir cá e sentem esse ambiente, e que são felizes. Nós achamos sempre que elas estão aborrecidas, mas quem vem de fora vê a coisa de forma diferente”.

“Temos uma gama de benfeitores enorme, porque as pessoas reconhecem o nosso trabalho e que somos uma porta aberta na linha do trabalho, da dedicação e que merece ser

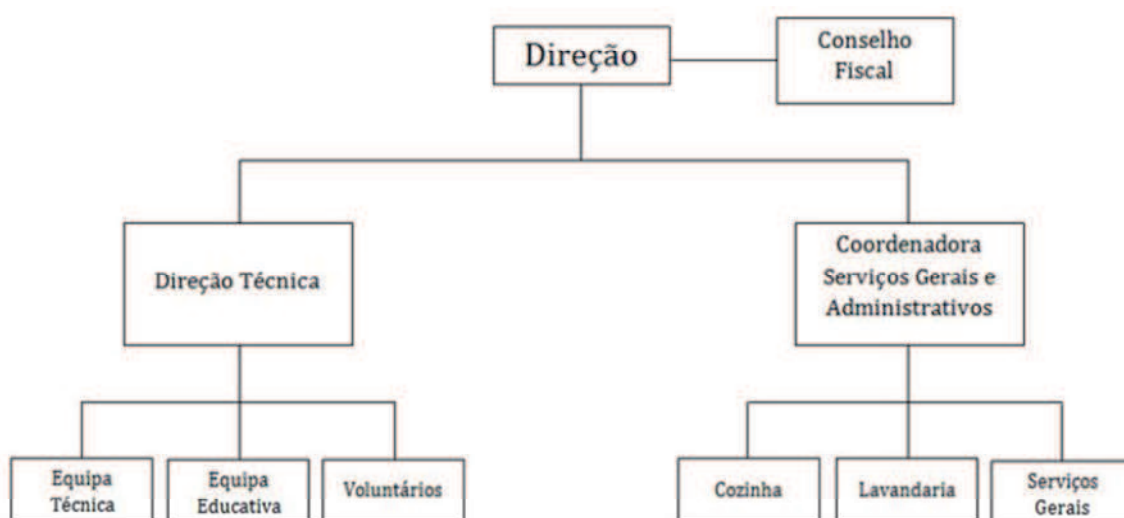
ajudada”, mencionando que esse conjunto de benfeitores tem sido crucial para o trabalho desenvolvido pela instituição e até mesmo para a sua sobrevivência ao longo dos anos.

Consideram ter uma boa relação com a Segurança Social e com demais parceiros, trabalhando em rede. Recorrem a programas de apoio que vêm como essenciais e sem os quais seria muito difícil funcionar. Antes de os ter, “contavam os tostões”, porque os vencimentos dos funcionários e os gastos com outras despesas diárias são elevados.

Como parceiros contam com o CLASS, a UDIPSS, a Escola Superior de Educação - do Instituto Politécnico de Santarém, o Conservatório de Música de Santarém, a União de Freguesias da Cidade de Santarém e particulares (incluindo dentista, médica, psicóloga e cabeleireira).

A Fundação Luíza Andaluz definiu o seu organograma, representando a disposição dos órgãos da Fundação, a sua hierarquia e as relações comunicacionais existentes (ver Organograma).

Organograma:



Organograma da Fundação Luíza Andaluz de Santarém

Projeto Educativo 2015/2016:

Com o objetivo geral do aumento da estima pessoal e pelos outros, o diagnóstico de necessidades foi feito através de reuniões de equipa, discussão de casos e observação participante. Concluiu-se que a maioria das crianças e jovens que residem na Fundação têm uma baixa auto-estima, que se reflete na deficiente higiene pessoal, na relação com os

pares e em relação à instituição, entre outros. Com execução diária e maioritariamente de uma forma não formal, pelas equipas técnica e educativa da Fundação, recorrendo a especialistas para workshops na área da saúde. Assim, contemplaram-se três áreas a trabalhar:

- Eu e Eu, com os sub-domínios da Responsabilidade, Percurso Escolar e Competências Pessoais e Sociais;
- Eu e o Corpo, com os sub-domínios da Higiene Pessoal, Higiene Oral e Alimentação Saudável;
- Eu e o Outro, com o sub-domínio dos Valores (Respeito, Tolerância, Cooperação e Generosidade).

A avaliação do projeto pretendeu-se através de observação participante, reuniões de equipa e reuniões com as crianças e jovens.

Os Mapas contabilísticos de 2016 demonstram os resultados da Fundação (ver Tabela da Demonstração dos Resultados da Fundação Luíza Andaluz no ano de 2016).

RENDIMENTOS E GASTOS	PERÍODOS	
	2016	2015
Vendas e serviços prestados	13.829,03	13.783,42
Subsídios, doações e legados à exploração	291.013,93	287.528,63
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(14.436,01)	(15.686,39)
Fornecimentos e serviços externos	(60.712,54)	(89.253,48)
Gastos com o pessoal	(205.678,66)	(199.107,12)
Outros rendimentos	13.701,34	22.542,17
Outros gastos	(10.413,29)	(10.703,77)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	27.303,80	9.103,46
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(12.996,38)	(24.734,08)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	14.307,42	(15.630,62)
Resultado antes de impostos	14.307,42	(15.630,62)
Resultado líquido do período	14.307,42	(15.630,62)

Demonstração dos Resultados da Fundação Luíza Andaluz de Santarém no ano de 2016

RUBRICAS	DATAS	
	2016	2015
ATIVO		
Ativo não corrente		
Ativos fixos tangíveis	118.712,53	119.338,06
Outros créditos e ativos não correntes	398,66	105,39
	119.111,19	119.443,45
Ativo corrente		
Inventários	1.107,47	552,93
Créditos a receber		982,75
Estado e outros entes públicos		1.906,61
Diferimentos	1.020,43	743,53
Caixa e depósitos bancários	98.522,19	80.453,33
	100.650,09	84.639,15
Total do ativo	219.761,28	204.082,60
FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO		
Fundos patrimoniais		
Fundos	29.074,41	29.074,41
Resultados transitados	70.040,05	85.670,67
Ajustamentos / outras variações nos fundos patrimoniais	59.994,87	67.032,47
Resultado líquido do período	14.307,42	(15.630,62)
Total do fundo de capital	173.416,75	166.146,93
Passivo		
Passivo não corrente		
Passivo corrente		
Fornecedores	2.986,89	3.682,84
Estado e outros entes públicos	4.998,02	5.425,63
Outros passivos correntes	38.359,62	28.827,20
	46.344,53	37.935,67
Total do passivo	46.344,53	37.935,67
Total dos fundos patrimoniais e do passivo	219.761,28	204.082,60

Balço da Fundação Luíza Andaluz de Santarém no ano de 2016

Caracterização da SCMS - Santa Casa da Misericórdia de Santarém^{59 60}

⁵⁹ Morada - Largo Cândido dos Reis, Santarém.

Contactos - 243 305 269 geral@scms.pt

www.scms.pt

⁶⁰ História das Misericórdias Portuguesas - Lopes, em União das Misericórdias Portuguesas, refere que a primeira Misericórdia em Portugal, em Lisboa, foi fundada pela rainha D. Leonor. As outras foram criadas por impulso do rei D. Manuel I e congregação de vontades das gentes de cada localidade. A expansão das Misericórdias por todo o reino inseriu-se num esforço da Coroa em organizar a assistência. A origem destas instituições integrava-se ainda nas novas formas de espiritualidade e devoção que chamavam os leigos a viver a sua fé.

As principais razões da fundação e rápida expansão das Misericórdias portuguesas logo no século XVI são de ordem espiritual e afirmação do poder régio ao controlar e tornar mais eficaz a assistência.

A originalidade das Misericórdias portuguesas prende-se com a prática das 14 obras de misericórdia: Obras corporais; Obras espirituais; Dar de comer a quem tem fome; Dar bom conselho a quem pede; Dar de beber a quem tem sede; Ensinar os ignorantes; Vestir os nus; Corrigir os que erram; Acolher os errantes; Consolar os

A Santa Casa da Misericórdia de Santarém - SCMS é uma organização não-governamental dedicada à prestação de serviços de saúde e apoio social desde a sua fundação, em 1500. Atualmente os serviços prestados inscrevem-se nos âmbitos da infância e juventude, da anciania e da saúde (Unidade de Cuidados Continuados de Longa Duração e Manutenção). Simultaneamente, a SCMS apoia indivíduos e famílias em geral, designadamente os que se encontram em situação de pobreza e/ou exclusão social, através da equipa de acompanhamento de beneficiários de Rendimento Social de Inserção e do Centro de Acolhimento e Atendimento Social.

Neste âmbito (Família e Comunidade) é disponibilizado um conjunto de serviços complementares: Cantina Social, Banco de Roupas, Serviço de Balneário Social, Banco de Ajudas Técnicas/Produtos de Apoio, Banco de Equipamentos Domésticos e Ginásio Social, Oficina de Encadernação e Universidade de Terceira Idade de Santarém, cuja gestão é partilhada com a Autarquia e a União de Freguesias da Cidade de Santarém.

A SCMS é considerada uma considerável entidade empregadora do Concelho, quando nos referimos a números: 254 trabalhadores e cerca de 60 voluntários.

Tem associados (denominados irmãos).

Objetivo - Manter o processo e aprendizagem e partilhá-lo com os membros da comunidade, outros prestadores de serviços e/ou entidades, no sentido de dotá-los de conhecimentos e competências que possam contribuir positivamente para a segurança, bem-estar e qualidade de vida da comunidade de Santarém.

Missão - Agir concertada e integradamente na comunidade que a envolve, melhorando as condições de vida da sua população, prestando, criando e desenvolvendo serviços nas áreas social e da saúde adequados às necessidades das pessoas/indivíduos, promovendo a solidariedade, a qualidade de vida e a dignidade humana.

Visão - Ser uma instituição de referência pela qualidade nas áreas social e da saúde a nível local, nacional e transnacional.

que estão tristes; Visitar os doentes; Perdoar as injúrias; Remir os cativos; Suportar com paciência as fraquezas do próximo; Sepultar os mortos; Rogar a Deus pelos vivos e pelos defuntos.

Valores - Justiça, Ética, Solidariedade, Equidade e Qualidade.

Princípios - Política de Qualidade, através da qual se compromete a melhorar continuamente e a respeitar os seguintes princípios:

- Garantir a qualidade de vida e a satisfação dos intervenientes;
- Promover e valorizar o trabalho em equipa/rede incentivando a participação de todos os intervenientes;
- Incentivar a participação e autodeterminação dos clientes/utentes;
- Garantir a implementação de um sistema de formação e desenvolvimento pessoal e profissional;
- Assegurar o cumprimento dos requisitos legais em vigor e outros referenciais aplicáveis;
- Implementar e fazer cumprir um Sistema de Gestão da Qualidade.

A partir do compromisso para a Certificação da Qualidade EQUASS proposto pela União das Misericórdias Portuguesas, a SCMS iniciou o processo de preparação para certificação em 2013, com a colaboração da empresa de consultoria Sinase.

Após a constituição da equipa da Qualidade, foi dada continuidade à elaboração de documentos de acordo com o referencial supra citado e foi feita a revisão de alguns documentos já aprovados. À Equipa da Qualidade cabe atuar com base no referencial EQUASS, nos dez Princípios da Qualidade do mesmo: Liderança, Recursos Humanos, Direitos, Ética, Parcerias, Participação, Abordagem Centrada nos Clientes, Abrangência, Orientação para os Resultados e Melhoria Contínua.

A SCMS define a sua Política de Qualidade através do compromisso com a melhoria contínua, tendo como base os objetivos seguintes:

- . Assegurar os direitos, liberdades e garantias da pessoa humana.
- . Promover e adequar respostas às necessidades e expectativas da comunidade.
- . Promover e valorizar o trabalho em equipa e em parceria, incentivando a participação de todos os envolvidos.
- . Garantir uma gestão de Pessoas orientada para o compromisso institucional, desenvolvimento de competências e reconhecimento de desempenho.
- . Garantir o cumprimento das normas éticas e da Economia Social, assegurando a transparência, orientação para os resultados e a sustentabilidade.

Política de Ética:

A instituição definiu um conjunto de normas e padrões de comportamento a observar no âmbito do desempenho profissional que vê como uma política de ética que integra as seguintes estratégias orientadoras:

- . Respeitar os valores da Instituição e promover uma cultura orientada para a igualdade de oportunidades;
- . Promover um bom ambiente de trabalho, fomentando a responsabilidade, o profissionalismo e a honestidade;
- . Incentivar o cumprimento das normas legais em vigor e dos regulamentos aplicáveis à atividade Institucional;

. Fomentar a Responsabilidade Social junto da comunidade evidenciando a ética e o respeito pelos direitos humanos.

Política de Participação e Envolvimento:

Baseia-se na participação ativa e o envolvimento de todas as partes interessadas (clientes/utentes; famílias; colaboradores; fornecedores; parceiros; entidades financiadoras e comunidade), tendo como base os objetivos seguintes:

. Estimular a participação dos clientes/utentes e/ou familiares na definição, execução e avaliação dos Planos Individuais.

. Promover a autonomia estimulando os clientes/utentes à participação nas atividades e rotinas da vida diária.

. Estimular o envolvimento e a participação das partes interessadas nas atividades da Instituição (internas e/ou na comunidade).

. Promover a satisfação das partes interessadas, face à qualidade dos serviços prestados.

. Promover a existência de instrumentos para a apresentação de sugestões de melhoria.

. Incentivar a colaboração das partes interessadas na promoção da vida institucional.

A SCMS apresenta os seus órgãos sociais definidos para o quadriénio 2016 - 2019 (ver tabela discriminada dos órgãos sociais da SCMS):

Mesa da Assembleia Geral	
Presidente	Eng.º Hermínio Paiva Fernandes Martinho
Secretários	Dr. Alexandre António Oliveira Reis
	Eng.º Fernando Gonçalves Ribeiro Trindade
Mesa Administrativa	
Provedor	Eng.º Mário Augusto Carona Henriques Rebelo
Efetivos	Dr. Luís Manuel dos Santos Valente
	Dr. António Augusto do Rosário Braz Pinto
	Arq.º Domingos Manuel Pinto dos Santos Silva
	Elsa Maria Belo Leal
	Major António Francisco Batista Valente
	Eng.º Rui Pedro de Sousa Barreiro
Suplentes	Mário Maria Gomes Marcos
	Dr.ª Maria da Conceição Martins de Matos
	Dr.ª Raquel Helena Figueiredo Lopes
Conselho Fiscal	
Presidente	Dr. António Júlio da Silva Delgado
Efetivos	Dr. Rui Dias Mota
	José Esteves Cunha
Suplentes	José Antunes Pereira
	Dr. Gonçalo Bernardes Silva Rosa Eloy

Tabela da distribuição dos órgãos sociais da SCMS

Quanto às áreas de intervenção da SCMS, subdividem-se em Área da Infância e Juventude, Área da Anciania; Área da Saúde, Área da Família e Comunidade (ver tabela das áreas de intervenção da SCMS):

Área da Infância e Juventude
Creche - "Os Amiguinhos"
Pré-Escolar - "Os Amiguinhos"
Centro de Acolhimento Temporário para Crianças em Risco - "1º Passo"
Lar de Infância e Juventude - "Lar dos Rapazes"
Centro de Atividades de Tempos Livres - "Quinta do Boial"
Área da Anciania
Centro de Dia
Serviço de Apoio Domiciliário
ERPI – Santarém
ERPI – Lar de Grandes dependentes
Centro de Acolhimento Temporário de Emergência para Idosos - CATEI
ERPI – São Domingos
Área da Saúde
Unidade de Cuidados Continuados de Longa Duração e Manutenção “Hospital de Jesus Cristo”
Área da Família e Comunidade
Centro de Atendimento e Acolhimento Social "Novo Rumo"
Cantina Social
Centro de Apoio ao Peregrino
Banco de Roupas
Coordenação de Voluntariado
Rendimento Social de Inserção
Banco de Equipamentos
Banco de Produtos de Apoio / Ajudas Técnicas
Universidade de Terceira Idade de Santarém

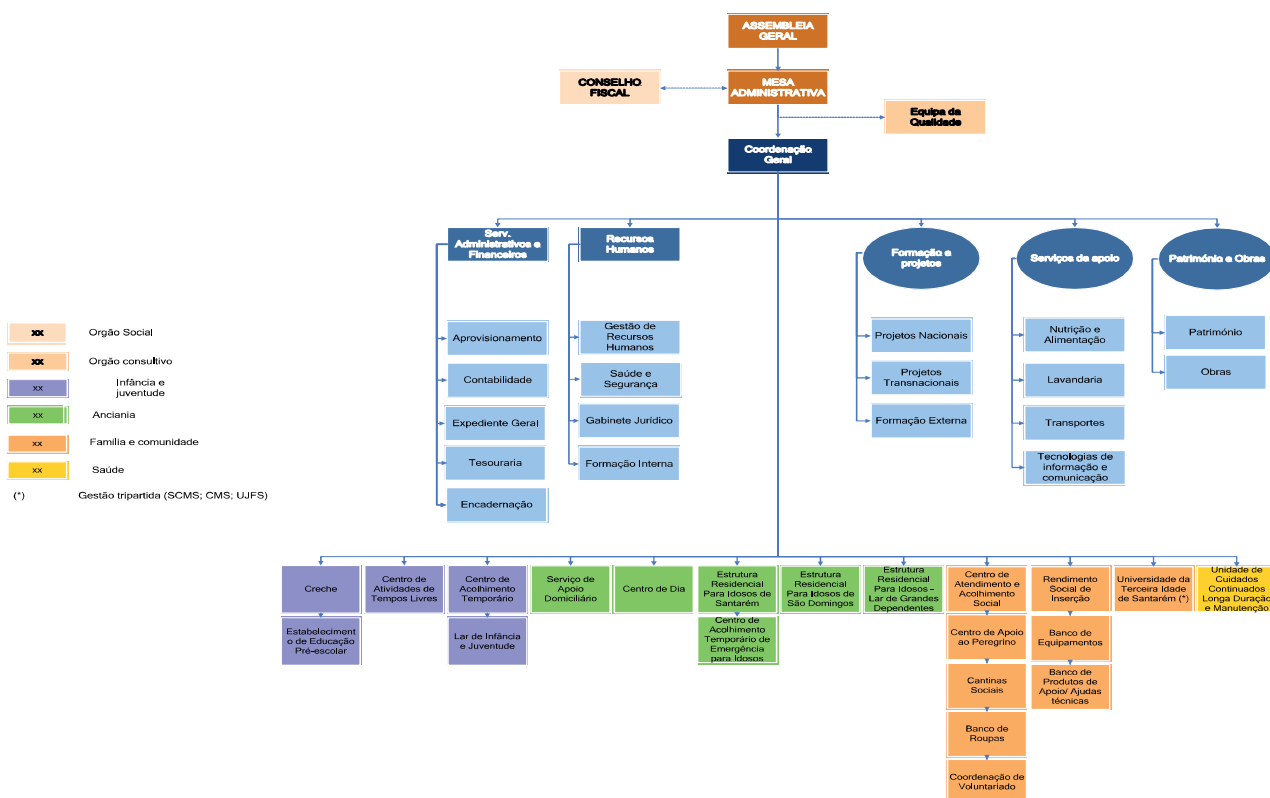
Tabela das áreas de intervenção da SCMS

ANÁLISE SWOT

Análise SWOT (Matriz Tows)	<p>Forças-S (Fatores Internos)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relação privilegiada com irmãos; -Boa imagem, notoriedade e implantação da Misericórdia; -Qualidade e eficácia dos serviços prestados; -Património cultural (516 anos de existência). 	<p>Fraquezas-W (Fatores Internos)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Não existência de plano de marketing e publicidade massivo e eficaz; -Fraca estruturação funcional; -Não aumento significativo do número de clientes; -Pouco rendimento e conseqüente falta de sustentabilidade; -Desconhecimento da Localização geográfica do Centro de Recursos por parte do público-alvo;
---------------------------------------	---	--

		-Não aproveitamento da Rede de contactos da Misericórdia; -Poucas parcerias.
Oportunidades-O (Fatores Externos) -Novas tecnologias; -Possibilidade de abertura a novas parcerias; -Possibilidade de abertura a novos clientes; -Captação de fundos estruturais através de parcerias, de redes (aproveitar que é “moda”); -Aumento das preocupações sociais.	Opções estratégicas: S/O -O bom relacionamento com os clientes pode melhorar a posição no mercado; -As novas tecnologias podem divulgar a marca e atrair clientes.	Opções estratégicas: W/O -Implementação e rentabilização de novas tecnologias; -Operacionalização de um plano comunicacional (para organizações de ES, instituições políticas, com. Social, comunidade – vários <i>stakeholders</i>); -Articulação com parceiros e Organizações de Economia Social.
Ameaças-T (Fatores Externos) -Falta de conhecimento por parte dos potenciais parceiros/clientes; -Perda de clientes para a concorrência; -Falta de grande capacidade inovadora e organizativa.	Opções estratégicas: S/T -Maior divulgação do trabalho e valências da SCMS aos clientes e irmãos; -Melhorar a capacidade organizativa; -Inovar para captar mais clientes e mais irmãos.	Opções estratégicas: W/T -Revitalização da Organização.

A SCMS apresenta o seu organograma, representando a estrutura formal da organização.



Organograma do quadriénio 2016-2019 da Santa Casa da Misericórdia de Santarém

Apêndice B - Guiões de Entrevista e Guiões de Focos de Grupos.

Guião de Entrevista – Grupos de Foco - Organizações de Economia Social e Políticas Públicas Sociais | A subsidiariedade gera maior eficiência e eficácia nas Organizações de Economia Social?

Documento elaborado por | Susana Veiga Branco, mestranda em *Gestão de Organizações de Economia Social* do Instituto Politécnico de Santarém – Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém.

Objetivos | Obtenção de informação relevante para uma investigação de carácter académico: ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL E POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIAIS | A SUBSIDIARIEDADE GERA MAIOR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL?

Intervenientes - Grupo A .Nº Participantes: 4+3

.Cáritas Diocesana de santarém- Padre Aníbal Vieira, Vigário Geral da Diocese de Santarém e elemento da direção da entidade;

.Fundação Luíza Andaluz – Dra Catarina Rodrigues;

.SCMS-Santa Casa da Misericórdia de Santarém – Engº Mário Rebelo, Provedor da SCMS;

.APPACDM de Santarém – Associação de Pais, Amigos e Cidadãos com Deficiência Mental – Dr. Luís Amaral, diretor da entidade;

Moderadores: Paulo Carvalho (Rádio Pernes/Santarém), Drª Susana Veiga Branco (Mestranda MGOES) e Professor Doutor Pedro Oliveira (Orientador da dissertação de mestrado).

. Indicação aos convidados |A ação vai ser gravada.

DEBATE

Paulo Carvalho

1- (Explicação da investigação e para que é o grupo de foco):

ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL E POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIAIS | A SUBSIDIARIEDADE GERA MAIOR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL? Juntamos um grupo de 4 intervenientes para discutir o tema, andando em redor das organizações consideradas do 3º setor ou sem fins lucrativas do Concelho de Santarém.

O tema está a ser desenvolvido academicamente numa tese de mestrado, pela Drª Susana Veiga Branco. O Mestrado é em Gestão de Organizações de Economia Social, da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém.

Selecionaram-se 4 organizações.

(Apresentação dos convidados):

.Cáritas Diocesana de santarém- Sr. Padre Aníbal Vieira, Vigário Geral da Diocese de Santarém e membro da direção da entidade;

.Fundação Luíza Andaluz – Dra Catarina Rodrigues; membro da direção;

.SCMS-Santa Casa da Misericórdia de Santarém – Eng^o Mário Rebelo, Provedor da SCMS;
.APPACDM de Santarém–Associação de Pais, Amigos e Cidadãos com Deficiência Mental – Dr. Luís Amaral, diretor da entidade;
Mais dois Moderadores: Dra Susana Veiga Branco, e Professor Dr. Pedro Oliveira (Orientador desta tese de mestrado).

Temos assim um grupo de debate que irá refletir sobre o tema, a partir da própria realidade vivida em cada uma das Organizações que representam.

(Passar a palavra a Susana Veiga Branco, que fará a introdução ao tema)

Susana Veiga Branco

Muito boa tarde a todos os presentes e aos ouvintes!

Primeiro que tudo, não posso deixar de agradecer sinceramente à Rádio Pernes, na pessoa de Paulo Carvalho, incansável para que este debate tivesse lugar.

Agradecer igualmente aos meus queridos amigos Padre Aníbal Vieira, Dr^a Catarina Rodrigues, Eng^o Mário Rebelo e Dr. Luís Amaral, que calorosamente e de imediato aceitaram esta participação, representando as próprias Organizações.

Agradecer ainda ao Professor Doutor Pedro Oliveira, sempre disponível e colaborativo.

Passando diretamente ao tema e sabendo-se que a Economia Social está na ordem do dia, assim como está igualmente na agenda política a subsidiariedade, existe um crescente interesse por um vasto conjunto de organismos quer internacionais - como a ONU, a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), a OMS (Organização Mundial de Saúde) e a União Europeia - quer nacionais e locais.

Atualmente, Estado Providência e Organizações de Economia Social são indissociáveis, de tal modo que a gestão destas é cada vez mais decisiva para o bem-estar da pessoa e da sociedade.

Na presente investigação estuda-se a questão da subsidiariedade, sendo que nesta considera-se que o poder não deve estar concentrado, antes reparte-se, descentralizando-se da administração central para as autarquias e para as organizações sociais, tendo estas um certo grau de autonomia que se traduz internamente em empowerment, ou seja, reforçando a participação de decisão dos seus colaboradores. Sendo assim, uma questão central é a que se prende com a capacidade da gestão para assegurar a eficiência e a eficácia das OES.

Esclareça-se que Eficiência se refere ao uso racional dos meios para concretizar ações previamente delineadas com o mínimo de recursos disponíveis; e Eficácia à capacidade de satisfazer as diversas partes interessadas em resultado dessas ações. A combinação entre eficácia e eficiência será a forma ideal de assegurar a sustentabilidade de qualquer organização, cumprindo a sua missão.

Posto isto, perguntamos se terá a subsidiariedade como consequência um reforço das mesmas. Concretamente, estarão estas organizações a aproveitar as redes de parcerias para melhorar a sua imagem e credibilidade?

Quais as vantagens e as desvantagens que a subsidiariedade pode trazer para uma OES? Facilidade e autonomia na gestão de processos? O Estado central interferir apenas quando necessário, tendo uma função de vigilância e administradora? Minimizar monopólios? Menor dependência económica? Maior incapacidade de fazer face aos compromissos financeiros? Será uma desresponsabilização do Estado perante uma situação de crise económica e social ou uma substituição do Estado? Será um fator de pressão que força à mudança?

Início então por perguntar ao Sr. Padre Aníbal Vieira

1- Como descreveria a evolução da capacidade de resposta da *Cáritas Diocesana de Santarém* às situações de carência económico-social das comunidades paroquiais, especialmente nos anos mais recentes?

Susana Veiga Branco

2- Como avaliam o peso do Estado na própria gestão das Organizações de Economia Social? Sentem que o Estado dá margem para as organizações desenharem a sua própria estratégia ou sentem que o Estado as limita nessa matéria?

Pedro Oliveira

3- O poder de intervenção e decisão por vezes dá a ideia de que não se reparte pelos vários órgãos sociais, antes concentrando-se na Direção. Eu perguntaria aos oradores qual a vossa perspetiva sobre isto.

Susana Veiga Branco

4- As vossas Organizações têm apostado na formação de quadros técnicos e dirigentes? E se sim, quais os resultados concretos obtidos?

Pedro Oliveira

5- Melhoria contínua, orientação para os resultados, sistema documental são alguns dos processos e metas orientados para a excelência nas respostas sociais. Qual é a vossa posição perante tal desafio?

Susana Veiga Branco

6- Sabemos que a resistência à mudança pode travar o desenvolvimento de competências pessoais e funciona de forma igual para as organizações. Também a questão da subsidiariedade é uma mudança assinalável - assistimos, por ex., este ano, por parte dos “*serviços regionais da Administração Central*” a uma clara oposição quanto a deixarem de estar sob a alçada do Governo (foi notícia no Expresso, a 11 de fev.). Será que esta resistência, também se aplica às OES?

Pedro Oliveira

7- A subsidiariedade parece forçar a aproximação das pessoas e a criação de redes de parcerias. Atualmente, qual o crescimento e a importância para a vossa organização da participação dos cidadãos e associados?

Susana Veiga Branco

8- Subsidiariedade levaria ou não a maior eficiência e eficácia, traduzida no crescimento ou decréscimo do quadro social das vossas organizações?

Susana Veiga Branco

9- Falemos de financiamento e de auto-Financiamento. As Organizações presentes têm necessidades financeiras permanentes? E se é esse o caso, como têm dado resposta a essas necessidades?

Susana Veiga Branco

10- Em termos de recursos (humanos, equipamentos, etc) verifica-se atualmente a dependência de verbas/programas/candidaturas para a sua obtenção, com um grande depender em termos de tempo de espera e interrogações. Como efetuam esta gestão e quais os resultados do processo?

(Agradecimento e despedida): **Susana Veiga Branco**

Terminamos então desta forma.

Mais uma vez o meu muito obrigada a todos, não esquecendo os nossos ouvintes, que embora não tenham tido a oportunidade direta de participar, podem ainda fazê-lo. Para tal deixo-vos o convite para o segundo debate com a mesma temática, a realizar no Centro de Investigação Prof. Dr. Joaquim Veríssimo Serrão, no próximo dia 18 deste mês, pelas 18h30, aberto ao público. Conto com todos vós; até lá e um ótimo fim de semana!

(Agradecimento e despedida): **Pedro, Paulo e oradores que quiserem.**

Apêndice C – Cartazes de divulgação do Grupo de Foco realizado na Rádio Pernes/Santarém e Grupo de Foco realizado no CIJVS - Centro de Investigação Professor Doutor Joaquim Veríssimo Serrão.

Sessão Temática

Organizações de Economia Social e Políticas Públicas Sociais |
A Subsidiariedade gera maior eficiência e eficácia nas Organizações de Economia Social?

Intervenientes

- Vigário Geral da Diocese de Santarém e membro da Direção da Cáritas Diocesana de Santarém, Sr. Padre Anibal Vieira
- Diretora Técnica e membro da Direção da Fundação Luiza Andaluz, Dr^a Catarina Rodrigues
- Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Santarém, Eng^o Mário Rebelo
- Presidente da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Santarém, Luis Amaral

Moderadores

- Mestranda Dra. Susana Veiga Branco
- Professor Doutor Pedro Oliveira

101.7 PERNES 105.5

Emissão on line | www.radiopernes.pt

1 abril | 12h em direto

Cáritas Diocesana de Santarém | **Fundação Luiza Andaluz Diocese de Santarém** | **Santa Casa Misericórdia Santarém** | **APPACOM SANTARÉM** | **Escola Superior de Ciências e Tecnologias (Santarém)** | **Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social**

CONVITE | Sessão Temática

Organizações de Economia Social e Políticas Públicas Sociais |
A Subsidiariedade gera maior eficiência e eficácia nas Organizações de Economia Social?

Intervenientes

- Director do Centro de Investigação Professor Doutor Joaquim Veríssimo Serrão, Professor Doutor Martinho Vicente Rodrigues
- Presidente da Direcção do Conservatório de Música de Santarém, Dra. Beatriz Martinho
- Presidente da Associação para a Acreditação do Capital Humano, Professora Doutora Florinda Matos
- Presidente da Associação de Estudo e Defesa do Património Histórico-Cultural de Santarém, Eduardo Tavares

Moderadores

- Mestranda Dra. Susana Veiga Branco
- Professor Doutor Pedro Oliveira

CIJVS
Centro de Investigação Professor Doutor Joaquim Veríssimo Serrão

Casa de Portugal e de Camões
R. Capitão Romeu Neves
Santarém

18 abril | 18h30 (3^afeira)

Entrada livre

Associação de Estudo e Defesa do Património Histórico-Cultural de Santarém | **Conservatório de Música de Santarém** | **Associação para a Acreditação do Capital Humano** | **Associação de Estudo e Defesa do Património Histórico-Cultural de Santarém**

Apêndice D – Matriz de análise de conteúdo ao Grupo de Foco.

Legenda: 1. Cáritas Diocesana de Santarém – Sr. Padre Aníbal Vieira, 2. SCMS – Santa Casa da Misericórdia de Santarém – Engº Mário Rebelo, 3. Fundação Luíza Andaluz – Drª Catarina Rodrigues, 4. APPACDM de Santarém - Associação de Pais, Amigos e Cidadãos com Deficiência Mental – Sr. Luís Amaral.

Características transversais às OES do Grupo de Foco	
<p>Padrões de Convergência às OES do Grupo de Foco</p>	<ul style="list-style-type: none"> . OES com forte caráter de solidariedade social, ou seja, caráter histórico de ajuda social a quem necessita. . Forte reconhecimento social no Concelho de Santarém. . Organizações históricas - fundadas à bastantes anos. . Padrão na ótica geral da problemática apresentada. . Investimento de trabalho na proximidade para com a pessoa, nas comunidades. . Voluntariado com forte impacto, representando milhões de euros de poupança para o honorário público. . (1) Fortalecendo os grupos ao nível de formação, de dotação de meios e de partilha de recursos, utilizando até mesmo a ajuda internacional, para poder vencer as situações de carência, de marginalidade e até mesmo em situações concretas de mediação de apoios e reintegrando. Em (4) também se verifica mas menos. Em (2) verifica-se. Em (3) também, sobretudo a reintegração. . Utilizam as parcerias como grande mais valia, embora a (3) utiliza menos, mas também concorda com a sua importância. . Todas as OES partilham a visão de trabalhar em conjunto como uma boa forma de estar, com uma capacidade muito interessante de diálogo, sendo que o administrador deverá ter uma função próxima e intermédia, devendo estar aberto ao diálogo franco. Quanto maior a formação mais a facilidade de tal acontecer. (1) Menciona que hoje ninguém brilha sozinho mas através da valorização de equipas, de várias formas de ver os problemas e de “ver para além do nosso umbigo”. . (2) e (4) Esta forma utilizada é a que fica mais barata ao Estado, considerando-se que se deixarem de haver OES, que estão perto das populações e se este serviço for prestado pelo Estado todos os portugueses pagarão mais. . Todas as OES têm encargos com o pessoal muitas vezes superiores a 60%, tendo dificuldades pagarão mais. . As OES, na resolução dos problemas das populações, substituem-se ao Estado (modo de ver). . O Estado não deve ser uma entidade dominadora e tuteladora, mas um parceiro. Por unanimidade não concordam que o Estado diga o que devem fazer, mas acompanhar, vigiar e regular. . (1) “<i>Esta história da política, de gente que vai singrando, quem vai concorrendo e dominando tem esta tendência de pensar que são donos de. Não. (...) devendo-se rever continuamente a administração</i>”. As restantes OES concordam. (3). A interferência do Estado é tal que ele “aparece como o dono de tudo” Deve fiscalizar e organizar mas não condicionar, devendo haver mais liberdade da parte das OES. . Todas as OES consideram que têm estado atentas, no que diz respeito à questão documental, no sentido de implementarem SGQ que permita responder de uma forma mais eficaz às necessidades e em simultâneo poder concorrer a

	<p>programas, sendo indispensável como ferramenta. No entanto, só a (4) tem certificação e a (2) está em processo de implementação. A (1) e a (3) não têm SGQ implementado. A (3) refere que o facto se deve sobretudo por falta de recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Todas promovem formação para os seus colaboradores. . Todas pensam que as OES têm de ter gestores qualificados para o cargo que desempenham. Existem muitos quadros técnicos com formação, como psicólogos, entre outros, mas muito poucos com formação para gerir. <p>Consideram a gestão mais objetiva e pragmática e gerir este equilíbrio compete à <u>gestão de topo</u> e aqui entra a questão da formação, com maior abrangência de análise e equacionar os casos de acordo com o seu meio envolvente. Há necessidade de uma gestão profissionalizada e rigorosa.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Todas mencionam que a missão e o objetivo da organização são o principal, tendo de haver um equilíbrio entre estes e a forma de gestão profissionalizada. . Reúnem com frequência estabelecida, tentando minimizar conflitos, resolver outros, estar a par de situações da organização, verificação e transmissão de necessidades. Mesmo assim há pontos de conflitos. . Todas concordam que tem de fazer uma adaptação aos tempos, que exigem mudanças quase que constantes. (3) “<i>Temos que ser arrojados cada vez mais e às vezes não somos</i>”. <p>. (1), (2) e (4) Transição de assistencialismo para uma ação que envolve as pessoas e as comunidades, enquanto que (3) ainda subsiste como trabalhando no assistencialismo, na pessoa que necessita em dado momento.</p> <p>. (3) Gostaria de dar mais condições aos colaboradores, mas a situação económica não o permite.</p> <p>A OES (1) sugeriu uma inovação:</p> <p>A nível local, pela redução da população e dos encargos, as OES vão ter de alterar o seu modo de trabalho. Vão ter de se criar cooperativas, uniões, junções, por exemplos dos centros sociais. Aqui a subsidiariedade vai ser fundamental e deve-se pensar e ter uma relação de confiança, distribuindo serviços (ex: uns ficam com os serviços da cozinha, outro com o da roupa, etc), numa articulação, para sobreviver. Aqui também a questão exige toda uma inovação, a todos os níveis (por exemplo a alimentação tem de se adequar a quem a consome, respondendo às suas necessidades, mas para se inovar na cozinha tem de se ter a noção das coisas e dos preços consoante a altura do ano, etc). Como se gere para reduzir e esmagar os preços dos encargos, etc, precisa de criatividade. Para que tudo funcione com qualidade, desde as pessoas que estão na limpeza aos vários departamentos, é fundamental este processo, com humildade, porque vamos ter de nos articular uns com os outros. Uma central de compras, por exemplo. Uma espécie de inteligência coletiva.</p>
<p>Dissonâncias/não unanimidade das OES do Grupo de Foco e o seu porquê</p>	
<p>Desafios fundamentais que ficaram da sessão</p>	

Expressões-chave dos intervenientes

- *“Toda a comunidade deve intervir, daí que a subsidiariedade é o princípio fundamental da Igreja e que nós devemos pôr em prática como modo de vencer, de uma sociedade mais justa e de partilha do bem comum”* (Padre Aníbal Vieira).
- *“Em todos os nossos compromissos se coloca esta subsidiariedade”* (Engº Mário Rebelo).
- *“Efetivamente só conseguimos estar no mercado se formos em parceria”* (Engº Mário Rebelo).
- *“O Estado, a única função que tem é redistribuir, administrar em ordem ao bem comum”* (Padre Aníbal Vieira).
- *“O Estado tem de ser um parceiro, não uma entidade dominadora e tuteladora, mas um parceiro para a resolução dos problemas obviamente vigilante, atentos a uma melhor gestão que se possa fazer nestas organizações”* (Sr. Luís Amaral).
- *“Nós precisamos de encontrar um ponto de equilíbrio entre as certificações e as possibilidades”* (Padre Aníbal Vieira).
- *“Somos uma entidade creditada de formação e anualmente todos os colaboradores têm formação.”* (Engº Mário Rebelo).
- *“Se a pessoa sabe vender a sua necessidade, a nossa tendência de bom coração do bom português é responder de imediato que sim como princípio. Há a necessidade de saber gerir (...) ter uma capacidade de abrangência e de gestão. Quando se estuda neste âmbito consegue-se olhar a realidade noutra perspetiva. O ser capaz de estar num serviço ou atendimento com uma visão global ajudará tanto a decidir como que os outros entrem no mesmo sistema e não o Salazar dos tempos modernos, que se alimenta de uma dada instituição”* (Padre Aníbal Vieira).
- *“No futuro todas as OES deverão ter no topo pessoas formadas em gestão ou quando não tiverem têm de contratar outsourcing pessoas para gerir, sem nunca esquecer a missão de base, social”* (Engº Rebelo).
- *“As OES já têm autonomia por natureza, havendo uma proximidade e uma identidade que está assegurada e que se mantem. Tem de haver autonomia e descentralização”* (Padre A. Vieira).
- *“Somos engenhosos por vezes para esconder más administrações”* (Padre A. Vieira).
- *“Porque é que me continuam a tocar à campainha a perguntar se podem ficar porque não têm onde dormir?”. Isto o Estado não vê, mas corta verbas se por exemplo nos falta 1m2 em determinada área. É preciso renovar, reagrupar, reestruturar e crescer na ação social. Por vezes precisamos de ânimo para seguirmos em frente”* (Catarina Rodrigues).

Apêndice E - Quadros de análise financeira das quatro OES selecionadas.

Estudo Financeiro - Fundação Luísa Andalu		
Rádios	2015	2016
1. Meios de autofinanciamento (com subsídios) Para 2016: Total fundo capital 2016 - Fundos 2016 - Resultados transitados 2016		2 232 493,49
1.1 EBITDA (Earnings before interest, taxes depreciation and amortization. É o resultados antes das depreciações) EBITDA= Total Fundo Capital do 1ºano - Fundos do período - Resultados transitados do 1º ano - Ajustamentos do Período + Depreciação do ano em questão	114 039,50	20 172,09
2. Rácio das (vendas+serviços / (gastos de pessoal + CMVC+ FSE)	35,12%	34,48%
2.1. (vendas + serviços+ Subsídios) / (gastos de pessoal+CMVC+FSE)	92,04%	88,28%
3. Endividamento total do ativo (é o total do passivo) Endividamento=Total passivo/Total ativo	16,73%	17,21%
EBITDA em % do Ativo	1,95%	0,37%
EBITDA deduzido dos subsídios em % do Ativo	-42,45%	-45,93%
4. Rentabilidade do património (ROA é a rentabilidade do ativo: "Return on Assets"; "ROA deduzido dos subsídios	-1,07%	-3,67%
	-45,46%	-49,96%

DADOS DO BALANÇO		
	2015	2016
Ativo não corrente	4 740 713,64	4 758 737,97
Ativo corrente	1 110 641,86	748 433,62
Total Ativo	5 851 355,50	5 507 171,59
Fundos	273 714,36	273 714,36
Resultados Transitados	2 353 797,92	2 274 179,32
Ajustamentos/outras variações nos fundos patrimoniais	2 307 220,55	2 213 210,21
Resultado líquido do período	-62 532,43	-201 896,75
Total Fundos	4 872 200,40	4 559 207,14
Fornecedores	264 832,97	247 891,76
Estado e outros entes públicos (Passivo corrente)	70 476,09	77 360,43
Outros passivos correntes	0,00	589 534,63
Total Passivo	979 155,10	947 964,45
Total Passivo + Fundos	5 851 355,50	5 507 171,59
Controle	???	???

	2015	2016
vendas	1 602 911,54	1 633 815,82
subsídios	2 597 776,17	2 549 713,59
custo de vendas	-752 137,43	-759 363,74
fornecimentos e serviços externos	-806 720,56	-752 022,54
Gastos pessoal	-3 005 151,47	-3 227 507,18
outros rendimentos	543 577,89	586 600,98
outros gastos	-65 968,78	-40 374,53
resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos depreciações	114 039,50	20 172,09
resultado operacional	-176 571,93	0,00
rai (resultados antes impostos)	-62 532,43	-201 007,94
ri (resultado líquido do período)	-62 532,43	-201 896,75
	-62 532,43	-201 896,75

Demonstração dos Resultados por Naturezas - Período findo em 31 de Dezembro de 2016

RENDIMENTOS E GASTOS	Notas	PERÍODOS	
		2016	2015
Vendas e serviços prestados	+ 10	1.633.815,82	1.602.911,54
Subsídios, doações e legados à exploração	+ 12	2.549.713,59	2.597.776,17
Variação nos inventários da produção	+/-	0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade	-	85.192,00	87.902,40
Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	- 9	(759.363,74)	(752.137,43)
Fornecimentos e serviços externos	- 17.14	(762.822,94)	(806.720,56)
Gastos com pessoal	- 15	(3.005.151,47)	(3.005.151,47)
Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)	-/+ 17.6	(83.894,07)	(85.919,91)
Provisões (aumentos/reduções)	+/- 11	(1.291,58)	(1.340,94)
Aumentos/Reduções de justo valor	+/-	(899,88)	(899,81)
Outros rendimentos	+ 17.15	586.600,98	543.577,89
Outros gastos	- 17.16	(40.374,53)	(65.968,78)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	=	20.172,09	114.039,50
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	+/-	(221.180,39)	(176.571,93)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	=	(201.007,94)	(82.532,43)
Juros e rendimentos similares obtidos	-	850,91	0,00
Juros e gastos similares suportados	-	(1.739,72)	0,00
Resultado antes de impostos	=	(201.896,75)	(82.532,43)
Imposto sobre rendimento do período	+/-	0,00	0,00
Resultado líquido do período	=	(201.896,75)	(82.532,43)

Estudo Financeiro - Cáritas		
Rádios	2015	2016
1. Meios de autofinanciamento (com subsídios) Para 2016: Total fundo capital 2016 - Fundos 2016 - Resultados transitados 2016		41,31
1.1 EBITDA (earnings before interest, taxes depreciation and amortization. É o resultados antes das depreciações) EBITDA= Total Fundo Capital do 1º ano - Fundos do período - Resultados transitados do 1º ano - Ajustamentos do Período + Depreciação do ano em questão	-23 652,27	422,43
2. Rácio das (vendas+serviços / (gastos de pessoal + CMVC+ FSE)	77,39%	0,00%
2.1. (vendas + serviços+ Subsídios) / (gastos de pessoal+CMVC+FSE)	129,08%	216,62%
3. Endividamento total do ativo (é o total do passivo) Endividamento=Total passivo/Total	7,23%	10,00%
EBITDA em % do Ativo	-10,85%	0,19%
EBITDA deduzido dos subsídios em % do Ativo	-16,42%	-29,81%
4. Rentabilidade do património (ROA é a rentabilidade do ativo: "Return on Assets", "R	-10,96%	0,09%

ROA deduzido dos subsídios -13244,78% -67355,47%

DADOS DO BALANÇO	2015	2016
Ativo não corrente	291,23	128,95
Ativo corrente	217 737,19	224 408,28
Total Ativo	218 028,42	224 537,23
Fundos	145 790,56	145 790,56
Resultados Transitados	80 376,06	56 483,81
Ajustamentos/outras variações nos fundos patrimoniais	???	???
Resultado líquido do período	-23 892,25	-198,73
Total Fundos	202 274,37	202 075,64
Fornecedores	-11 451,62	-13 742,27
Estado e outros entes públicos (Passivo corrente)	675,27	637,13
Outros passivos correntes	11 961,93	21 824,46
Total Passivo	15 754,05	22 461,59
Total Passivo + Fundos	218 028,42	224 537,23
Controle	???	???

	2015	2016
vendas	18 188,25	0,00
subsídios	12 148,78	67 346,47
custo de vendas	0,00	-2 649,72
fornecimentos e serviços externos	-11 451,62	-13 742,27
gastos pessoal	-12 050,11	-14 698,03
outros rendimentos	4 268,24	2 305,79
outros gastos	-38 139,81	-38 139,81
resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	-23 652,27	422,43
depreciações	-239,98	-240,04
resultado operacional	-23 892,25	182,39
raí	-23 892,25	182,39
ri	-23 892,25	198,73

BALANÇO INDIVIDUAL
Dezembro 2016

RUBRICAS	PERÍODOS	
	2016	2015
ATIVO		
Ativo não corrente:		
Ativos fixos tangíveis	0	240,04
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros	128,95	51,19
	128,95	291,23
Ativo corrente:		
Inventários	2 454,88	0,00
Estado e outros entes públicos	26,80	251,37
Diferimentos	111,14	0,00
Outros activos correntes	7 469,94	8 438,16
Caixa e depósitos bancários	214 345,52	209 047,66
	224 408,28	217 737,19
Total do Activo	224 537,23	218 028,42
FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO		
Fundos Patrimoniais:		
Fundos	145 790,56	145 790,56
Resultados transitados	56 483,81	80 376,06
Resultado líquido do período	202 274,37	226 166,62
	(198,73)	(23 892,25)
	202 075,64	202 274,37
Total dos fundos patrimoniais	202 075,64	202 274,37
Passivo		
Passivo não corrente:	0,00	0,00
Passivo corrente:		
Estado e outros entes públicos	637,13	675,27
Diferimentos	0,00	3 118,86
Outros passivos correntes	21 824,46	11 961,93
	22 461,59	15 754,05
Total do passivo	22 461,59	15 754,05
Total dos Fundos Patrimoniais e do Passivo	224 537,23	218 028,42

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS
Dezembro de 2016

RUBRICAS	PERÍODOS	
	2016	2015
RENDIMENTOS E GASTOS		
Vendas e serviços prestados	0,00	18 188,25
Subsídios, Doações e legados à exploração	67 346,47	12 148,78
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(2 649,72)	0,00
Fornecimentos e serviços externos	(13 742,27)	(11 451,62)
Gastos com o pessoal	(14 698,03)	(12 050,11)
Outros rendimentos e ganhos	2 305,79	4 268,24
Outros gastos e perdas	(38 139,81)	(34 755,81)
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	422,43	(23 652,27)
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(240,04)	(239,98)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	182,39	(23 892,25)
Resultado antes de impostos	182,39	(23 892,25)
Imposto sobre o rendimento do período	(381,12)	0,00
Resultado líquido do período	(198,73)	(23 892,25)

Estudo Financeiro - APPACDM de Santarém		
Rádios	2015	2016
1. Meios de autofinanciamento (com subsídios) Para 2016: Total fundo capital 2016 - Fundos 2016 - Resultados transitados 2016		1 366 932,32
1.1 EBITDA (Earnings before interest, taxes depreciation and amortization. É o resultados antes das depreciações) EBITDA= Total Fundo Capital do 1ºano - Fundos do período - Resultados transitados do 1º ano - Ajustamentos do Período + Depreciação do ano em questão	210 884,68	167 708,46
2. Rácio das (vendas+serviços / (gastos de pessoal + CMVC+ FSE)	19,77%	19,61%
2.1. (vendas + serviços+ Subsídios) / (gastos de pessoal+CMVC+FSE)	109,42%	109,60%
3. Endividamento total do ativo (é o total do passivo) Endividamento=Total passivo/Total ativo	22,69%	21,65%
EBITDA em % do Ativo	6,60%	5,09%
EBITDA deduzido dos subsídios em % do Ativo	-53,99%	-55,52%
4. Rentabilidade do património (ROA é a rentabilidade do ativo: "Return on Assets")	2,99%	1,78%

ROA deduzido dos subsídios -57,60% -58,83%

DADOS DO BALANÇO	2015	2016
Ativo não corrente	2 552 258,13	2 518 845,31
Ativo corrente	643 922,42	775 323,78
Total Ativo	3 196 180,55	3 294 169,09
Fundos	327 765,07	327 765,07
Resultados Transitados	987 096,19	992 655,37
Ajustamentos/outras variações nos fundos patrimoniais	1 142 947,52	1 194 560,28
Resultado líquido do período	95 559,18	58 525,73
Total Fundos	2 470 955,94	2 581 094,43
Fornecedores	53 186,45	61 547,44
Estado e outros entes públicos (Passivo corrente)	38 868,91	40 293,06
Outros passivos correntes	344 542,81	343 985,77
Total Passivo	725 224,61	713 074,66
Total Passivo + Fundos	3 196 180,55	3 294 169,09
Controle	???	???

	2015	2016
vendas	427 066,73	435 175,82
subsídios	1 936 505,86	1 996 616,89
custo de vendas	-201 208,21	-207 524,00
fornecimentos e serviços externos	-327 835,63	-304 920,25
Gastos pessoal	-1 631 051,85	-1 706 262,58
outros rendimentos	108 209,01	121 301,86
outros gastos	-70 635,82	-155 591,09
resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	210 884,68	167 708,46
depreciações	-24 734,08	-12 996,38
resultado operacional	61 450,13	61 450,13
rai (resultados antes impostos)	61 450,13	58 525,73
rl (resultado líquido do período)	95 559,18	58 525,73

Estudo Financeiro - SCMS		
Rádios	2015	2016
1. Meios de autofinanciamento (com subsídios) Para 2016: Total fundo capital 2016 - Fundos 2016 - Resultados transitados 2016		2.232.493,49
EBITDA (Earnings before interest, taxes depreciation and amortization. É o resultado antes das depreciações) EBITDA= Total Fundo Capital do 1ºano - Fundos do período - Resultados transitados do 1º ano - Ajustamentos do Período + Depreciação do ano em questão	114.039,50	20.172,09
2. Rácio das (vendas+serviços / (gastos de pessoal + CMVC+ FSE)	35,12%	34,48%
2.1. (vendas + serviços+ Subsídios) / (gastos de pessoal+CMVC+FSE)	92,04%	88,28%
3. Endividamento total do ativo (é o total do passivo) Endividamento=Total passivo/Total Ativo	16,73%	17,21%
EBITDA em % do Ativo	1,95%	0,37%
EBITDA deduzido dos subsídios em % do Ativo	-42,45%	-45,93%
4. Rentabilidade do património (ROA é a rentabilidade do ativo: "Return on Assets", "Return on Assets")	-1,07%	-3,67%
ROA deduzido dos subsídios	-45,46%	-49,96%

DADOS DO BALANÇO		
	2015	2016
Ativo não corrente	4.740.713,64	4.758.737,97
Ativo corrente	1.110.641,86	748.433,62
Total Ativo	5.851.355,50	5.507.171,59
Fundos	273.714,36	273.714,36
Resultados Transitados	2.353.797,92	2.274.179,32
Ajustamentos/outras variações nos fundos patrimoniais	2.307.220,55	2.213.210,21
Resultado líquido do período	-62.532,43	-201.896,75
Total Fundos	4.872.200,40	4.559.207,14
Fornecedores	264.832,97	247.891,76
Estado e outros entes públicos (Passivo corrente)	70.476,09	77.360,43
Outros passivos correntes	0,00	589.534,63
Total Passivo	979.155,10	947.964,45
Total Passivo + Fundos	5.851.355,50	5.507.171,59
Controle	???	???

	2015	2016
vendas	1.602.911,54	1.633.815,82
subsídios	2.597.776,17	2.549.713,59
custo de vendas	-752.137,43	-759.363,74
fornecimentos e serviços externos	-806.720,56	-752.022,54
Gastos pessoal	-3.005.151,47	-3.227.507,18
outros rendimentos	543.577,89	586.600,98
outros gastos	-65.968,78	-40.374,53
resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	114.039,50	20.172,09
depreciações	-176.571,93	0,00
resultado operacional	-62.532,43	-201.896,75
raí (resultados antes impostos)	-62.532,43	-201.896,75
ri (resultado líquido do período)	-62.532,43	-201.896,75

Balanco 31 de Dezembro de 2016

RUBRICAS	Notas	Datas	
		31-12-2016	31-12-2015
ATIVO			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis	5	4.675.147,01	3.951.882,50
Propriedades de investimento	5	0,00	741.536,77
Ativos intangíveis	6	0,00	0,00
Investimentos financeiros	17.1	83.590,96	47.300,37
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		0,00	0,00
Outros créditos e ativos não correntes		0,00	0,00
Subtotal		4.758.737,97	4.740.713,64
Ativo corrente			
Inventários	9	70.970,36	58.219,84
Créditos a receber	17.3 e 17.5	90.456,91	70.243,01
Adiantamentos a fornecedores		0,00	3.035,55
Estado e outros entes públicos	17.10	22.242,88	22.447,60
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros	17.2	3.514,00	4.327,00
Outros ativos correntes	17.4 e 17.5	252.070,94	252.330,35
Diferimentos	17.6	80.800,67	89.931,14
Caixa e depósitos bancários	17.8	238.377,86	609.307,37
Subtotal		748.433,62	1.110.943,86
Total do Ativo		5.507.171,59	5.851.355,50
FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO			
FUNDOS PATRIMONIAIS			
Fundos	17.9	273.714,36	273.714,36
Resultados transitados	17.9	2.274.179,32	2.353.797,92
Outras variações nos fundos patrimoniais	17.9	2.213.210,21	2.307.220,55
Resultado Líquido do período		(201.896,75)	(62.532,43)
Total dos fundos patrimoniais		4.559.207,14	4.872.200,40
PASSIVO			
Passivo não corrente			
Provisões	11	0,00	58.307,70
Financiamentos obtidos	8	8.331,62	6.723,84
Outras dívidas a pagar		0,00	0,00
Subtotal		8.331,62	65.031,54
Passivo corrente			
Fornecedores	17.10	247.891,76	264.832,97
Adiantamentos de clientes	17.3	0,00	18.105,54
Estado e outros entes públicos	17.10	77.360,43	70.476,09
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		0,00	0,00
Financiamentos obtidos	8	1.982,58	3.030,50
Outras dívidas a pagar	17.12	0,00	536.796,59
Diferimentos	17.6	22.863,43	18.861,87

Demonstração dos Resultados por Naturezas - Período findo em 31 de Dezembro de 2016

RENDIMENTOS E GASTOS	Notas	PERÍODOS	
		2016	2015
Vendas e serviços prestados	+ 10	1.633.815,82	1.602.911,54
Subsídios, doações e legados à exploração	+ 12	2.549.713,59	2.597.776,17
Variação nos inventários da produção	+/-	0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade	+/-	85.192,00	67.902,40
Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	- 9	(759.363,74)	(752.137,43)
Fornecimentos e serviços externos	- 17.14	(752.022,54)	(806.720,56)
Gastos com pessoal	- 15	(3.227.507,18)	(3.005.151,47)
Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)	+/- 17.5	(83.094,07)	(89.676,51)
Provisões (aumentos/reduções)	+/- 11	(3.291,58)	(1.346,94)
Aumentos/Reduções de justo valor	+/-	(998,85)	(688,81)
Outros rendimentos	+ 17.15	586.600,98	543.577,89
Outros gastos	- 17.16	(40.374,53)	(65.968,78)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	=	20.172,09	114.039,50
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	+/-	(221.180,28)	(176.571,93)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	=	(201.007,94)	(62.532,43)
Juros e rendimentos similares obtidos	+/-	850,91	0,00
Juros e gastos similares suportados	-	(1.738,72)	0,00
Resultado antes de impostos	=	(201.896,75)	(62.532,43)
Imposto sobre rendimento do período	+/-	0,00	0,00
Resultado líquido do período	=	(201.896,75)	(62.532,43)

Apêndice F – Rácios de análise financeira das quatro OES selecionadas.

RÁCIOS

1. Meios de autofinanciamento (com subsídios). Para 2016: Total fundo capital 2016 - Fundos 2016 - Resultados transitados 2016 - Ajustamentos 2015 + Gastos/reversões depreciação e amortização 2016

É um valor monetário, que permite fazer a gestão de tesouraria (não necessita de comentários em especial).

2. Encargos. Rácio das (vendas+serviços / (gastos de pessoal + CMVC+ FSE)

Fundação Luíza Andaluz – Os proveitos operacionais (receita gerada decorrente da exploração) cobrem apenas 4,53% (vendas e prestações de serviços). Isto é altamente demonstrativo de um défice de receitas relacionadas com a exploração. De um ano para o outro (2015 para 2016) não se alterou significativamente.

Cáritas Diocesana de Santarém – Os rendimentos obtidos da exploração (vendas e serviços) cobrem 77% dos gastos e encargos. Em 2016 não obtiveram quaisquer receitas.

APPACDM de Santarém – Mais uma vez os valores estão muito aquém dos encargos, embora não seja tão grave como nas organizações anteriores. Continua o défice, cobrindo os rendimentos apenas 17,6% dos custos da exploração.

SCMS - A situação não é tão grave como as anteriores, mas continua a ser deficitária.

2.1 - (vendas + serviços+ Subsídios) / (gastos de pessoal+CMVC+FSE)

Em todas as OES estudadas, os subsídios demonstram que permitem a estas organizações subsistirem.

Na Cáritas, com os subsídios demonstra-se que há um excedente significativo e em 2016 esse excedente proporcionado pelos subsídios mais do que duplica os gastos. As receitas da exploração com os subsídios duplica, dando uma folga significativa relativamente aos encargos, o que se reflete na própria subsistência da Cáritas, enquanto que a FLA anda no limiar da subsistência. A APPACDMS anda na proximidade da FLA, no limiar da subsistência.

A SCMS é a pior das quatro: mesmo com os subsídios não conseguiu cobrir os encargos da exploração.

3. Endividamento total do ativo (é o total do passivo). Endividamento=Total passivo/Total ativo

Na APPACDMS e na SCMS verificam-se níveis de endividamento mais elevado do que nas outras duas organizações. Poderá ter a ver com empréstimos relativos ao aumento das respostas sociais.

4. Rentabilidade do património (ROA é a rentabilidade do ativo: *Return on Assets* - Retorno dos ativos). ROA=Result.Líq./Ativos

O ROA, que junta impostos e amortizações é negativo, estando praticamente nos 60% na APPACDMS.

. **EBITDA**: este indicador é o resultado antes de juros, impostos e depreciações, deduzido dos impostos. EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*). É o resultados antes das depreciações). EBITDA= Total Fundo Capital do 1ºano - Fundos do período - Resultados transitados do 1º ano - Ajustamentos do Período + Depreciação do ano em questão

Verifica-se que quando deduzimos os subsídios, reforçamos altamente a leitura que vem de trás, ou seja, de alta dependência dos subsídios. Se estas organizações dependessem exclusivamente dos

proveitos a partir das vendas, seria insustentável a sua existência, já que o prejuízo é extremamente significativo.

A FLA não sobreviveria, não conseguiria continuar a exercer a sua função. A FLA aumentou ainda o seu endividamento. Na APPACDMS, se não houvesse subsídios, o EBITDA seria negativo, logo, verifica-se a necessidade dos mesmos.

As quatro organizações estão dependentes dos subsídios para financiar a sua atividade de exploração, embora tenham situações patrimoniais distintas a avaliar pelo endividamento total do ativo. Do ponto de vista do indicador 3. Temos a FLA na pior das situações, ou seja, é a que está mais exposta e dependente em termos de endividamento. Significa que a FLA tem de recorrer a crédito de tesouraria para suportar gastos correntes, se houver atrasos na atribuição de subsídios À mesma. Está apenas a subsistir, jogando com os prazos de pagamento a prazo para sobreviver, para manter a sua existência.

. No entanto, note-se que o comércio não é a atividade destas organizações.

ANEXOS

Anexo A - Listagem de Freguesias do Concelho de Santarém, do número populacional de 9 Freguesias do Concelho de Santarém e dos Agrupamentos territoriais para efeito de programação da Rede de Equipamentos Sociais

Freguesias do Concelho de Santarém (18):

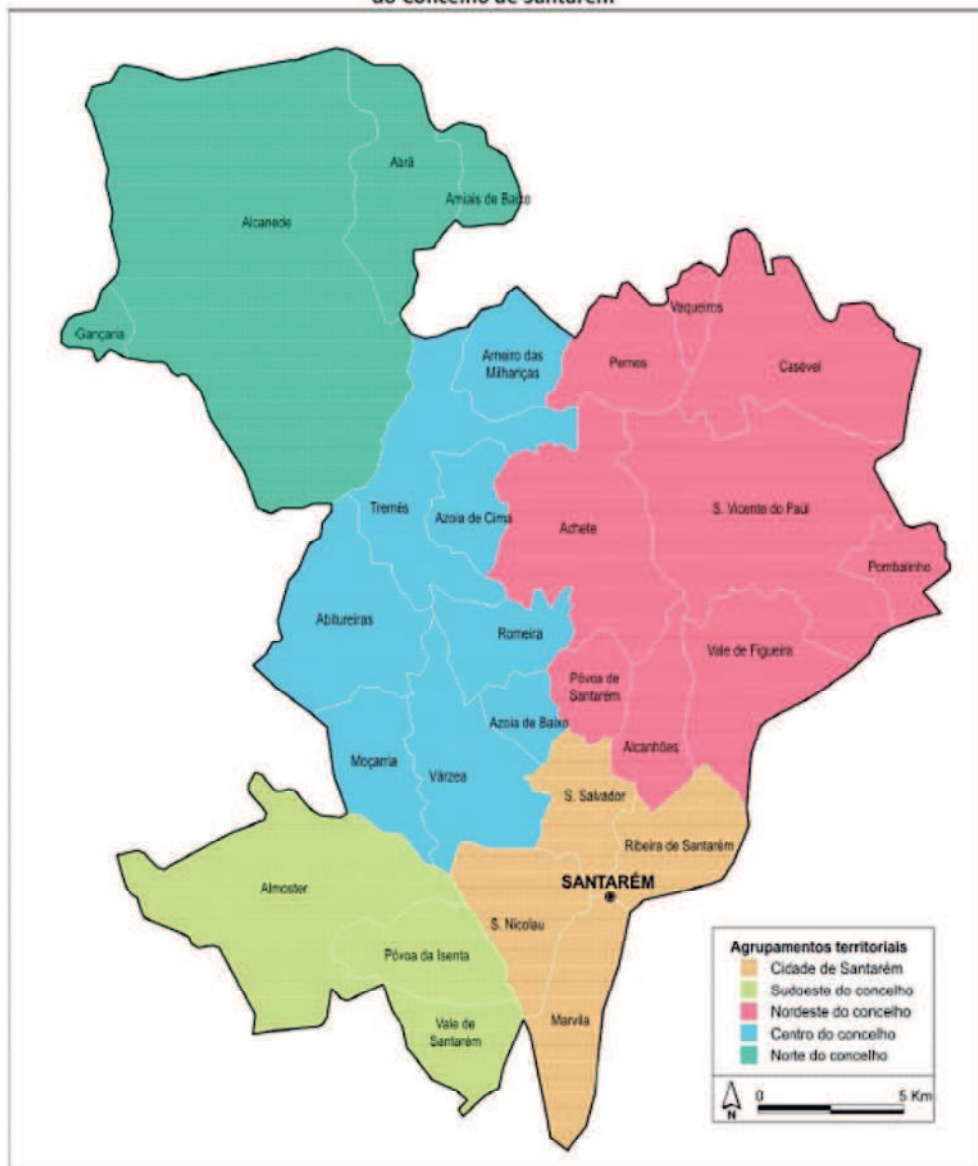
Abitureiras; Abrã; Alcanede; Alcanhões; Almofter; Amiais de Baixo; Arneiro das Milhariças; Moçarria; Pernes; Póvoa da Isenta; Vale de Santarém; Gançaria; União das freguesias de Achete, Azoia de Baixo e Póvoa de Santarém; União das freguesias de Azoia de Cima e Tremês; União das freguesias de Casével e Vaqueiros; União das freguesias de Romeira e Várzea; União das freguesias de Santarém (Marvila), Santa Iria da Ribeira de Santarém, Santarém (São Salvador) e Santarém (São Nicolau); União das freguesias de São Vicente do Paul e Vale de Figueira.

Nota: De acordo com a reorganização administrativa do território das freguesias (Lei 11A de 28 de Janeiro de 2013), em 2013 foram criadas 6 freguesias por agregação.

Número populacional de 9 Freguesias do Concelho de Santarém:

- S. Salvador (10513 habitantes) – União das Freguesias de Santarém
- S. Nicolau (9627 habitantes) – União das Freguesias de Santarém
- Marvila (9044 habitantes) – União das Freguesias de Santarém
- Alcanede (4547 habitantes)
- Vale de Santarém (2920 habitantes)
- Vaqueiros (285 habitantes) – União de Freguesias de Casével e Vaqueiros
- Azoia de Baixo (297 habitantes) – União de Freguesias de Achete, Azoia de Baixo e Póvoa de Santarém
- Azoia de Cima (496 habitantes) – União de Freguesias de Azoia de Cima e Tremês
- Gançaria (514 habitantes).

Figura 16 – Agrupamentos Territoriais, para Efeitos de Programação da Rede de Equipamentos Sociais, do Concelho de Santarém



Anexo B - Listagem de Equipamentos Sociais do Concelho de Santarém e sua distribuição no Concelho de Santarém

Entidade	Respostas Sociais	Morada/Contato/Freguesia
APPACDM de Santarém	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Atividades Ocupacionais • Residência Autónoma • Lar Apoio • Intervenção precoce na infância • Lar residencial • Cantina Social • Sócio Educativo • Formação profissional 	Quinta Nossa Sr ^a . do Rosário 2005-032 Vale de Santarém Telf: 243767050 Vale de Santarém appacdm.santarém.caog@gmail.com
Associação Alzheimer Portugal-Núc. Ribatejo	<ul style="list-style-type: none"> • Acordo de atendimento na CMS 	Rua Condessa da Junqueira n° 31 A 2080-069 Almeirim Telf: 243000087 Almeirim filipa.gomes@alzheimerportugal.or

		g
Associação de Socorros Médicos “O Vigilante”	<ul style="list-style-type: none"> Residência temporária de crianças e jovens 	Rua da Fonte – Fonte Pedra 2000-343 Achete Telf: 243449752 Achete ruben.rodriques@ovigilante.pt; caiju@ovigilante.pt
Associação Sol. Soc. Melhoram. Amiais Baixo	<ul style="list-style-type: none"> Serviço de Apoio Domiciliário Centro de dia Lar Cantina Social 	Rua do Casal nº 20 2025-301 Amiais Baixo Telf: 249870972 Amiais de Baixo assm@sapo.pt
Associação "A FARPA"	<ul style="list-style-type: none"> Centro de Atividades Ocupacionais (Fórum Sócio Ocupacional) 	Hospital de Santarém Av. Bernardo Santareno 2005-177 Santarém Telf: 243352600 S. Nicolau a.farpa@sapo.pt; cidalia.assuncao@hds.min-saude.
Associação Desenv.Soc.Comunitário Santarém	<ul style="list-style-type: none"> Serviço de Apoio domiciliário Centro atividades tempos livres Creche (Verdelho e Tremês) SAD Creche familiar Cantina Social 	Rua 15 de Março nº 2 1 andar 2000-119 Santarém Tef: 243305240 S. Salvador adscs@adscs.pt
Associação Picapau	<ul style="list-style-type: none"> Comunidade Terapêutica Equipa de Intervenção direta 	Rua do Arneiro Qta Nossa Srª Conceição – Atalaia 2005-110 Almoster apartamentos@picapau.pt
Ajuda de Mãe	<ul style="list-style-type: none"> Informa, encaminha e acolhe grávidas 	Antiga Junta de Freguesia de S. Nicolau Rua 25 de abril nº 50ª rc Telf: 933254888 S. Nicolau Ajudamae.str@gmail.com ajudadamae.gabinete.str@gmail.com
Banco Alimentar Contra a Fome de Santarém		Estrada da Estação Santarém Telf:243306640 S. Salvador ba.santarem@bancoalimentar.pt
Cáritas Diocesana de Santarém		Seminário Episcopal 2000 Santarém
Centro Educativo e de Solidariedade Social da Fonte Boa	<ul style="list-style-type: none"> Serviço de Apoio Domiciliário Creche Jardim Infância Atividades de tempos livres Cantina Social 	Quinta da Fonte Boa 2005-048 Vale Santarém Telf: 243760454 Vale de Santarém geral@ces-fonteboa.pt
Centro de Apoio à Família de Abitureiras	<ul style="list-style-type: none"> Centro de dia Serviço de Apoio domiciliário Cantina Social 	Rua das Escolas 2005-129 Abitureiras Telf: 243469656 caf-abitureiras@sapo.pt
Centro de Bem-estar Social de Vale Figueira	<ul style="list-style-type: none"> Centro de dia Centro de convívio Serviço de Apoio domiciliário Cantina Social Lar em construção 	Rua Convento Sto António nº 1 2000-720 Vale Figueira Telf: 243420543 Vale Figueira geral@cbesvf.org
Centro Social da Freguesia da Moçarria	<ul style="list-style-type: none"> Serviço de Apoio domiciliário Centro de dia Cantina Social 	Rua dos Serrados nº 11 2005-095 Moçarria Telf: 243499359 Moçarria cdmocarria@gmail.com
Centro Social de Santa Marta de Alcanhões	<ul style="list-style-type: none"> Serviço de Apoio domiciliário Centro de dia Cantina Social 	Rua António Paulino da Silva e Melo da Silveira 2000 Alcanhões

		Telf: 243428282 Alcanhões centrodiaalcanhoes@iol.pt
Centro Social Interparoquial de Santarém	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de Apoio domiciliário • Serviço de Apoio domiciliário integrado • Centro de dia • Lar • Creche • Residências • Cantina Social 	Travessa de S. Brás nº 21 2000-083 Santarém Tef: 243333288 Marvila geral@csisantarem.pt
Centro Social Serra do Alecrim I.P.S.S.	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de dia • Lar • Creche • Cantina Social 	Apartado 26 – Valverde 2025-999 Alcanede Telf: 243400390 Alcanede cssalecrim@net.novis.pt
Centro Social Paroquial de Sta Margarida Abrã	<ul style="list-style-type: none"> • Creche • Loja Social 	Rua da Santíssima Trindade Amiais de Cima 2025-012 Abrã Telf: 249878200 Abrã nancymartins@crechemaceleste.com
Centro Solidariedade Social de Santarém	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de Apoio domiciliário 	Trv..do Outeirinho nº 3 2000-062 Santarém Telf: 243098349 Marvila ccdsocialstr@gmail.com
Centro Solid. Social NºSrªLuz Póvoa Santarém	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de Apoio domiciliário • Centro de dia • Cantina Social 	Rua das Figueiras 2000-531 Póvoa de Santarém Telf: 243428800 Póvoa de Santarém nossasenhoraluz@sapo.pt; casaca.ferreira@gmail.com
Fundação Luísa Andaluz	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Acolhimento de crianças e jovens 	Rua das Esteiras nº 1 2000-078 Santarém Telf: 243323096 Marvila f.luiza.andaluz@sapo.pt
Lar de Santo António da Cidade de Santarém	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Acolhimento de crianças e jovens 	Lrg Pedro Alvares Cabral 2000-091 Santarém Telf: 243321617 Marvila lar.s.antonio.str@gmail.com
Lar Evangélico Nova Esperança	<ul style="list-style-type: none"> • Lar 	Av. Félix da Silva Figueiredo Edifício Templo da Assembleia de Deus – Alcanhões 2000-351 Alcanhões Telf: 243113153 Alcanhões larev.novaesperanca@sapo.pt
Liga dos Amigos do Hospital de Santarém	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade cuidados continuados • Voluntariado 	Apartado 12 2001-901 Santarém Telf: 243307080 S. Nicolau lahs.geral@mail.telepac.pt
Santa Casa da Misericórdia de Alcanede	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de Apoio domiciliário • Centro de dia • Lar • Cantina Social 	Rua de S. João nº 32 2025-038 Alcanede Telf: 243400733 Alcanede geral@scmalcanede.p
Santa Casa da Misericórdia de Pernes	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de Apoio domiciliário • Centro de dia • Lar • Lar de grandes dependentes • Residência • Cantina Social 	Rua Engº António Torres nº 184 – Apartado 24 2001-701 Pernes Telf: 243449197 Pernes secretaria@scmpernes.pt
Santa Casa da	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de Apoio domiciliário 	Lrg. Cândido dos Reis

Misericórdia de Santarém	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de Apoio domiciliário integrado • Lar • Lar de grandes dependentes • Centro de Acolhimento temporário de idosos • Creche • Jardim Infância • Centro de acolhimento temporário de crianças • Lar de infância e juventude • Cantina Social 	Apartado 23 2001-901 Santarém Telf: 243305260 Marvila geral@scms.pt
---------------------------------	--	--

Quadro 59 – Equipamentos Segundo o Domínio de Actuação por Freguesia

Freguesia	Domínios de Actuação							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Marvila	8	3	6	5	1	1	-	2
São Nicolau	7	-	1	1	1	-	1	-
São Salvador	3	-	1	-	1	-	-	-
Ribeira de Santarém	1	-	1	-	-	1	-	-
Abitureiras	-	-	2	1	-	1	-	-
Abrã	-	-	-	1	-	-	-	-
Achete	2	-	-	-	-	-	-	-
Alcanede	-	-	1	1	-	1	-	-
Alcanhões	-	-	2	1	-	1	-	-
Almoster	-	-	1	1	1	-	-	-
Amiais de Baixo	-	-	1	1	-	1	-	-
Azóia de Baixo	-	-	1	-	-	1	-	-
Moçarria	-	-	1	1	-	1	-	-
Pernes	-	-	2	-	-	1	-	-
Pombalinho	-	-	1	1	-	1	-	-
Póvoa de Santarém	-	-	2	1	-	1	-	-
Tremes	1	-	-	-	-	1	-	-
Vale de Figueira	-	-	1	1	-	1	-	-
Vale de Santarém	1	2	-	2	-	-	-	-
Total Geral	23	5	24	18	4	13	1	2
% Total	25,6	5,6	26,7	20,0	4,4	14,4	1,1	2,2

- _ Família e Comunidade, integrando as respostas sociais de Centro de Férias e Lazer, Centro de Acolhimento e Emergência Social e Ajuda Alimentar;
- _ Pessoas com Comportamentos Aditivos e Suas Famílias, designadamente através de Equipas de Intervenção Direta e de Apartamentos de Reinserção Social;
- _ Pessoas em Situação de Dependência, incluindo as respostas sociais de Apoio Domiciliário e de Apoio Domiciliário Integrado;
- _ Unidades de Cuidados Continuados de Saúde, designadamente no que se refere à resposta de Unidade de Cuidados de Média Duração;
- _ Pessoas com Doença Mental, compreendendo a resposta social de Fórum Ocupacional.

Anexo D - Exemplos de problemas identificados e principais áreas de intervenção sugeridas pelo Diagnóstico Social do Concelho de Santarém 2014/2017 e objetivos da Carta de Recomendações

DIAGNÓSTICO SOCIAL DO CONCELHO DE SANTARÉM 2014/2017

Exemplos de problemas identificados:

Natalidade:

Em termos da natalidade no concelho de Santarém verifica-se uma redução ao longo dos anos, assim como a taxa de fecundidade geral (número total de nados vivos numa determinada região, para determinado período de tempo, relativamente às mulheres em idade fértil – 15-49 anos de idade – estimadas para o meio do período considerado).

Verifica-se também, que a idade das mães é cada vez mais tardia.

Idosos:

O índice de envelhecimento, quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos, mostra também uma tendência de crescimento. No concelho, era de 159,3% em 2011.

Verifica-se o isolamento geográfico/ solidão, causados pelo défice de acompanhamento/apoio por parte das famílias, pela quebra das redes de vizinhança que se encontram diluídas, pelo apego à casa dos idosos com resistência ao apoio institucional, pela falta de locais de convívio e ou pouco acessíveis, pelo povoamento disperso e pela falta de reconhecimento social provocam situações de abandono, precariedade habitacional, problemas de saúde, destacando-se os de saúde mental (depressão). Este problema ainda é mais grave em situações de idosos com dificuldades de deslocação e de autonomia.

Outra consequência diz respeito à vulnerabilidade deste grupo e à frequência com que são sujeitos a roubos e burlas por parte de terceiros.

De referir ainda que os parceiros locais sinalizaram a rede de transportes públicos pouco adequada às necessidades dos idosos, nomeadamente em meio rural.

Dificuldades económicas, tendo este problema implicações diretas na qualidade de vida desta população, nomeadamente no acesso à medicação, a uma dieta alimentar equilibrada, à aquisição de bens de reabilitação e outros de conforto (ex. aquecimento). As principais causas referem-se às baixas reformas, à falta de suporte familiar, aos custos elevados da saúde e medicação e aos encargos com a habitação e ou institucionalização.

No final de 2013, existia uma lista de espera de 427 pessoas para as Estruturas Residenciais para idosos.

Emprego e formação:

Relativamente aos dados disponibilizados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional, em Dezembro de 2013 existiam 3026 pessoas desempregadas no concelho de Santarém, dos quais 51,8% são homens. A maioria destas pessoas procurava novo emprego (92%) e estava inscrita à menos de 1 ano no IEFP (59%), tendo a maioria entre 35-54 anos (46,8%) e o ensino secundário (27%).

Relativamente à formação destacam-se, no concelho, o Serviço de Formação Profissional de Santarém do Centro de Emprego e Formação Profissional de Santarém, o Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica – CENFIM, a NERSANT, ISLA de Santarém e a Santa Casa da Misericórdia de Santarém.

O desemprego verifica-se como transversal a todas as idades, sexos e estratos sociais, assim como a falta de conhecimento sobre o tecido empresarial do concelho.

Casamentos e divórcios:

No período de 1984 a 2012, tendências opostas: os casamentos sofreram uma taxa de variação de -49,26% enquanto que os divórcios tiveram uma taxa de variação de 89%.

Crianças:

Em 2011, o número de indivíduos com idade dos 0-14 anos era de 8891, representando um peso no total da população residente de 14,29%.

Verificam-se problemas de Saúde Mental, Abandono Escolar Precoce e absentismo, Violência entre pares (bullying), Insuficiência de Competências Parentais e Acompanhamento às Famílias, Falta de respostas para crianças com perturbações emocionais e de comportamento e Falta de Respostas para Ocupação de Tempos Livres.

Jovens:

O grupo social dos “jovens” que corresponde ao grupo etário dos 15 aos 24 anos sofreu entre 2001 e 2011 uma redução muito significativa (- 28,42%). Em 2011, o peso destes indivíduos na população total residente no concelho é de 10%, em 2001 era de 11%.

Negligência:

Persistem as problemáticas da negligência das famílias com 43% (45,6% em igual período de 2012). Os maus-tratos psicológicos com 32,3%, (27,2% em 2012) são a segunda problemática mais sinalizada, enquanto o abandono escolar voltou a aumentar significativamente, situando-se nos 13,1% (em igual período de 2012 representava 5 % dos processos).

Deficiência:

Em 2011, no concelho de Santarém, existiam 1186 pessoas que não conseguiam tomar banho ou vestir-se sozinhas, 764 que não conseguiam andar ou subir degraus, 745 que não conseguiam efetuar ações de memória ou concentração, 455 não conseguiam compreender os outros ou fazer-se compreender, 222 que não viam e 179 que não ouviam. Também nesta data, no concelho de Santarém 4155 pessoas com deficiência, prevalecendo a deficiência visual (27,2%), motora (24,8%) e auditiva (12,9%).

Em termos de respostas sociais destaca-se, no concelho de Santarém, o trabalho desenvolvido pela Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão com Deficiência Mental de Santarém (APPACDM de Santarém). Relativamente à realidade familiar e sócio educativa dos inquiridos verifica-se que 44% têm como cuidadores os pais, seguido dos pais e irmãos (27%) e da mãe 10%. Existe falta de respostas sociais para pessoas adultas com deficiência, grande preocupação dos pais com o futuro dos filhos, “aproveitamento” por terceiros das pessoas com deficiência, Dificuldades de mobilidade e acessibilidade em edifícios públicos e via pública, atitude desfavorável dos pais perante as turmas inclusivas, Instituições educativas sem condições físicas e humanas (equipas insuficientes e ou sem a formação necessária) para a integração de crianças/adolescentes com deficiência, tecido empresarial e legislação pouco facilitadores do acompanhamento parental à pessoa com deficiência, dificuldade na inserção profissional dos cidadãos com deficiência e na manutenção do emprego e os processos de tutoria são morosos e burocráticos.

Principais áreas de intervenção sugeridas pelo diagnóstico:

- Respostas para os casos de saúde mental e intervenção junto das escolas ao nível da educação emocional;
- Espaço para um acompanhamento integral à família (nomeadamente parental) com equipas multidisciplinares;
- Mediação de conflitos familiares;
- Maus tratos entre iguais com mediação de conflitos entre pares /prevenção em meio escolar;
- Atividades (culturais, recreativas e desportivas) para ocupação de tempos livres durante as interrupções letivas de modalidade prolongada;
- Acompanhamento psicológico ao nível do 2º ciclo;
- Resposta integrada ao nível das terapias;
- Articulação entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP e os parceiros locais;
- Informação/ sensibilização para o crime da violência junto da população em geral e em alguns grupos em particular, nomeadamente junto dos magistrados do Ministério Público e JIC, quanto a

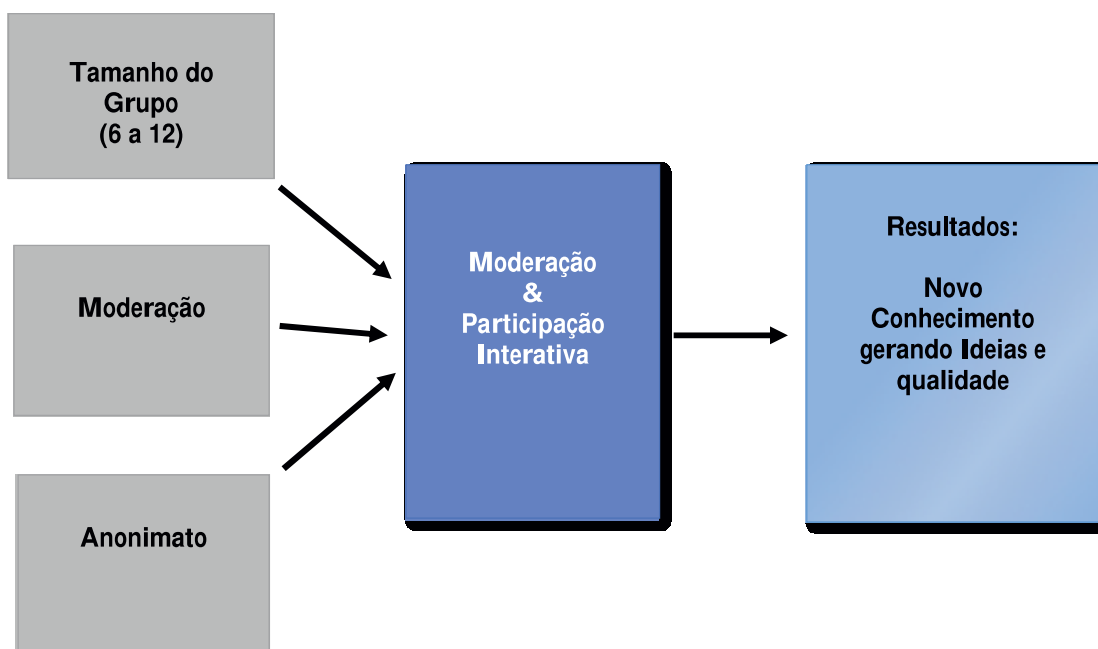
- aplicação de medidas de coação urgentes, previstas na Lei 112/2009 – Lei de prevenção e assistência a vítimas de violência doméstica;
- Casas abrigo e casa de emergência social (para vários públicos);
 - Residências para autonomia de vida da vítima (para vários tipos de vítimas);
 - Bullying - violência entre pares;
 - Violência no namoro;
 - Apoio domiciliário ao nível psicossocial (previsto especificamente para a doença mental);
 - Respostas integradas adequadas aos vários segmentos: crianças, jovens e adultos;
 - Equipas multidisciplinares para uma intervenção integrada;
 - Inserção social e profissional;
 - Experiências em meio laboral para fortalecimento das competências funcionais;
 - Campanhas de informação e sensibilização para a diluição do estigma social da doença mental e para conhecimento da doença;
 - Inclusão social e profissional;
 - Habitação;
 - Saúde (pública e mental);
 - Escolaridade;
 - Segurança coletiva;
 - Rede de transportes públicos;
 - Fiscalização ao cumprimento da legislação laboral pelo tecido empresarial;
 - Aprendizagem da Língua Portuguesa;
 - Informação sobre os efeitos nocivos do abuso do álcool;
 - Maior fiscalização aos estabelecimentos comerciais de venda de álcool;
 - Respostas sociais adequadas a doentes com duplo diagnóstico (residência assistida e centro de dia);
 - Resposta supraconcelhia para acolhimento temporário de toxicodependentes sem abrigo;
 - Programas de prevenção e informação sobre os efeitos nefastos das substâncias psicoativas e álcool ;
 - Maior sinalização junto da Comissão de Dissuasão da Toxicodependência pelas forças de segurança no sentido da prevenção e tratamento;
 - Intervenção em contextos recreativos e meio escolar / universitário para a prevenção, redução da idade de início da experimentação e redução dos riscos do uso de substâncias;
 - Sensibilização do tecido empresarial para a adesão à Bolsa de Empregadores do Programa vida Emprego e para a disponibilidade para aceitar indivíduos em fase de tratamento/reinserção;
 - Respostas institucionais adequadas com equipas multidisciplinares preparadas;
 - Aumento das respostas nos lares residenciais;
 - Diminuição das barreiras à acessibilidade e mobilidade das pessoas com deficiência;
 - Promover os direitos das pessoas com deficiência e ou incapacidade;
 - Fiscalização das empresas;
 - Acesso e/ou manutenção do emprego /sensibilização do tecido empresarial;
 - Sensibilizar a comunidade em geral e a educativa, em particular, para a aprendizagem positiva do convívio com a pessoa com deficiência;
 - Nível de proteção das pessoas adultas com deficiência;
 - Formação parental sobre uso/rentabilização dos manuais e material escolar;
 - Maior e adequada aproximação das famílias à escola / Gabinetes de Apoio ao Aluno e à Família;
 - Banco de manuais e material escolar;
 - Cursos de educação e formação profissional nas escolas;
 - Capacitação do apoio terapêutico / psicossocial nas escolas;
 - Adequação da rede de transportes públicos às necessidades da população;
 - Articulação entre a necessidade do tecido empresarial relativa à formação de mão de obra e formação disponibilizada/promovida pelo setor público;
 - Estudo de caracterização sobre o setor empresarial do concelho;
 - Sensibilização dos empresários para o apoio técnico na área da gestão e para a prestação de informação sobre formação;
 - Promover os direitos e a proteção da pessoa idosa;
 - Melhorar as acessibilidades na via pública;

- Minora o isolamento geográfico / solidão;
- Prevenir situações de perigo da pessoa idosa (burlas, assaltos, violência);
- Melhorar as condições de habitabilidade;
- Equipas multidisciplinares para um acompanhamento adequado e diferenciado ao idoso;
- Flexibilizar e adequar as respostas sociais às necessidades e perfis dos idosos;
- Criar medidas de apoio económico;
- Promover ações de alfabetização e de literacia;
- Formação dos “cuidadores” familiares e institucionais de idosos;
- Regulamentação e fiscalização das famílias de acolhimento;
- Promoção das redes de vizinhança;
- Respostas para os casos de saúde mental e intervenção junto das escolas ao nível da educação emocional;
- Intervenção integrada (comunidade / escola / família);
- Mediação familiar e escolar;
- Abandono escolar e absentismo;
- Espaço para um acompanhamento integral à família (nomeadamente parental) com equipas multidisciplinares;
- Mediação de conflitos familiares;
- Maus tratos entre iguais com mediação de conflitos entre pares /prevenção em meio escolar;
- Abandono escolar;
- Atividades (culturais, recreativas e desportivas) para ocupação de tempos livres durante as interrupções letivas de modalidade prolongada (dia inteiro).

CARTA DE RECOMENDAÇÕES RESULTANTE DO DIAGNÓSTICO SOCIAL DO CONCELHO DE SANTARÉM 2014/2017

Alerta para a necessidade de promover o voluntariado de proximidade, devidamente capacitado; investir no serviço de apoio domiciliário qualificado e diversificado; serviços sociais e de saúde ao domicílio, 24 horas; promover a conciliação entre a vida familiar e laboral; Investir em estruturas diversificadas de apoio institucional a idosos; reforçar o apoio a idosos em situação de carência económica e desburocratizar os processos de acesso aos apoios económicos; prevenir os maus tratos a idosos; promover a eficácia e alargar a implementação dos mecanismos de responsabilização das famílias maltratantes; investir em estruturas que possibilitem a aprendizagem ao longo da vida, alterar os estereótipos ligados ao envelhecimento, criar e implementar programas de natureza intergeracional visando “educar para a velhice” desde as idades mais precoces (meio escolar) e trabalhar em parceria. Consequentemente para a parceria é prioritário uma intervenção / trabalho integrado.

Anexo E - Grupos de Foco.



Anexo F - Lei de Bases da Economia Social – Lei n.º 30/2013 de 8 de maio

Artigo 1.º - Objeto

A presente lei estabelece, no desenvolvimento do disposto na Constituição quanto ao sector cooperativo e social, as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios.

Artigo 2.º - Definição

1 — Entende -se por economia social o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades referidas no artigo 4.º da presente lei.

2 — As atividades previstas no n.º 1 têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes.

Artigo 3.º - Âmbito de aplicação

A presente lei aplica -se a todas as entidades integradas na economia social, nos termos do disposto no artigo seguinte, sem prejuízo das normas substantivas específicas aplicáveis aos diversos tipos de entidades definidas em razão da sua natureza própria.

Artigo 4.º - Entidades da economia social

Integram a economia social as seguintes entidades, desde que abrangidas pelo ordenamento jurídico português: a) As cooperativas; b) As associações mutualistas; c) As misericórdias; d) As fundações; e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social; h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social.

Artigo 5.º - Princípios orientadores

As entidades da economia social são autónomas e atuam no âmbito das suas atividades de acordo com os seguintes princípios orientadores:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.

Artigo 6.º - Base de dados e conta satélite da economia social

1 — Compete ao Governo elaborar, publicar e manter atualizada em sítio próprio a base de dados permanente das entidades da economia social.

2 — Deve ainda ser assegurada a criação e a manutenção de uma conta satélite para a economia social, desenvolvida no âmbito do sistema estatístico nacional.

Artigo 7.º - Organização e representação

1 — As entidades da economia social podem livremente organizar -se e constituir -se em associações, uniões, federações ou confederações que as representem e defendam os seus interesses.

2 — As entidades da economia social estão representadas no Conselho Económico e Social e nos demais órgãos com competências no domínio da definição de estratégias e de políticas públicas de desenvolvimento da economia social.

Artigo 8.º - Relação das entidades da economia social com os seus membros, utilizadores e beneficiários

No desenvolvimento das suas atividades, as entidades da economia social devem assegurar os necessários níveis de qualidade, segurança e transparência.

Artigo 9.º - Relação entre o Estado e as entidades da economia social

No seu relacionamento com as entidades da economia social, o Estado deve:

- a) Estimular e apoiar a criação e a atividade das entidades da economia social;
- b) Assegurar o princípio da cooperação, considerando nomeadamente, no planeamento e desenvolvimento dos sistemas sociais públicos, a capacidade instalada material, humana e económica das entidades da economia social, bem como os seus níveis de competência técnica e de inserção no tecido económico e social do país;
- c) Desenvolver, em articulação com as organizações representativas das entidades da economia social, os mecanismos de supervisão que permitam assegurar uma relação transparente entre essas entidades e os seus membros, procurando otimizar os recursos, nomeadamente através da utilização das estruturas de supervisão já existentes;
- d) Garantir a necessária estabilidade das relações estabelecidas com as entidades da economia social.

Artigo 10.º - Fomento da economia social

1 — Considera -se de interesse geral o estímulo, a valorização e o desenvolvimento da economia social, bem como das organizações que a representam.

2 — Nos termos do disposto no número anterior, os poderes públicos, no âmbito das suas competências em matéria de políticas de incentivo à economia social, devem:

- a) Promover os princípios e os valores da economia social;
- b) Fomentar a criação de mecanismos que permitam reforçar a autossustentabilidade económico - financeira das entidades da economia social, em conformidade com o disposto no artigo 85.º da Constituição;
- c) Facilitar a criação de novas entidades da economia social e apoiar a diversidade de iniciativas próprias deste sector, potenciando -se como instrumento de respostas inovadoras aos desafios que se colocam às comunidades locais, regionais, nacionais ou de qualquer outro âmbito, removendo os obstáculos que impeçam a constituição e o desenvolvimento das atividades económicas das entidades da economia social;
- d) Incentivar a investigação e a inovação na economia social, a formação profissional no âmbito das entidades da economia social, bem como apoiar o acesso destas aos processos de inovação tecnológica e de gestão organizacional;
- e) Aprofundar o diálogo entre os organismos públicos e os representantes da economia social a nível nacional e a nível da União Europeia promovendo, assim, o conhecimento mútuo e a disseminação de boas práticas.

Artigo 11.º - Estatuto fiscal

As entidades da economia social beneficiam de um estatuto fiscal mais favorável definido por lei em função dos respetivos substrato e natureza.

Artigo 12.º - Legislação aplicável

As entidades que integram a base de dados prevista no artigo 6.º da presente lei estão sujeitas às normas nacionais e comunitárias dos serviços sociais de interesse geral no âmbito das suas atividades, sem prejuízo do princípio constitucional de proteção do setor cooperativo e social.

Artigo 13.º - Desenvolvimento legislativo

1 — No prazo de 180 dias a contar da entrada em vigor da presente lei são aprovados os diplomas legislativos que concretizam a reforma do sector da economia social, à luz do disposto na presente lei e, em especial, dos princípios estabelecidos no artigo 5º.

2 — A reforma legislativa a que se refere o número anterior envolve, nomeadamente:

- a) A revisão dos regimes jurídicos aplicáveis às entidades referidas no artigo 4.º;
- b) A revisão do Estatuto do Mecenate e do Estatuto de Utilidade Pública.

Artigo 14.º - Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor 30 dias após a sua publicação. Aprovada em 15 de março de 2013. A Presidente da Assembleia da República, Maria da Assunção A. Esteves.

Promulgada em 23 de abril de 2013. Publique -se.

Referendada em 26 de abril de 2013. O Primeiro -Ministro, Pedro Passos Coelho.

Anexo G - Datas de introdução de alguns programas sociais na Alemanha, Reino Unido, Suécia, Canadá, EUA, França e Itália

País	Seguro de acidentes de trabalho	Seguro de doença	Seguro de velhice	Seguro de desemprego	Prestações familiares	Seguro de Saúde
Alemanha	1884	1883	1889	1927	1954	1880
Reino Unido	1887 (1) 1906 (2)	1911	1908	1911	1945	1948
Suécia	1901	1910	1913	1934	1947	1962
Canadá	1930	1971	1927	1940	1944	1972
EUA	1930	-----	1935	1935	-----	-----
França	1898 1946 (**)	1930	1905 (1) 1910 (2)	1905 (1)	1932	1945
Itália	1898	1928 (1) 1943 (2)	1919	1919	1936	1945

Fonte Kudrle & Marmor, in Pereirinha, Política Social, Formas de atuação no contexto europeu 2008, p.18

Anexo H - Despesa social em vinte países da OCDE em percentagem do PIB, 1995

Países	TOTAL	Pensões	Subsídios de desemprego	Assistência social	Saúde	Habitação
Australia	14,8	4,1	1,3	3,4	5,8	0,3
Canada	18,1	5,2	1,3	1,4	7,1	3,1
EUA	13,7	5,2	0,3	0,8	6,7	0,6
Irlanda	18,3	4,7	2,7	3,4	6,2	1,3
Japão	12,2	5,3	0,4	0,5	5,8	0,2
Nova Zelândia	18,6	6,4	1,1	2,9	7,4	0,8
Reino Unido	22,5	10,6	0,9	2,8	6,1	2,1
Dinamarca	30,9	11,6	4,6	6,0	6,2	2,4
Finlândia	31,6	14,2	4,0	5,8	6,5	1,1
Noruega	27,6	12,4	1,1	5,1	7,8	1,1
Suécia	33,0	14,8	2,3	6,2	7,5	2,2
Alemanha	24,9	10,3	2,4	3,4	8,1	0,8
Austria	21,4	10,5	1,4	2,8	6,3	0,4
Belgica	27,1	12,2	2,8	3,7	7,8	0,6
França	26,9	10,9	1,8	3,9	8,9	1,4
Países Baixos	25,7	10,4	3,1	2,5	8,7	1,0
Espanha	20,4	9,8	2,5	1,2	6,8	0,2
Grécia	14,4	9,6	0,4	0,4	3,9	0,1
Itália	23,7	15,2	0,9	1,7	6,0	0,0
Portugal	15,2	6,7	1,0	1,8	5,6	0,1

Fonte: Lindert, in Pereirinha, Política Social – Formas de atuação no contexto europeu, 2008, p.36

Anexo I - Decreto-Lei 115/2006 de 14 junho - Criação de CLAS e de CSF

Decreto-Lei n.º 115/2006

de 14 de Junho

A rede social criada na sequência da Resolução do Conselho de Ministros n.º 197/97, de 18 de Novembro, impulsionou um trabalho de parceria alargada incidindo na planificação estratégica da intervenção social local, abrangendo actores sociais de diferentes naturezas e áreas de intervenção, visando contribuir para a erradicação da pobreza e da exclusão social e para a promoção do desenvolvimento social ao nível local. Este trabalho de parceria tem vindo a ser alvo de uma enriquecedora actualização também na perspectiva da promoção da igualdade de género.

Por diferentes razões, a pobreza e a exclusão social atingem em particular grupos de população mais vulneráveis, destacando-se as pessoas idosas, as pessoas com deficiências e os imigrantes, havendo necessidade de ter em especial atenção as estratégias de intervenção para estes grupos alvo.

Artigo 11.º

Comissões sociais de freguesia e conselhos locais de acção social

As medidas necessárias à prossecução dos objectivos e das acções de intervenção, no âmbito da rede social, são assumidas localmente pelos conselhos locais de acção social, adiante designados por CLAS, e pelas comissões sociais de freguesia, adiante designadas por CSF.

Anexo J - Cartaz e Logotipo da CSF SVP e VF - Comissão Social de Freguesia da União de Freguesias de São Vicente do Paúl e Vale de Figueira

Como posso ajudar?

- Se quiser ajudar a nível de apoio psicológico...
- Se quiser ajudar a nível de apoio financeiro...
- Se quiser ajudar a nível de apoio técnico...
- Se quiser ajudar a nível de apoio jurídico...
- Se quiser ajudar a nível de apoio social...
- Se quiser ajudar a nível de apoio educativo...
- Se quiser ajudar a nível de apoio cultural...
- Se quiser ajudar a nível de apoio desportivo...
- Se quiser ajudar a nível de apoio ambiental...
- Se quiser ajudar a nível de apoio cívico...

Conhece casos deste género? Então diga-nos, que nós encaminhamos, ajudamos essas pessoas...

União de Freguesias de São Vicente do Paúl e Vale de Figueira
MUNICÍPIO DE SARTAGOS

CSF SVP e VF

R. S. Vicente - 2000480 S. VICENTE PAUL | Telef/Fax 243 441 857
e-mail: fsvpaul@sapo.pt

Comissão Social de Freguesia de S. Vicente Paúl e V. Figueira

O que é a CSF de SVP e VF?

A CSF é uma estrutura que corporiza a rede social ao nível desta União de Freguesias. Planeia e coordena a informação social local, mobilizando um conjunto de objetivos, concretizando um trabalho em parceria socialativa local. É um serviço gratuito e confidencial. Surge com o Decreto-Lei 115/2006 de 14 junho.

Missão

Promover a cidadania e solidariedade, contribuindo para um desenvolvimento sustentável. Intervém numa perspetiva ética de responsabilização social e de respeito e confidencialidade para com a pessoa, dando resposta às necessidades populacionais.

Objetivos principais

- Comunidade mais inclusiva
- Promoção do desenvolvimento social
- Diminuição da pobreza
- Promoção do bem-estar da população
- População mais informada e mais participativa

Parceiros CSF SVP e VF

- União de Freg. São Vicente do Paúl e Vale de Figueira
- Instituto Seg. Social, IP – Centro Distrital
- Paróquia
- GNR
- Unidade de Saúde do Alviela
- CBESVF
- Agrupamento Escuteiros de Vale Figueira
- Agrupamento Escolas D. Afonso Henriques
- Colégio Infante Santo
- Grupo Bispos do Asfalto
- Clube Andebol S. Vicente
- Alvielo
- Associação 3 Aldeias
- Memória dos Povos
- Quinta Nova Eventos
- Mata Rural
- Escola de Música Sons do Alviela
- Rancho Folclórico de V. Figueira
- Centro Recr. Cultural Sobralense
- Elementos da Comunidade

Comissão Social de Freguesia de S. Vicente Paúl e V. Figueira



Anexo L - Despacho 12154/2013, de 24 de setembro - criação da RLIS - Rede Local de Intervenção Social

O XIX Governo Constitucional reconhece o contributo inegável das entidades do sector social no desenvolvimento de atividades que prossigam fins de ação social, e no apoio aos indivíduos e às famílias em situação de maior vulnerabilidade social.

Considerando as linhas de ação definidas no Programa de Emergência Social, as quais fortalecem a capacidade das instituições sociais em desenvolverem uma intervenção que garanta novas e melhores respostas de proximidade aos cidadãos.

Considerando as bases gerais do sistema da segurança social, a prevenção e reparação das situações de carência e desigualdade sociais, bem como de dependência, de disfunção ou exclusão, no momento atual, é indispensável reforçar o compromisso de responsabilidade social dos diferentes agentes locais.

Assim, enquanto vetores chave da proteção social, a integração dos indivíduos e das famílias e a promoção de uma cultura de coesão social, exigem uma parceria estratégica que canalize com maior eficácia e eficiência os recursos de resposta às necessidades das populações.

Trata-se de uma estratégia de reforço da coesão social, que impõe a criação de uma rede de intervenção social que garanta a articulação estreita entre os serviços descentralizados da segurança social, as instituições e os demais agentes da comunidade.

Neste sentido, a ação do governo tem procurado potenciar uma atuação concertada dos diversos organismos e entidades envolvidas na prossecução do interesse público.

Importa reforçar a ação das entidades do sector social que, pela sua proximidade, têm um conhecimento mais aprofundado das reais necessidades da população, em cada território, e deste modo constituem-se como estruturas nucleares para operacionalização e descentralização dos recursos conducentes à prestação de respostas imediatas e ainda ao adequado acompanhamento social das situações de maior vulnerabilidade.

Assim determino:

1. A criação da Rede Local de Intervenção Social adiante designada por RLIS;
2. A RLIS é um modelo de organização, de uma intervenção articulada e integrada, de entidades públicas ou privadas com responsabilidade no desenvolvimento da ação social;
3. A RLIS assenta nos seguintes pressupostos de intervenção:
 - a) Modelo de contratualização - assegurar que todos os intervenientes, cidadãos, famílias, instituições públicas e privadas assumem o compromisso nas intervenções de que sejam parte.
 - b) Cultura de direitos e obrigações - promover o desenvolvimento da consciência de cidadania e o correspondente cumprimento de deveres.
 - c) Transversalidade - promover, nas intervenções territorializadas, a integração das políticas e medidas de vários sectores, e conseqüente articulação com as entidades de diferentes áreas.
 - d) Intervenção de proximidade - aproximar os serviços aos cidadãos, através da ação facilitadora das entidades do sector social na resposta às suas necessidades.
4. Inovação Social - implementar novos mecanismos de atuação e diferentes estratégias de ação, em resposta às necessidades sociais.
5. A RLIS tem âmbito de aplicação em todo o território continental.

6. São objetivos da RLIS:

- a) Garantir o acolhimento social imediato e permanente em situações de crise e ou emergência social;
 - b) Assegurar o atendimento/accompanhamento social das situações de vulnerabilidade, bem como disponibilizar apoios financeiros de carácter eventual a agregados familiares em situação de comprovada carência económica;
 - c) Assegurar a coordenação eficiente de todos os meios e recursos que integram a rede;
 - d) Reforçar a plataforma de cooperação estabelecida com as instituições que localmente desenvolvem respostas sociais no âmbito da ação social.
7. A constituição da RLIS deve, atendendo aos diferentes contextos comunitários, ter um carácter flexível na adequação da intervenção e dos recursos às características do território.
 8. As regras de operacionalização e funcionamento da RLIS, bem como as formas de financiamento das entidades aderentes são definidas pelo conselho diretivo do Instituto da Segurança Social, IP, no prazo de 60 dias a contar da data de publicação do presente despacho.

9. O presente despacho produz efeitos no dia útil seguinte ao da sua publicação.
11 de setembro de 2013. - O Secretário de Estado da Solidariedade e da Segurança Social,
Agostinho Correia Branquinho.

Anexo M - Cartazes RLIS - Rede Local de Intervenção Social, do Concelho de Santarém



SERVIÇO DE ATENDIMENTO E ACOMPANHAMENTO SOCIAL HORÁRIO - SEDE

Segunda a Quinta
9h30 - 19h00

Sexta-feira
9h30 - 12h30

Sábado
9h30 - 18h00

13h00 - 14h00

Largo Infante Santo nº 26
(Ex. Escola Prática de Cavalaria)
chsc.rlis@cruzvermelha.org.pt
914 516 813
facebook.com/cvpsantaremcartaxo

Centro Humanitário
Santarém e Região
Juntos + Perto de SI

SERVIÇO DE ATENDIMENTO E ACOMPANHAMENTO SOCIAL HORÁRIO - POLOS DE ATENDIMENTO

9h30 - 12h30

2ª Feira - Vale de Santarém
Junta de Freguesia

3ª Feira - S. Nicolau - Bairro de S. Domingos
Praça Hubogoven, Lote 141 R/C Dt 2005-167 (Antigo GI)

4ª Feira - Póvoa da Isenta
Junta de Freguesia

5ª Feira - Santa Iria da Ribeira
Rua de Santo António nº 200-204 (Espaço-Troca)

6ª Feira - Almóster
Junta de Freguesia

Fale Conosco
914 516 813
facebook.com/cvpsantaremcartaxo

Centro Humanitário
Santarém e Região
Juntos + Perto de SI

Santa Casa da Misericórdia de Pernes

SAAS – Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social

HORÁRIOS E LOCAIS DE ATENDIMENTO

Sede: Edifício Lucrecia Sequêria, na Rua Carlos Theófilo Junior, Pernes De Segunda a Sábado, das 10h às 13h e das 14h às 19h.

As freguesias de **Abituares, Abrá, Alcanede, Alcanhões, Amiais de Baixo, Arneiro das Milharças, Gancaria, Moçaria, UF de Achete, Azela de Baixo e Póvoa de Santarém, UF de Azela de Cima e Tremós, UF de Casével e Vaqueiros, UF de Romeira e Várzea, UF de São Vicente do Paço e Vale de Figueira**, também contam com este serviço, uma vez por semana, na sede da respetiva Junta de Freguesia ou em Unidade Móvel.

POISE #2020

A Rede Local de Intervenção Social (RLIS) é um projeto social que assenta numa estratégia de articulação e concentração entre as várias entidades locais com responsabilidade no desenvolvimento da ação social.

SAAS – Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social

O QUE É?
O SAAS é um serviço que assegura o atendimento e o acompanhamento de pessoas e famílias em situação de vulnerabilidade e exclusão social, bem como de emergência social.

A QUEM SE DESTINA?
Pessoas e famílias em situação de pobreza e de exclusão social, incluindo situações de crise e emergência social, residentes no concelho de Santarém.

PRINCÍPIOS ORIENTADORES

- Promoção da Inserção Social e Comunitária;
- Intervenção rápida, imediata e oportuna;
- Validação das Preenchidas;
- Intervenção Prioritária;
- Personalização, setorialidade e flexibilidade de apoio social;
- Continuação para a intervenção.

OBJETIVOS

- Informar, aconselhar e encaminhar para respostas, serviços ou prestações adequadas a cada situação;
- Apoiar em situações de vulnerabilidade social;
- Prevenir situações de pobreza e exclusão social;
- Contribuir para a aquisição e ou fortalecimento das competências das pessoas e famílias, promovendo a sua autonomia e fortalecendo as redes de suporte familiar e social;
- Assegurar o acompanhamento social de pessoas de inserção social;
- Mobilizar os recursos da comunidade adequados à progressiva autonomia.

QUEM SOMOS?
A Santa Casa da Misericórdia de Pernes é a entidade promotora do Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (SAAS), integrado na Rede Local de Intervenção Social. Conta com uma equipa técnica multidisciplinar, constituída por 5 elementos.

Contactos:

- Email: geral.scmpernes@rlis.pt
- Telemóvel: 964 183 021

Anexo N - Infográfico da Previsão da idade da reforma em 2050, *Finnish Centre for Pensions*, in Revista E - Jornal Expresso, Edição 2310

PREVISÃO DA IDADE DA REFORMA EM 2050



IDADE ATUAL DE REFORMA

PAÍS	HOMEM	MULHER
Áustria	65 anos	60 anos
Bélgica	65 anos	65 anos
Bulgária	64 anos e 4 meses	61 anos e 4 meses
Cróacia	65 anos	61 anos e 3 meses
Rep. Checa	62 anos e 10 meses	Entre 58 e 62 anos
Dinamarca	65 anos	67 anos
Finlândia	Entre 63 e 68 anos	65 anos
França	65 anos	65 anos
Alemanha	65 anos e 3 meses	65 anos e 3 meses
Reino Unido	65 anos	62 anos e 4 meses
Grécia	67 anos	67 anos
Hungria	62 anos e 6 meses	62 anos e 6 meses
Irlanda	66 anos	66 anos
Itália	66 anos e 3 meses	63 anos e 9 meses
Luxemburgo	65 anos	65 anos
Holanda	65 anos e 3 meses	65 anos e 3 meses
Polónia	65 anos e 7 meses	65 anos e 7 meses
PORTUGAL	66 anos e 3 meses	66 anos e 3 meses
Roménia	65 anos	60 anos
Espanha	65 anos e 3 meses	65 anos e 3 meses
Suécia	Entre 61 e 67 anos	65 anos
Islândia	67 anos	67 anos
Noruega	Entre 62 e 75 anos	67 anos
Suíça	65 anos	64 anos

OUTROS PAÍSES

Canadá	65 anos	65 anos
Japão	Entre 61 e 60 anos	Entre 65 e 63 anos
EUA	66 anos	66 anos

FONTE: FINNISH CENTRE FOR PENSIONS

Anexo O - Figura da Arquitetura institucional genérica de entidades do Terceiro Setor



Fonte: Lacruz, A.

“Ao intervir diretamente, irresponsabilizando a sociedade, o Estado assistencial provoca a perda de energias humanas e o aumento exagerado do setor estatal, dominando mais por lógicas burocráticas do que pela preocupação de servir os usuários, com um acréscimo enorme de despesas”.

João Paulo II *in* Centesimus annus (48)

“O progresso humano não é automático...”

Martin Luther King, Jr