

ASSUNTO: Solicitação de Possibilidade de Entrevista
Boa tarde D. Manuela Dias,
Conforme solicitação via telefone, envio em anexo, ofício dirigido ao Sr.
Presidente do I.S.S., I.P., Dr. Edmundo Martinho, com a respectiva explanação
face a entrevista solicitada.
Aguardo com as melhores expectativas.
Grata pela atenção,
Alexandra Sebadelhe

10 **ASSUNTO: Proposta de Entrevista**

Exmo. Sr. Dr. Edmundo Martinho;
O meu nome é Paula Alexandra Moutinho Sebadelhe (Alexandra Sebadelhe).
Ingressei no mercado de trabalho graças ao Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais
(1.ª e 2.ª Edições).
Na 1.ª fase, instruí uma candidatura para Lar de Idosos e na 2.ª, uma para Creche, Centro de Dia e
Serviço de Apoio Domiciliário, ambas em (...).
A minha formação de base é a Sociologia (Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra).
No percurso decorrido no âmbito do meu trabalho profissional, deparei-me com a necessidade de
aprofundar outros conhecimentos, daí ter concluído em Setembro um MBA em Gestão Avançada para
Executivos. O Projecto denominou-se Os "Proveitos" da Acção Social Sem Fins Lucrativos.
Subsequentemente, inscrevi-me no Mestrado em Gestão.
Estou a desenvolver a minha dissertação, denominada "Rumo a Um Modelo Social de Desenvolvimento
Organizacional Emergente" – Velhos Paradigmas Empresariais, Novos Paradigmas Sociais.
A minha orientadora é a Prof. Dra. Teresa Carla Oliveira (Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra – Contacto: tcarla@fe.uc.pt).
Apresento de seguida a estrutura inerente, para que V. Exa., possa compreender ou captar a "essência"
do que pretendo colocar em evidência (...).
A entrevista que pretenderia fazer a V. Exa., seria com questões abertas, acentuando a pertinência da
Legislação nesta área, Programas (no caso o PARES) e o contributo da Tutela para uma capacitação de
gestão organizacional mais eficiente (refiro-me também à implementação da extraordinária ferramenta
que constituem os Manuais dos Processos Chave).
Tenho noção que esta é uma solicitação complexa, dada a agenda de V. Exa.
No entanto para o meu trabalho seria uma mais valia de extrema proficuidade, uma vez que o contributo é
também para todos nós (enquanto comunidade académica e comunidade em geral).
Aguardo desta forma com as melhores expectativas.
Grata pela atenção,
Alexandra Sebadelhe

40 Citando "M.Manuela.Dias" <M.Manuela.Dias@seg-social.pt>:
Boa tarde,
Na sequência do pedido de entrevista solicitada, encarrega-me o Sr. Dr.
Edmundo Martinho, Presidente do Instituto da Segurança, IP, de informar V.
Exa. da sua disponibilidade para a realização da mesma, no dia 03 de
Fevereiro/2011, pelas 11,00 horas, nas n/ instalações sito na Rua Rosa Araújo,
nº 43 - Lisboa.
Aguardo confirmação o mais breve possível.
Com os melhores cumprimentos
Manuela Dias
50 Secretária do PCD do ISS, I.P.
Rua Rosa Araújo n.º 43
1250-194 Lisboa
Tel. 21 310 20 03 Fax. 21 310 20 90

Exma. Sra. D. Manuela,
Venho por este meio confirmar a minha disponibilidade e agradecer a Sua Exa.,
Sr. Presidente, Doutor Edmundo Martinho, a pronta resposta à solicitação em
causa, bem como o sentido de anuimento à mesma.
Muito grata por toda a atenção,
Alexandra Moutinho Sebadelhe

60

E - O Mundo Académico tem-se debatido com delimitações conceptuais relativas à acção social, no caso a consideração de uma Economia Social ou de um denominado Terceiro Sector. Neste âmbito Sousa¹ (2011) comenta...

10 “Economia Social, Terceiro Sector, são apartados do mesmo tema. Mais antigo o primeiro, na sequencia do fervor dos revolucionários, filósofos, economistas do século XIX. Há uma nítida recuperação do tema, após redescoberta pela Gestão, do filão da filantropia e da criação de ONGs. Grosso modo, podemos observar que os anglo-saxónicos arrumam as cooperativas/ associações na “caixa” da “Economia Social” e o “Voluntariado” no “Terceiro Sector”. O legislador tem em consideração estas perspectivas quando emana um despacho?

e - Não... vamos lá a ver... nós temos em Portugal, e não só em Portugal, alguma confusão nesse tipo de conceitos... Para lhe dar ideia, fala-se de Economia Social, Economia Solidária, Terceiro Sector, Sector Solidário... as expressões são mais que muitas, mas arruma-se lá dentro praticamente tudo, com uma excepção que é... nós temos... resumindo, IPSS, Misericórdias, Mutualidades, Cooperativas e Fundações... são os cinco grandes grupos daquilo a que se pode chamar o Terceiro Sector... para além das ONG's para o Desenvolvimento... enfim, organizações que não tem propriamente como objectivo a prestação de um serviço directo às pessoas... mas... tudo isto englobado numa coisa que se chama sector não lucrativo... Sector não lucrativo porque se entende que o âmbito destas organizações não é o lucro mas a prestação de um serviço ou de um bem... e portanto esta confusão persiste, ou seja porque nós misturamos no mesmo sector organizações de uma dimensão “micro, micro, micro”,... no caso de algumas IPSS do país e até organizações, como é o caso das Cooperativas Agrícolas ou Leiteiras... que são grandes organizações, com modelos de gestão muito modernos e muito exigentes. E isto inevitavelmente torna difícil depois, o modo de relacionamento com as diferentes entidades... e portanto precisamos de fazer esta reflexão... aliás, anda aí na “berra”... acho que o PSD vai apresentar uma Lei de Bases da Economia Social... não conheço nem os fundamentos, nem o conteúdo... anda aí uma questão grande em volta desta questão do Terceiro Sector... porque o Terceiro Sector vem de onde?... o conceito que a Constituição consagra, fala de três sectores... Público, Privado e o Não Lucrativo ou enfim... não é solidário... mas onde se incluem naturalmente as Cooperativas e as Instituições de Solidariedade Social... Isto cria alguns equívocos no funcionamento... no caso da Segurança Social, a questão não é

¹ Sousa, A. (2011), LinkedIn Group – Economia Social.

complexa porque a Lei de Bases da Segurança Social define quem são os nossos parceiros nesse sector... que são as Instituições de Solidariedade Social ou equiparadas, ou outras entidades que não sendo IPSS possam ser equiparadas... é o caso da Cruz Vermelha e o caso da AMI... enfim, é o caso de meia dúzia de entidades que tem esse estatuto diferenciado... portanto, nós temos o assunto clarificado... A questão começa a colocar-se depois, no domínio das regras de mercado, ou seja, da forma como estas instituições tendo um estatuto privilegiado do ponto de vista fiscal, por exemplo, abordam o mercado em condições de desigualdade em relação às do sector privado que possam prestar o mesmo tipo de serviço... portanto essa discussão não está feita... esse tipo de conceitos não está

10 fixado... eu mais uma vez acho a mesma coisa... ou seja, mais importante do que a gente se perder no conceito, na expressão que utiliza, é o conteúdo que lhe atribui, e portanto... nós em Portugal temos tido uma prática que é associar este Terceiro Sector... não só em Portugal mas na Europa... (...) a discussão que houve por exemplo sobre os serviços sociais de interesse geral em termos europeus... como é que eles estão fora das regras da concorrência... tem muito que ver com isto... um conjunto de serviços prestados à população, que pela sua natureza devem estar fora das regras de livre concorrência entre países e da livre circulação de prestação de serviços... e é por isso que na directiva da concorrência... directiva comunitária sobre os serviços de interesse geral... os serviços sociais de interesse geral foram excluídos... exactamente porque se entende que tem uma

20 natureza específica, que o mercado não é capaz de resolver, ou seja, não é verdade que todas as pessoas tenham as mesmas condições para aceder ao mercado, quando se trata de serviços deste tipo de cuidados pessoais, sejam eles de saúde, ou sejam de natureza social... e portanto eles foram excepcionados... estes serviços sociais de interesse geral estão de alguma forma reservados... se se pode dizer assim... reservados embora não de forma exclusiva... mas estão de alguma forma reservados às organizações sem fins lucrativos, porque se entende que são as que tem melhores condições para prestar estes serviços fora de uma lógica de obtenção de lucro na prestação desse serviço... e provavelmente é feita em parceria directa com os Estados e com financiamento por parte desses Estados... pois esta questão da Economia Social, é um falso problema, no meu ponto de vista, porque o que

30 importa aqui acautelar, é o quê... quais são as áreas que cada um dos Estados ou o conjunto dos Estados entende que merece um tratamento privilegiado pelo serviço que prestam, ou pela forma como o prestam... e é isto que é preciso definir... não faz nenhum sentido, na minha perspectiva... LACTICOOP²... tenha condições especiais pelo simples facto de ser uma cooperativa... pode ter acesso a financiamentos, a apoios, porque isso significa um

² União das Cooperativas de Produtores de Leite de Entre Douro e Mondego

envolvimento directo dos trabalhadores nas decisões da própria organização... isso é muito estimado... mas do ponto de vista do modo como aborda o mercado, deve aborda-lo nas mesmas condições que outros sectores abordam... o mesmo não se dirá de cooperativas de ensino ou de cooperativas... enfim... Depois isto obviamente depende do tipo de serviço que se presta, e é aqui que na minha opinião deve estar a diferença (...), o Roque Amaro fala muito de Economia Solidária... depois cada um agarra-se ao seu conceito e isto acaba por provocar uma divisão que do meu ponto de vista é artificial e falsa, porque o que importa é o modo como nos relacionamos colectivamente com as entidades que prestam estes serviços e a partir do tipo de serviços que prestam.

10

E - O Estatuto de 1983 (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro), ainda em vigor, marca uma fase no relacionamento entre Estado e IPSS, caracterizada por uma maior autonomização das mesmas e, por outro, pela transferência de competências do Estado, na área da produção do bem-estar social, para as organizações da sociedade civil.

No próprio texto do diploma, afirma-se que a revisão do Estatuto teve como objectivo “a valorização da autonomia criando-se condições para uma actuação mais eficiente e coordenada dos órgãos estatutários ... podendo assim atenuar-se a intervenção dos serviços tutelares do Estado”.

20 Pela experiencia com a qual é confrontado, qual o móbil para que a sociedade civil se organize e constitua uma IPSS?

e - Qual o móbil?... Isto é difícil de responder na medida em que o móbil pode ser muito diferenciado... mas de uma forma geral... isso tem a ver com uma tradição, neste caso portuguesa, de mobilização das comunidades para a tentativa de resolução dos problemas que são seus... tem muito que ver com a própria forma como a influência da Igreja se foi notando no sentido de dizer que cabe às comunidades tentar encontrar soluções para as fragilidades que encontram... nomeadamente ao nível das pessoas e das famílias... Portanto, nós temos essa tradição, tradição muito antiga, secular de organização de grupos de cidadãos que se consideram em melhores condições, sejam materiais, seja do ponto de vista social, para poderem de forma organizada, exactamente responder a essas dificuldades e aos défices que possa haver para algumas pessoas mais frágeis... e portanto, o móbil tem muito que ver com isto... ou seja, podemos dizer que de uma forma geral, o móbil principal é o principio do altruísmo e da solidariedade... pode depois haver móveis distintos, por aqui, por acolá... mas enfim, esses são excepções a esta regra, porque aquilo a que a gente assiste é de facto a uma mobilização de vontades e vontade de ser útil ao outro... isto tem

muito que ver com a nossa tradição cristã, mas tem muito que ver também com o modo como a sociedade portuguesa se foi organizando... e aspectos, que com o tempo se vão alterando... você falou aí nos Estatutos das IPSS que merecem uma revisão profunda... de facto hoje a realidade não é a realidade de 83, nem de Portugal nem do mundo... e em particular de Portugal... e portanto, justificar-se-ia alguma alteração aos Estatutos... é uma matéria que está em cima da mesa à muito tempo... não tem sido fácil conjugar as vontades para fazer essa alteração... mas que é indispensável que ocorra.

10 E - Que requisitos ou qualidades são necessários para integrar o Órgão de Administração, ou seja, a Direcção de uma IPSS?

e - Requisito... desde logo que sim... requisito da disponibilidade... e quando falo de disponibilidade, não falo da disponibilidade de tempo... falo da disponibilidade de uma pessoa se dedicar à causa que quer abraçar através de uma gestão de uma Instituição... mas fundamentalmente, para os Órgãos Sociais de uma entidade como estas, o mais importante que é preciso preservar é a idoneidade... ou seja, na prática assegurarmo-nos de que quem vai para os Órgãos Sociais de uma Instituição, vai exclusivamente pelos fins a que a Instituição se dedica e não para cumprir objectivos pessoais... tem muito que ver com a idoneidade... porque outro tipo de requisitos cada vez são menos relevantes, o que não significa depois que as pessoas não tenham de passar por aprendizagens... depois de estarem nesse tipo de Órgãos... e são cada vez menos importantes porque, cada vez assumem mais relevância os aspectos de profissionalização das actividades das instituições... o que não significa necessariamente a profissionalização dos seus dirigentes... são aspectos distintos... daí eu dizer que fundamentalmente é a idoneidade entendida aqui como um conjunto de valores, que deve presidir principalmente à escolha de pessoas para os Órgãos Sociais destas Instituições.

20

E - Mas no acto de registo de uma IPSS, não está ninguém a aferir a pretensa idoneidade das pessoas... a Segurança Social parte logo do princípio de que elas o são?

30

e - Nós estamos num regime de associação livre, ou seja, o Estado não interfere na forma como os cidadãos se organizam para cumprir determinados objectivos... tem de interferir depois... onde?... no momento em que esses objectivos se transformam em realidade... ou seja, fixando regras, acompanhando, tutelando e avaliando em permanência tudo isso, sobretudo quando há recursos públicos envolvidos... agora o Estado, não interfere na forma

como as pessoas,... cinco, seis... não importa quantas, se associam para levar a cabo um determinado projecto... tem é que depois avaliar se esse projecto está de acordo com as regras... se cumpre com os normativos e se tudo está regular do ponto de vista do funcionamento... agora o Estado não tem de interferir nisso... Eu quando digo que a idoneidade deve ser inegável, quem tem de avaliar isso, são os associados dessa entidade, não é o Estado... a não ser que haja evidencias de comportamentos menos próprios por parte de alguma dessas pessoas... mas nem sequer o Estado interfere na escolha dessas pessoas... cabe aos associados dessa Instituição, livremente escolher aqueles ou aquelas que entende que são os melhores para ocupar esses lugares... e aí a idoneidade, do meu ponto de vista deveria ser sempre levada em linha de conta... isso não é difícil... quando as pessoas se juntam numa determinada Instituição, conhecem-se umas às outras, tem um conhecimento profundo do que são as características de cada uma das pessoas, e quando se faz uma lista para os Órgãos Sociais, é importante que essa lista revele preocupação em que as pessoas sejam de facto pessoas que estão ali pela causa e não pela sua causa.

E - Da leitura da subsecção II do Estatuto das IPSS – Dos Corpos Gerentes, e face a análise de estatutos elaborados por várias IPSS, fica clara a consideração da Assembleia Geral (os associados), o órgão de administração e o órgão de fiscalização.

Tive oportunidade de averiguar que a administração ou como é comumente conhecida, a Direcção, é “geralmente” composta por cinco elementos (Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro, Secretário e Vogal).

O que me chamou a atenção neste âmbito foi o facto de verificar que os diferentes membros de uma Direcção, muitas das vezes, não possuíam conhecimentos/ capacidades ou competências demonstradas, para os cargos para os quais foram indigitados. A título exemplificativo; um Tesoureiro que não percebe de movimentos de tesouraria, um Secretário que desconhece o Código do Procedimento Administrativo, um Presidente sem competências para liderar, motivar, delegar, dialogar ou mesmo discursar.

À luz da actualidade, não deveria o Estatuto regular situações como estas? Ou seja, não deveriam algumas áreas-chave ser “profissionalizadas”?

e - Isto não se resolve, na minha opinião, com uma exigência de que os Corpos Sociais tenham conhecimentos técnicos profundos sobre a realidade que vão liderar... o perigo é quando essas pessoas não sabendo, acham que sabem... ou seja, o caminho tem de ser de outro tipo, na minha perspectiva... insisto naquilo que lhe digo sobre a questão dos Corpos Sociais... os Corpos Sociais lideram uma associação... agora, tem de ter suportes

profissionais para as diferentes áreas de actividade... e não se podem, ou não devem interferir nessas áreas técnicas... porque aquilo que se passa em muitas circunstâncias é... direcções impreparadas tecnicamente, convencidas que estão preparadas tecnicamente a interferir em permanência naquilo que são opções técnicas que não tem condições para interferir... e isto, é que tem de ser evitado, ou seja... é que as direcções das Instituições extravasem o âmbito das suas atribuições, que é dirigir globalmente a Instituição... que para isso não se exigem requisitos técnicos especiais... o que se exige ou deve exigir-se é que essas decisões sejam suportadas em requisitos técnicos especializados... cada vez mais... e a ideia que eu tenho, é que hoje em dia cada vez mais as Instituições estão a reconhecer esta
10 necessidade e a alterar radicalmente a sua forma de actuar e estão-se a dotar dos meios técnicos que lhes permitem gerir melhor os recursos, seja do ponto de vista dos Recursos Humanos, recursos financeiros, recursos materiais... hoje nós assistimos a um movimento que é... a maior parte das Instituições já tem um corpo técnico que assegura uma boa sustentabilidade para as decisões... e portanto, não parece que seja tanto necessário que as direcções cumpram determinados requisitos de conhecimentos técnicos, mas parece-me muito necessário que as Instituições disponham desses recursos de forma profissionalizada... o que não deve ser o caso das direcções... porque os Órgãos Associativos, os Órgãos Sociais destas Associações e das Instituições, devem ser em meu entender, não profissionalizados... pois devem ter claro... todas as dimensões
20 profissionais... gestores das várias áreas... terem a preocupação, no caso do exemplo do tesoureiro que refere, mesmo que não seja um financeiro, suportar as suas decisões em instrumentos financeiros adequados... isso seguramente... e não terem receio de se confrontarem com a sua ignorância em relação a alguns assuntos... isso é normalíssimo... felizmente hoje, cada vez menos... mas continua a ser comum, a existência de situações em que as direcções, os Órgãos Sociais destas Instituições, se meterem em terrenos para os quais não estão preparados... e isso normalmente traduz-se em prejuízo para as Instituições... Essas interferências são cada vez menos, daí a força que nós fazemos por exemplo, para que em todas as respostas sociais haja uma Direcção Técnica profissional e que a Direcção Técnica, tenha um determinado perfil,... exactamente para quê?... para
30 assegurar que cada vez mais as Instituições se rejam por critérios técnicos, naquilo que é a sua dimensão técnica e que as Direcções não interfiram naquilo que são os aspectos técnicos da gestão das Instituições.

E - No terreno mostra-se muito complexo...

e - Compreendo... sobretudo é um processo de mudança que não é instantâneo, nem sequer é rápido, mas que tem vindo a fazer o seu caminho... sobre isso não tenho duvida nenhuma... se reparar, vai ver que muitos dirigentes de Instituições tem vindo a passar por percursos de formação, nas várias áreas... pelo menos para os sensibilizar para os aspectos... não é para se tornarem especialistas dessas áreas, mas é para os tornar sensíveis à necessidade de irmos melhorando o próprio funcionamento das Instituições.

10 E - Parafraçando Meneses³ (2010), “O desenvolvimento da Gestão como disciplina está profundamente associado ao aumento exponencial do número de organizações e da respectiva complexidade operativa, bem como ao facto de estas se inserirem numa envolvente cada vez mais volátil e em rápida mudança. Os princípios e procedimentos da gestão foram, desde logo, uma resposta ao aparecimento de grandes organizações que, sem uma boa capacidade de gestão, tenderiam a implodir.”

Segundo dados da Direcção Geral da Segurança Social, estão registadas em Portugal cerca de 5026 IPSS. O Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais deverá ser o resultado do culminar de um exercício. Logo até chegarmos a uma situação de pretensa “certificação de qualidade” há ainda um longo trajecto processual a percorrer. Sintetizando... sendo a escassez de recursos uma questão central do quotidiano das Instituições, não fará sentido a Tutela repensar formas de incutir e
20 promover a implementação destas práticas de gestão de uma forma mais activa?

e - Nós não estamos a trabalhar no vazio, nem estamos a começar do zero... nós temos instalado em Portugal uma capacidade de resposta imensa do ponto de vista das respostas sociais e nomeadamente através das IPSS... isso significa o quê?... Significa que um processo de mudança deste tipo, que é uma mudança muito profunda... não se consegue fazer porque se publica um manual e a partir de amanhã toda a gente tem de fazer assim... porque nós temos problemas desde o edificado, de respostas que funcionam em soluções edificadas que não reúnem as condições... ou temos coisas que estão em monumentos nacionais em que a intervenção é muito complexa... e portanto o que acontece... isto tem
30 de ser um processo que ou é apreendido pela organização, ou é um excerto... e se for um excerto pode correr bem, pode não correr bem... portanto é preferível que este tipo de atitude se vá paulatinamente incorporando na atitude de gestão das Instituições... pela compreensão da sua importância, pela compreensão do que pode significar de benefício

³ Meneses, J. W. (2010), Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – O Desafio da Inovação Social, Vida Económica Editorial.

para a Instituição e para os utilizadores, para os utentes ou clientes, conforme lhe queira chamar... ou o risco que se corre é transformar isto numa pratica administrativa que não altere comportamentos, porque esse é o grande problema destas coisas, é... se assumir esta relação da Qualidade como um mero exercício formal... isto não custa nada a cumprir... fazer disto um exercício formal, não custa nada... o difícil é que isto se transporte para a atitude global da Instituição... e isso é lento... e nós, como já disse, se partíssemos do zero, não era difícil... mas nós não estamos a partir do zero... temos muitas praticas arreigadas, muito instaladas, muito enraizadas nas Instituições, que temos que ir progressivamente mobilizando e aí tem tido um papel muito importante quer a CNIS⁴, quer as Uniões... tem tido aqui um papel muito activo de valorização deste esforço e desta atitude de gestão das Instituições, e por isso eu digo que nós temos hoje em dia, muitas Instituições que estão neste caminho, muitas delas certificadas... já temos certificações inclusive da marca da Segurança Social... este é um processo que não é um processo rápido, mas que é um processo que por não ser rápido pode ser muito mais profundo e por isso mesmo, muito mais transformador das praticas das Instituições... é uma coisa que tem que ser feita com muita mobilização e com muita consciencialização... insisto nisso. Se se entende que isto é um mero processo de exercício formal, não alteramos nenhuma praticas... até é preferível que a formalização vá acompanhando o processo de consciencialização, para que depois o resultado seja um resultado consistente e sustentado.

20

E - A redacção utilizada nos Manuais de Gestão da Qualidade das Respostas Sociais (com os “instrumentos” de orientação, Modelo de Avaliação da Qualidade; Manual dos Processos-Chave; Questionários de Avaliação da Satisfação) deixa de considerar o “utente” para o integrar como “cliente”. Poderemos entender que esta abordagem tem implícita uma tentativa de implementação de princípios de gestão?

e - Vamos lá ver... aqui a designação é irrelevante, se quer a minha opinião sobre isso. Aquilo que se procura evidenciar é que... o utilizador do serviço das Instituições, deixe de ser entendido como um receptor passivo dos serviços, mas passe a ser considerado como um agente activo na prestação desses serviços... ou seja, a sua opinião conta, a importância dos regulamentos num contrato estabelecido, a avaliação permanente da satisfação... isto é... as pessoas sejam tratadas não como meros utilizadores do serviço, mas como agentes que podem inclusivamente contribuir para a melhoria desse serviço... e que tem uma palavra a dizer sobre a qualidade dos serviços que recebem e sobre a forma como esses

30

⁴ Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

serviços são prestados... aqui a designação tem sobretudo que ver com isso... é exactamente transportar a centralidade deste serviço da Instituição, para o respectivo utilizador... e aqui o utente e o cliente acabam por ter ressonâncias diferentes... mas é sobretudo isto que se pretende evidenciar, mais que a expressão... não me faz nenhuma diferença que se utilize a expressão utente, desde que a pessoa seja tratada como um cliente... se formos ver a própria raiz da palavra, não tem nada a ver com o mercado... tem a ver com alguém que recebe um serviço, seja ele qual for... ou que adquire um bem... seja ele prestado pelo serviço público, seja prestado por uma entidade privada... e que a partir da retribuição que faz desse bem ou desse serviço, tem o direito de o receber em boas condições ou nas condições que contratou... por isso é que digo que a expressão é o menos importante... nisto, o que importa mais, é a atitude com que se entende a forma como se presta o serviço e a forma como se entende a pessoa que recebe esse serviço... portanto, a expressão é menos relevante que o conteúdo.

E - Considerando o Investimento Público, no caso o Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais, ao nível de candidaturas, trabalhasse com as estimativas de um Estudo Prévio, muitas das vezes de um Projecto de Arquitectura. Após concurso, obtêm-se o valor real de mercado. Pode resultar um hiato que não sendo bem repensado conduz a situações críticas a médio prazo. Pude comprovar, que os Dirigentes Associativos, pelo facto de verem a sua candidatura aprovada, não querem considerar essas mesmas variáveis e “avançam” com certezas que o Estado facultará o valor em falta. Neste sentido, Contrato de Participação Financeira estabelecido entre Entidades Promotoras e o Instituto da Segurança Social, I.P., por uma questão de tempestividade, não deveria ser alvo de protocolo, na fase do apuramento do referencial para projecto de Execução?

e - O problema não é esse... o PARES quando nasce, nasce para dar resposta a uma ausência sistemática de anos de investimento em novos equipamentos sociais, ou seja, nós fomos ganhando... aumentando as nossas necessidades e não fomos respondendo com as respostas correspondentes... e portanto, o PARES surge nesse ambiente preciso... precisamos dar mais respostas sociais em determinados segmentos... foi isso que se fez, creche, deficiência e idosos. Isto significou, para além de um investimento público muito vultoso... significou a necessidade de que as regras fossem muito transparentes e muito precisas... é por isso que desde o primeiro dia em que o regulamento do PARES é publicado, vem lá “explicadinho” tudo como é que as candidaturas são avaliadas... e vem uma outra coisa que é, por um lado aquilo que é um factor sobredimensionamento, ou seja,

não se participam obras que ultrapassem uma determinada percentagem dos valores de referencia que foram publicados... e esses valores de referencia nem foram estabelecidos por nós, foram pelo Laboratório Nacional de Engenharia Civil... para uma resposta, construída com materiais de qualidade, mas sem excessos... no entanto o que acontece... uma das componentes de avaliação era o rácio custo-benefício, o chamado RBC... eu quero procurar avaliar (...), e vieram mais valorizadas as candidaturas que apresentassem duas coisas: primeiro, maior percentagem de financiamento privado, da própria instituição ou de outras entidades, e segundo... aquelas que conseguissem a mesma resposta com custo unitário mais baixo... Entretanto o quê que acontece... por isso é que lhe digo que o problema não é esse e é este que lhe vou dizer... Muitas instituições tenderam a fazer uma de duas coisas ou ambas... ou a sobrevalorizar a sua capacidade de financiamento próprio... para diminuir a percentagem de financiamento público é preciso valorizar a candidatura ou subvalorizar os custos do projecto... Portanto não se tratava aqui de ignorar alguns aspectos do custo global da obra, tratava-se sobretudo de tentar que a obra aparecesse com um custo mais baixo, ainda que à partida já se soubesse que eventualmente aqueles custos iriam ser ultrapassados... de modo que o projecto fosse aprovado e depois logo se via... que era essa a lógica tradicional em que se trabalhava, ou seja, nunca houve um modelo de financiamento deste tipo... normalmente as obras eram financiadas por PIDDAC, que tinham aqui, inscrições orçamentais anuais sucessivas, não garantidas e portanto havia muito esta ideia que “depois se via, o Estado haveria de resolver o problema”... E foi sobretudo durante esse tempo uma questão de as entidades tentarem adequar os seus projectos àquilo que eram os critérios de aprovação, mesmo que isso significasse “martelar” os custos... agora, não há apoios financeiros nenhuns para compensar isso... não há propriamente aqui... não é tanto uma omissão ignorante de algumas dimensões dos custos, é a intenção deliberada de fazer descer o custo previsional para quê?... para que a candidatura ganhe pontos na apreciação e na hierarquização... e algumas instituições caíram nesse erro... com um problema adicional, nalguns casos, quando chegou a altura de fazer orçamentos, os orçamentos que tinham superavam muito a estimativa inicial e não poderiam superar mais do que uma determinada percentagem.

30

E - Citando Almeida⁵ (2010), “as dificuldades que hoje as Organizações Sem Fins Lucrativos atravessam decorrem de factores intrínsecos à sua própria natureza e merecem a atenção urgente de todos os agentes, privados e públicos. Insistir que uma Organização

⁵ Almeida, F. (2010), Dianova, Entrevista com...

deste tipo seja auto-sustentável é forçá-la a uma estratégia de desenvolvimento que não lhe é natural. O esforço deve estar no diagnóstico de carências sociais, na clarificação de objectivos e no papel de cada organização, na melhoria da eficiência dos seus processos de gestão e na angariação de parceiros privados interessados em apoiar a instituição. Em todo o caso, uma vez feito este diagnóstico e as carências sociais rigorosamente sinalizadas, a sustentabilidade destas Organizações não deve ser assegurada exclusivamente por iniciativa privada. O estado, representando o interesse colectivo, deve garantir o seu financiamento, exigindo-se um esforço adicional a estas Organizações na boa aplicação de recursos públicos e no relato amplo e transparente para a sociedade sobre a forma como desenvolvem a sua actividade, os resultados alcançados e as perspectivas futuras.”

10 Considerando o exposto, e porque se tem questionado muito sobre esta matéria, que modelo de Financiamento irá emergir para sustentar as Associações de Solidariedade Social. Ou seja, face o actual contexto que tendências prevêem virem a ocorrer neste âmbito?

e - Para mim isto tem dois equívocos... um, é que centra a questão do financiamento das instituições... e o financiamento deve estar centrado na pessoa que recebe o serviço e no serviço ele próprio... Só faz sentido falarmos de sustentabilidade de uma instituição, se ela prestar um serviço qualificado às pessoas que de facto precisam dele... esse é um equívoco... Outro equívoco é a noção de sustentabilidade, ou seja... nós temos tendência a

20 associar sustentabilidade com sobrevivência, e não é a mesma coisa... uma coisa é a dimensão financeira da sustentabilidade de uma organização, outra é a sustentabilidade social dessa organização, ou seja... a capacidade de quem está em primeiro plano, á a capacidade dessa entidade prestar sustentavelmente serviços de qualidade a quem procura os seus serviços... para isto, precisa naturalmente, de solidez financeira... de suporte financeiro... mas esta confusão entre sustentabilidade e sobrevivência, leva a que em muitas circunstancias, as instituições tomem decisões erradas... Sabe que o instinto mais forte é o da sobrevivência, não é?... e portanto se ele está ameaçado, muitas vezes respondemos de forma completamente e muito impensada, muito irreflectida... até reflexa nalgumas circunstancias... portanto a questão da sustentabilidade das organizações deve ser colocada

30 em primeiro lugar, na forma e na capacidade que tem de prestar um serviço qualificado, de qualidade a que se sobrepõe... Depois, do ponto de vista financeiro, aquilo que se deve exigir, na minha opinião... o relacionamento do Estado com as estas instituições seja um relacionamento estável, transparente e reconhecido... o quê que eu quero dizer com isto... que tem de haver um quadro em que uma instituição, quando se constitui para prestar um determinado serviço, saiba à partida com o quê que conta... e de uma forma geral, o que

acontece hoje... juntam-se dez amigos, fazem uma associação para fazer um Lar numa aldeia de não sei onde... e depois acham que cabe ao Estado pagar tudo... Esta não é a lógica da cooperação... nem pode ser a lógica do financiamento público... o financiamento público deve ter regras, naturalmente... que devem ser conhecidas pelas instituições e pelos utilizadores dos serviços... e essas regras devem cada vez mais assentar na pessoa a que um serviço é prestado e não na instituição a que o presta... o que é que eu quero dizer com isto... imaginemos uma creche... em vez de nós pagar-mos como pagamos hoje, um montante igual para todos os lugares de creche... devemos pagar em função da criança que está a ocupar esse lugar... e portanto, transportar o financiamento da instituição para o utilizador do serviço... e é isso que cria transparência... isto não prejudica?!... e aí estou de acordo com o que aí diz nesse texto... que as instituições tem de procurar formas de reutilizar o seu património, ou de conseguir recursos fora desta lógica pública... isto pode ser através dos associados, como pode ser através das empresas ou das comunidades a que pertencem... e devem faze-lo cada vez mais... daí a importância do que falámos logo ao principio... das instituições se dotarem de capacidade técnica para estas diferentes áreas, nomeadamente ao nível do marketing e ao nível da gestão de recursos que tem à sua disposição... porque essa é outra dimensão... que nalguns casos não é a falta de recursos, é o modo inadequado como esses recursos são utilizados... Deste lado, é por aí que caminhamos... é para uma transposição da relação de financiamento da instituição para a pessoa que recebe o serviço... é para aí que devemos caminhar.