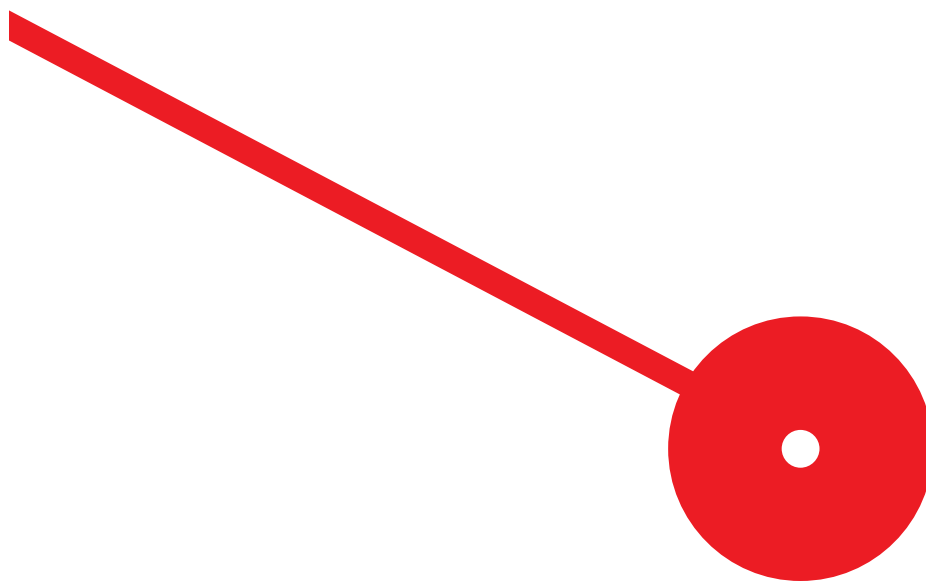




# Os Centros Sociais e Paroquiais em Portugal – um estudo exploratório aos desafios da gestão.

José Fernando Ferreira dos Santos

10/2023

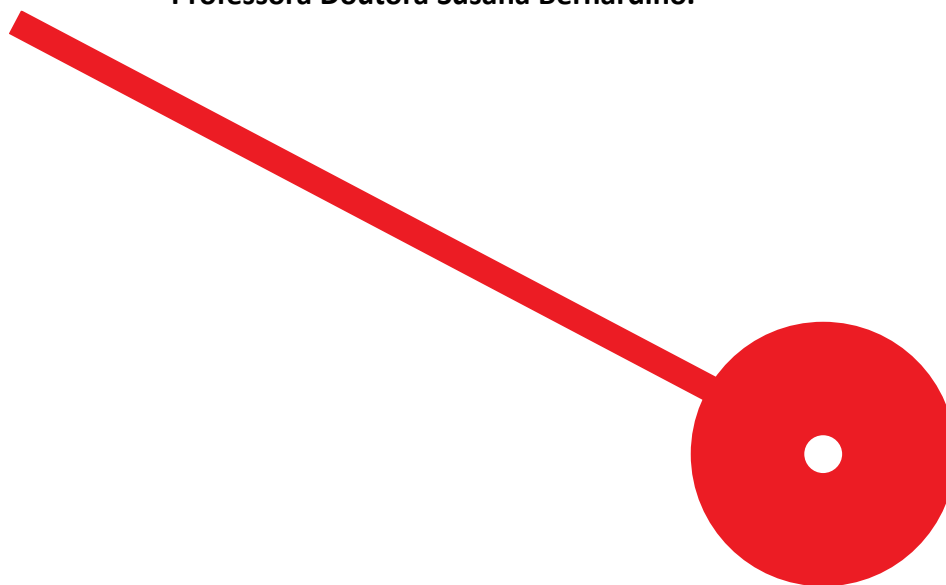




# Os Centros Sociais e Paroquiais em Portugal – um estudo exploratório aos desafios da gestão.

José Fernando Ferreira dos Santos

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social, sob orientação da Professora Doutora Deolinda Meira e da Professora Doutora Susana Bernardino.**



## **Dedicatória**

Aos meus pais, Alice e José, que me fizeram ver que o conhecimento e a educação são a condição da nossa liberdade.

E ao João Pedro, que me fez pai pela primeira vez e elevou ao infinito o meu conceito de amor.

## **Agradecimentos**

A primeira nota de gratidão é dirigida à minha mulher Celina – com quem trilho há mais de trinta anos os caminhos da vida e do amor – pelo seu apoio desde a primeira hora. Neste mestrado, já tão fora de tempo, o seu incentivo e a sua compreensão foram determinantes. Imprescindíveis!

O segundo e grande agradecimento é devido aos meus filhos Leandro e Beatriz. Durante dois anos perderam muitas horas de paternidade. Prometo compensá-los nos próximos tempos!

Ao Pe. Lino Maia um reconhecimento pela determinante presença na minha vida e pelo discreto mas permanente cuidado que me dedica.

Agradeço aos oito dirigentes de Centros Sociais e Paroquiais que, correspondendo ao pedido de entrevista para este trabalho, disponibilizaram o seu tempo e partilharam as dores e as alegrias de conduzir tão nobres entidades.

Devo ainda um imenso reconhecimento ao corpo docente deste mestrado. Permito-me fazê-lo de forma muito especial nas Professoras Doutoras Deolinda Meira, Susana Bernardino e Ana Luísa Martinho. O seu profundo conhecimento académico, compromisso e dedicação aos alunos, o entusiasmo e disponibilidade são inspiração e exemplo. Foram verdadeiramente quem tornou possível chegar ao fim este empreendimento.

Por fim uma nota de agradecimento e carinho para com os meus colegas de Mestrado. Apesar de estarmos à saída de um tempo de pandemia, com medos e restrições, foi possível criar um verdadeiro espírito de grupo, de cumplicidade e de ajuda que não esquecerei. Permito-me que entre os colegas destaque os “Presenciais” que, por partilharmos os corredores e salas do ISCAP, beneficiamos de um tempo de especial cumplicidade e amizade.

## **Resumo:**

O objetivo deste estudo foi conhecer o estado da arte da gestão dos Centros Sociais e Paroquiais (CSP). Pretendeu-se: 1) compreender o estado da relação dos CSP com as comunidades paroquiais; 2) entender as limitações que trazem à gestão os estatutos e os protocolos de cooperação com o Estado; 3) aferir os níveis de sustentabilidade e as capacidades de cooperação interinstitucional; 4) conhecer as formas de gestão e os níveis de profissionalização.

Foi possível concluir que, apesar de algum questionamento sobre o modelo de ação dos CSP, estes encontram-se alicerçados nas comunidades, respondem a problemas locais e recolhem genericamente o seu apoio. Na sua prática, os CSP integram os princípios e valores da Doutrina Social da Igreja.

Com a revisão proposta pela Conferência Episcopal Portuguesa, em 2015, o modelo de estatutos não constitui atualmente um problema significativo na gestão dos CSP. Pelo contrário, os acordos de cooperação são apresentados unanimemente como origem das dificuldades. Quer pelo insuficiente valor da comparticipação estatal, mas também pela pouca flexibilidade e por poderem pôr em causa a autonomia das instituições.

O que mais condiciona a sustentabilidade dos CSP é o subfinanciamento. À baixa comparticipação estatal, associa-se a reduzida comparticipação dos utentes que deriva dos seus baixos rendimentos. Acresce a este fator, e derivante dele, a dificuldade em recrutar mão-de-obra de qualidade bem como em profissionalizar a gestão. As iniciativas de cooperação entre instituições são pontuais e carecem de aprofundamento.

Foi ainda possível concluir que não existe uma clara separação entre a gestão estratégica e a gestão executiva. Assim, o presidente da direção, maioritariamente o pároco, em conjunto com os voluntários da direção são responsáveis pela governação. Genericamente a gestão executiva é assegurada pelo presidente da direção, apoiado pela restante direção e em conjunto com a direção técnica. Apesar de conscientes da crescente necessidade da profissionalização da gestão este é um caminho ainda por percorrer na realidade dos CSP.

## **Palavras chave:**

Economia Social, Centros Sociais e Paroquiais, Gestão, Profissionalização da Gestão, Sustentabilidade, Doutrina Social da Igreja, Cooperação.

## **Abstract:**

The aim of this study was to find out about the state of the art in the management of Social and Parish Centers (SPC). The aim was to: 1) understand the state of the SPC relationship with parish communities; 2) understand the limitations that the statutes and cooperation protocols with the state bring to management; 3) assess levels of sustainability and inter-institutional cooperation capacities; 4) learn about management methods and levels of professionalization.

It was possible to conclude that, despite some questioning of the SPC model of action, they are grounded in the communities, respond to local problems and generally receive their support. In their practice, SPC integrate the principles and values of the Church's Social Doctrine.

With the revision proposed by the Portuguese Episcopal Conference in 2015, the model statutes are not currently a significant problem in the management of SPC. On the contrary, the cooperation agreements are unanimously presented as the source of the difficulties. Not only because of the insufficient amount of the state contribution, but also because of their lack of flexibility and the fact that they can jeopardize the autonomy of the institutions.

What most affects the sustainability of SPC is underfunding. In addition to the low state contribution, there is also a low user contribution due to their low income. In addition to this, there are difficulties in recruiting a quality workforce and professionalizing management. Cooperation initiatives between institutions are occasional and need to be further developed.

It was also possible to conclude that there is no clear separation between strategic and executive management. Thus, the president of the board, mostly the parish priest, together with the volunteers on the board are responsible for governance. Generally speaking, executive management is carried out by the chairman of the board, supported by the rest of the board and in conjunction with the technical management. Although we are aware of the growing need to professionalize management, this is a road still to be travelled in the reality of the SPC.

## **Key words:**

Social Economy, Social and Parish Centers, Management, Professionalization of Management, Sustainability, Social Doctrine of the Church, Cooperation;

## Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento Teórico.....</b>	<b>5</b>
1.1    A Economia Social .....	6
1.1.1    A Economia Social em Portugal.....	10
1.1.2    Enquadramento Jurídico da Economia Social.....	12
1.1.2.1    Constituição de República Portuguesa.....	12
1.1.2.2    A Lei de Bases da Economia Social .....	13
1.1.2.3    O Estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social.....	14
1.1.2.4    Enquadramento jurídico dos Centros Sociais e Paroquiais.....	17
1.2    A Doutrina Social da Igreja e a Economia Social .....	18
1.2.1    A estratégia da Igreja Portuguesa para a presença no social .....	19
1.2.1.1    Os Centros Sociais e Paroquiais .....	20
1.3    A gestão na Economia Social .....	22
1.3.1    Especificidades da gestão nos Centros Sociais e Paroquiais.....	24
<b>Capítulo II – Metodologia de Investigação.....</b>	<b>27</b>
2.1    Questões de Investigação.....	28
2.2    Objetivos do Estudo.....	29
2.3    Metodologia do Estudo.....	30
2.4    Guião das Entrevistas .....	30
2.5    Amostra .....	31
<b>Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>34</b>
3.1    Apresentação e Análise .....	35
3.1.1    Os Centros Sociais e Paroquiais e a Igreja .....	35
3.1.2    Os Estatutos e os Protocolos de Cooperação com o Estado .....	37

3.1.3	Sustentabilidade e Cooperação.....	38
3.1.4	Modelos de Gestão e a Profissionalização .....	42
3.2	Discussão .....	45
<b>Capítulo IV – Conclusões, Limitações e Sugestões para Análises Futuras .....</b>		<b>48</b>
4.1	Conclusões .....	49
4.2	Limitações .....	51
4.3	Sugestões para Análises Futuras .....	52
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>53</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>59</b>

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Entrevistas: data, duração e meio .....	Pág. 32
Tabela 2 – Os CSP e a Igreja .....	Pág. 36
Tabela 3 – Os estatutos e os protocolos de cooperação com o Estado .....	Pág. 38
Tabela 4 – Sustentabilidade e cooperação .....	Pág. 41
Tabela 5 – Modelos de gestão e profissionalização .....	Pág. 44

## **Lista de abreviaturas**

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CE – Comissão Europeia

CEP – Conferência Episcopal Portuguesa

CNES – Conselho Nacional para a Economia Social

CRP – Constituição de República Portuguesa

CSES – Conta Satélite da Economia Social

CSP – Centro Social e Paroquial

DSI – Doutrina Social da Igreja

EES – Entidade da Economia Social

EIPSS – Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

ES – Economia Social

ESNL – Entidades do Setor Não Lucrativo

EU – União Europeia

INSCOOP – Instituto António Sérgio para o Setor Cooperativo

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

LBES – Lei de Bases da Economia Social

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PME – Pequena e Média Empresa

SNC – Sistema Normalização Contabilística

VAB – Valor Acrescentado Bruto



A gestão e a governação são sempre questões críticas para “perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos” Franco (2020, p. 29). Nas entidades da Economia Social (ES) “o apoio social prestado nestas instituições tem um efeito direto sobre o bem-estar e a saúde das pessoas” Freitas (2011, p. 413) e das suas famílias e, na maior parte dos casos, na vida de pessoas fragilizadas. Conforme referido por Ferreira et al. (2022, p. 45) “podemos afirmar que, no caso das entidades da ES, a governação visa garantir que os interesses dos beneficiários, financiadores, doadores, Estado e comunidade sejam efetivamente satisfeitos”. Incluem-se, pois, neste grupo de entidades os Centros Sociais e Paroquiais (CSP) que, na sua maioria, prestam serviços de apoio à infância e à terceira idade.

Os Centros Sociais e Paroquiais são pessoas coletivas religiosas de direito canónico de natureza pública, constituídas por decreto da autoridade eclesiástica, sem fins lucrativos, a que o Estado português reconhece personalidade jurídica civil. Estas entidades são instituições particulares de solidariedade social, estando sujeitas ao regime jurídico constante do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, e respetivas alterações. Este diploma contém um conjunto de normas que condicionam a gestão dos CSP, como vimos ao longo deste trabalho. O Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) abrange um conjunto de entidades com diferentes formas jurídicas que tem como missão dar assistência em situações de fragilidade económica e social, contribuindo para a concretização de direitos sociais. Conforme defendido por Meira (2023, p. 418) “estes objetivos privados e sociais coincidem materialmente com os objetivos prosseguidos pelo Estado, que por isso discrimina positivamente as IPSS”. Ainda na opinião de Meira (2023, p. 418), apesar de satisfazerem interesses gerais, são entidades material e formalmente privadas (D. Meira, 2023).

Pela sua especificidade, a gestão dos CSP, para além dos desafios comuns a qualquer outra organização da ES, encontra problemas próprios que exigem atenção e tratamento adequado. Equilibrar um modelo de financiamento frágil com a missão muito exigente de cuidar preferencialmente dos mais necessitados (Maia, 2022a), torna-se um verdadeiro desafio para a gestão destas instituições.

Fruto da história a gestão dos CSP assenta maioritariamente em direções compostas por voluntários, que partilham as responsabilidades com as direções técnicas e com o pároco que normalmente é o presidente (Gonçalves, 2021). Num contexto de funções pouco

segregadas e de gestão pouco profissionalizada, não raras vezes estas instituições são conduzidas por pessoas com competências práticas frágeis e habilitações académicas pouco adequadas à boa condução de tão complexos empreendimentos, apesar de plenos de sentido de serviço e de boa vontade.

Com esta investigação pretende-se, através de um estudo exploratório, analisar as principais abordagens e desafios à gestão dos Centros Sociais e Paroquiais em Portugal. Mais especificamente com a investigação pretendeu-se: 1) compreender o estado da relação dos CSP com a sua comunidade paroquial; 2) saber quais as limitações que trazem à gestão os Estatutos e os Protocolos de Cooperação com o Estado; 3) aferir os níveis de sustentabilidade e capacidades de cooperação interinstitucional; 4) conhecer as formas de gestão, níveis de profissionalização e desafios futuros.

Para o efeito, a dissertação é organizada no primeiro capítulo pelo enquadramento teórico, focando-nos em três principais temáticas: a Economia Social (ES), a Doutrina Social da Igreja (DSI) e, por último, a questão da gestão nas instituições deste setor. Deste modo, porque os CSP são entidades da ES, fizemos o devido enquadramento de setor, tentando compreender a sua génese, como se foi desenvolvendo ao longo da história, bem como as suas características e desafios nos tempos atuais. De seguida, procuramos fazer a caracterização do setor da ES no nosso país, a sua evolução ao longo do tempo e listamos as especificidades das várias famílias que o compõem. Prosseguimos o estudo evidenciando a referência à ES na Constituição da República Portuguesa, a importância da Lei de Bases da Economia Social para a afirmação e delimitação do setor, o papel agregador da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), bem como a relevância da Conta Satélite da Economia Social na caracterização e conhecimento de todo o setor em Portugal. Imediatamente antes de termos feito o enquadramento jurídico do subsetor dos Centros Sociais e Paroquiais (CSP), estudamos as particularidades do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) enquanto instrumento definidor da sua relação com o Estado, nomeadamente quanto ao cumprimento da sua missão social. No que respeita aos CSP procuramos enquadrar o seu surgimento, fazer a sua caracterização, o seu enquadramento jurídico e conhecer a especificidade dos seus estatutos.

Num segundo momento, pretendeu-se fazer uma revisão sobre a Doutrina Social da Igreja, estabelecendo a sua relação com a Economia Social. Revisitamos os documentos do magistério que sistematizam as temáticas sociais e as suas consequências na ação da

Igreja Católica. Seguimos para tentar compreender o papel e a estratégia da Igreja em Portugal para as questões sociais, passando pela relação Estado/Igreja regulada pela Concordata, para chegarmos ao conhecimento das instituições sociais de ereção canónica. Por fim ainda analisamos o papel e a especificidade dos CSP na missão da Igreja em Portugal. Na última secção do enquadramento teórico propusemo-nos analisar as características e especificidades das teorias de gestão aplicadas às realidades da ES e das suas instituições. Procuramos ainda identificar os princípios que devem nortear a gestão neste setor, as limitações que estes lhe impõem e os desafios que a literatura identifica para a gestão destas instituições. Por fim, procuramos conhecer as especificidades dos problemas da gestão nos CSP.

No segundo capítulo, foi apresentada a metodologia utilizada na dissertação, bem como as opções metodológicas prosseguidas, nomeadamente o recurso à metodologia qualitativa de investigação, combinando a abordagem dedutiva com a indutiva. Mediante um conjunto de entrevistas abertas, e partindo de um questionário que compreendia quatro grandes áreas que condicionam a gestão dos CSP, inquirimos vários dirigentes para compreender os principais desafios com que são confrontados na gestão das suas instituições.

Por fim, no terceiro capítulo, apresentam-se os principais resultados obtidos no decorrer do estudo empírico realizado.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

## 1.1 A Economia Social

Conforme defendido por (Garrido, 2016), a Economia Social (ES) é uma ideia virtuosa que aspira a uma sociedade em que as relações económicas se estabelecem, não com o sentido do lucro, mas com sentido altruísta e do bem comum. Para este autor as organizações da economia social invocam o sentido da história humana e a sua experiência de vida social. Também (Namorado, 2013) a cooperação livre e altruísta dos indivíduos foi o cimento agregador das sociedades e até mesmo condição de sobrevivência do Homem.

Por outro lado, (Mendes, 2011) a Economia Social pode ser definida como o setor constituído por organizações com características homogéneas quanto ao seu comportamento económico.

Tendo a sua genética radicada na história humana, podemos dizer que são os problemas sociais criados pela revolução industrial, que despoletam o movimento operário nos finais do século XIX, e que fazem desencadear de forma mais evidente esta necessidade de uma cooperação organizada e que conduz ao surgimento da ES de forma sistematizada.

O conceito de ES surge no século XIX (Garrido, 2023), alimentando diversos reformismos sociais como resposta alternativa ao capitalismo liberal mas também de adaptação ao capitalismo industrial. Assim, temos uma realidade que na Europa se designa por Economia Social, “Terceiro Setor” nos Estados Unidos da América e “Economia Social e Solidária” na América Latina (Pitacas & Reto, 2020).

Também a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022), adotando a expressão Economia Social e Solidária, reconhece um conjunto de outros termos que representam em parte ou a totalidade desta realidade e que vão desde a “economia da solidariedade”, à “economia popular”, passando pela “empresa social”, “setor sem fins lucrativos”, entre outros.

Na Europa, em 2020, foram identificadas 2,8 milhões de entidades da economia social, das quais 73.851 são portuguesas. De referir ainda que a ES emprega quase 14 milhões de pessoas, representando entre 0,6% e 9,9% dos empregos nacionais (Plano de Ação para a Economia Social, 2021). Estas entidades têm todas o mesmo propósito - servir o interesse geral (Lei de Bases da Economia Social, 2013) (Pedroso et al., 2023) (Plano de Ação para a Economia Social, 2021).

A economia social representa um espaço muito amplo, formado por um conjunto de atividades económico-sociais diversas, desenvolvidas livremente por entidades organicamente distintas. Neste conjunto alargado inserem-se cooperativas, mutualidades, misericórdias, associações, fundações e entidades autogestionárias e comunitárias, que partilham o facto de serem organizações de pessoas que prosseguem o interesse geral ou os interesses, socialmente relevantes, dos seus membros ou beneficiários, de forma sustentável e sem o objetivo do lucro. Assim a sua especificidade não está no objeto da atividade mas nos fins, nos processos, no modo de organização, de governo e de funcionamento e nos valores e princípios, nomeadamente na cooperação, reciprocidade e solidariedade (D. A. Meira, 2013); (Pitacas & Reto, 2020).

A Comissão Europeia (Plano de Ação para a Economia Social, 2021) afirma que “tradicionalmente, o termo «economia social» refere-se a quatro tipos principais de entidades que fornecem bens e serviços aos seus membros ou à sociedade em geral: cooperativas, mútuas, associações (incluindo instituições de beneficência) e fundações”.

Seja através da criação de emprego, da resposta às mais variadas crises, da económica à da saúde, como o COVID-19, quer no combate às desigualdades e passando pela defesa ambiental, as entidades da Economia Social desempenham um papel fundamental na sociedade.

Na atualidade, a Comissão Europeia reserva um papel importante à Economia Social vertido desde logo no Plano de Ação para a Economia Social (Plano de Ação para a Economia Social, 2021). Com efeito, no que toca aos objetivos da Economia Social, estes estão alinhados com a prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), quer a nível nacional, europeu ou mundial (Plano de Ação para a Economia Social, 2021).

Consciente que a variedade de entidades existentes cria dificuldades em incluir todas as formas de cooperação e associação, a Comissão Europeia adverte para a necessidade de legislar para criar um “ambiente propício” para o desenvolvimento da economia social na Europa (Plano de Ação para a Economia Social, 2021). Contudo, lembra que é necessário compreender que a economia social e as diferentes entidades têm necessidades concretas e específicas nas diversas áreas tais como, “fiscalidade, à contratação pública, à concorrência, ao mercado social e de trabalho, à educação, às competências e à formação,

aos serviços de saúde e de prestação de cuidados, ao apoio às pequenas e médias empresas (PME), à economia circular, etc.” (Plano de Ação para a Economia Social, 2021, pp.5).

Para que todas estas necessidades sejam atendidas, a Comissão Europeia propõe a promoção de formação, estudos, orientações e desenvolvimento de políticas públicas que incentivem e apoiem a criação de novas entidades da economia social, bem como favoreçam a continuidade e desenvolvimento das entidades já existentes.

Consciente de que sem apoio público não é possível existir um setor da economia social, a CE reflete sobre a importância de que estes apoios sejam controlados e auditados, por forma a “manter um equilíbrio entre esse apoio e a concorrência leal” (Comissão Europeia, 2021, pp. 8). Constando que nem sempre as diferentes medidas estatais de apoio são suficientemente aproveitadas, muitas vezes por não serem adequadas, a CE propõe uma revisão das regras para favorecer o acesso das entidades aos apoios existentes.

Igualmente consciente da importância deste setor, a CE preconiza ainda um vasto conjunto de medidas para incentivar o desenvolvimento da Economia Social e das suas entidades no espaço europeu. Destas iniciativas podemos destacar: a contratação pública socialmente responsável (Plano de Ação para a Economia Social, 2021, p.9); o apoio à deslocação e cooperação de EES para e nos meios rurais (p.10); criação de condições para a prospeção de EES em todo o mundo servindo a EU de inspiração para outros países, comunidades ou organismos (p.12); apoio e reforço de capacidades das EES (p.13); melhoria das condições de acesso ao financiamento (p.16).

Fortemente comprometida com a transição ecológica, a EU reconhece o forte contributo da economia social para este desígnio quer pelas suas práticas, quer pelos seus princípios. Neste documento, (Plano de Ação para a Economia Social, 2021) a EU destaca o contributo que as EES dão e podem incrementar para a economia circular, energias renováveis, mas também para a requalificação dos trabalhadores ou resposta às necessidades locais.

Por outro lado, a CE reconhece um conjunto de exemplos de EES que já trabalham no digital, apontando o importante papel do setor para a transição digital nos países europeus.

Devido à proximidade com as comunidades, com os cidadãos e com os seus problemas a economia social é um importante agente de inovação social. Assumindo que a expansão das inovações sociais enfrenta grandes desafios, a CE prepara-se para criar vários

mecanismos de cooperação, financiamento e sensibilização para a adoção e replicação da inovação social produzida na Economia Social.

Tendo em conta que “a economia social continua a ser desconhecida para demasiadas pessoas” (Comissão Europeia, 2021, pp. 2), a CE propõe-se reforçar o reconhecimento da Economia Social e o seu potencial através da recolha de dados e estatísticas adequados, dando renovada visibilidade ao setor através de um plano de comunicação a longo prazo, incentivando a organização de cimeiras regulares sobre este tema e lançando novos estudos em todos os Estados-Membros.

Apesar da importância estratégica da ES para o bem-estar da sociedade, na medida em que se rege por princípios, valores e práticas assentes na participação, na democracia, na solidariedade, no compromisso com o meio ambiente e na promoção social, só muito recentemente as instituições comunitárias, Comité Económico Europeu e Parlamento Europeu, assumiram a definição e implementação dum Modelo Social Europeu.

O Parlamento Europeu, a 19 de fevereiro de 2009, aprovou uma resolução sobre a Economia Social (2008/2250[INI]) reconhecendo a sua importância na conjugação da rentabilidade com a solidariedade. Recomenda aos Estados-Membros que redefinam, difundam, e apliquem planos de fomento para dinamizar este modelo económico e para fazer da ES um modelo socioeconómico alternativo ao sistema vigente (Pereira, 2022).

Por fim, parece-nos particularmente pertinente a conceção de ES enquanto “galáxia” constituída por um conjunto de constelações e astros onde cada instituição respetivamente se integra. Este espaço é animado por energias cooperativas, solidárias e recíprocitárias e que, apesar das dinâmicas próprias de casa subsector, está impregnado pelos valores e princípios da ES (Namorado, 2017).

Nesta aceção, segundo Namorado (2004, p. 13), é possível olhar para a ES “*como uma constelação de esperanças*”, com capacidade de contribuir para a construção de um modelo de sociedade mais justo. Para isso é necessário um maior protagonismo socioeconómico das suas organizações. Assim, na opinião do autor, têm de se “tecer gradualmente, entre todas elas, uma verdadeira confederação estratégica. Ou seja, têm que ser capazes de intercooperar, formal e informalmente, de uma maneira sistemática e orientadas por objetivos gerais comuns, consensualizados e partilhados” (Namorado, 2004, pg. 13).

### **1.1.1 A Economia Social em Portugal**

Como ponto de partida para análise da Economia Social (ES) em Portugal, parece-nos desde já pertinente atentarmos ao conceito que nos é proposto pela estrutura agregadora de toda esta realidade no nosso país, a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES). Esta afirma que “a economia social integra um vasto conjunto de entidades, com personalidade jurídica diversa, democraticamente organizadas, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros, que produzem bens ou serviços sem finalidade lucrativa” (CASES - Definição de Economia Social, 2023).

O setor da economia social caracteriza-se, assim, por uma forte diversidade, sendo constituído, designadamente, por associações, cooperativas, fundações, misericórdias e mutualidades.

Refletindo o relevante contributo da ES para a sociedade portuguesa, na sua página web a CASES salienta ainda que “este setor tem contribuído para a coesão social, combatendo o desemprego, a instabilidade laboral, bem como a exclusão social entre os grupos mais vulneráveis, através do desenvolvimento de diversas atividades.”

A mesma entidade acrescenta ainda no seu site (CASES - Definição de Economia Social, 2023) que “a utilidade social destas entidades decorre também dos seus valores e princípios, assentes na promoção da pessoa humana e das comunidades, através de práticas de cooperação, de solidariedade e de justiça social.”

Também para a Comissão Europeia “os dados mostram a importância de melhorar o «ambiente propício» para que a economia social prospere” (Comissão Europeia, 2021, pp. 4), tal como a LBES defende no seu artigo 9.º ao referir que o Estado deve “estimular e apoiar a criação e a atividade das entidades da economia social” (Lei de Bases da Economia Social, 2013).

Para Rui Namorado (2017, p.28), em Portugal “a economia social é um espaço de convergência de várias tradições organizativas, de várias dinâmicas sociais com ritmos e trajetórias históricas diferentes, com atmosferas ideológicas e culturais distintas. Por isso, abrange vários movimentos sociais e alberga uma relativa multiplicidade de visões do mundo e da História. Poderia perder-se o essencial da sua identidade não se valorizando como parte dela a tradição cooperativa, bem como as tradições mutualista, solidária e

comunitária. É também essencial dar relevo às várias tradições associativas que a incorporam, com destaque para as mais marcadas por uma lógica altruística e para as mais impregnadas pelos valores e ambições do associativismo originário dos primórdios do século XIX”.

Em Portugal, A CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social e o Conselho Nacional para a Economia Social (CNES) são as instâncias de articulação das entidades da ES com o Estado.

Constituída em 2008, a CASES veio substituir o INSCOOP-Instituto António Sérgio para o Setor Cooperativo e foi instituída como cooperativa de interesse público com o objetivo de dar cobertura a toda a ES. A sua natureza permite não perder a dimensão pública e relacionar-se cooperativamente com as várias áreas da ES em Portugal. O CNES (Conselho Nacional para a Economia Social), foi criado em 2011, e é órgão consultivo do Governo para o setor (Namorado, 2017).

Uma das responsabilidades da CASES é elaboração e divulgação, em parceria com o Instituto Nacional de Estatística (INE), da Conta Satélite para a Economia Social. Este importante documento estatístico é executado para corresponder à exigência do Art.º 6 da LBES, Lei nº 30/2013 de 8 de maio, segundo a qual deve “ser assegurada a criação e manutenção de uma conta satélite para a economia social, desenvolvida no âmbito do sistema estatístico nacional”. Esta conta permite avaliar exhaustivamente a dimensão económica e identificar as principais características das entidades da Economia Social em Portugal (CASES/INE, 2016).

A quarta e última edição da CSES, publicada a 31 de julho último, refere que em 2020, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da Economia Social (ES) aumentou ligeiramente (0,4%), face a 2019, ao contrário do que se observou na economia nacional, cujo VAB diminuiu 5,8% no primeiro ano em que se sentiram os efeitos adversos da pandemia COVID-19. O peso do VAB da ES na economia nacional aumentou de 3,0% em 2019, para 3,2% em 2020.

Entre 2019 e 2020, o emprego e o emprego remunerado aumentaram ligeiramente na ES (0,3% e 0,4%, respetivamente), contrariamente ao que sucedeu na economia nacional (diminuição de 2,2% e 1,4%, respetivamente). Nesses anos, as organizações da ES foram responsáveis por 5,1% e 5,2% do emprego total e por 5,8% e 5,9% do emprego remunerado da economia nacional.

Em 2019 e 2020 foram identificadas, respetivamente, 73 574 e 73 851 entidades da ES, observando-se um aumento de 2,3% no total de entidades em 2019 face a 2016 (ano de referência da anterior edição da CSES).

Por grupos de entidades da ES, destacaram-se as associações com fins altruísticos que, em conjunto com os subsetores comunitário e autogestionário, congregaram mais de 95% do total de unidades e mais de 62% do total do VAB da ES.

A saúde e os serviços sociais foram as atividades mais relevantes em termos de VAB e emprego. A saúde foi responsável por 25,5% do VAB e 33,2% do emprego remunerado da ES, enquanto os serviços sociais geraram 24,9% do VAB e 29,9% do emprego remunerado da ES, em 2020. No mesmo ano, as organizações da cultura, comunicação e atividades de recreio, que congregaram quase 45% do total de unidades da CSES, representaram apenas 3,7% do total do VAB e 4,9% do total do emprego remunerado da ES (Pedroso et al., 2023)

### **1.1.2 Enquadramento Jurídico da Economia Social em Portugal**

A Economia Social (ES) em Portugal está enquadrada na ordem jurídica portuguesa pela Constituição da República Portuguesa (CRP) através da expressão “setor cooperativo e social”, pela Lei de Bases da Economia Social (LBES) de 2013, pelo estatuto jurídico da IPSS e a Concordata, para as entidades de natureza canónica.

Valerá a pena lembrar que existe ainda, como regulamentação para todo este setor, o Código Cooperativo para reger as cooperativas, o Código Civil para enquadrar as associações, a Lei-Quadro das Fundações e a lei própria dos baldios (Namorado, 2017).

#### **1.1.2.1 Constituição de República Portuguesa**

Como atrás referido, a CRP não usa explicitamente o termo “economia social”, mas, ao lado dos setores público e privado de propriedade dos meios de produção, consagra o “setor cooperativo e social” cujos representantes verdadeiramente correspondem às entidades da ES. Desta forma a CRP dá ao setor especial proteção e relevância constitucional.

O texto constitucional dá ainda destaque a algumas “constelações” da ES, nomeadamente as cooperativas, com uma abordagem jurídica própria, e as IPSS referindo-as como entidades que cooperam com o Estado no desempenho das suas funções sociais (Namorado, 2017).

Há um conjunto de preceitos que gozam de proteção especial na CRP e que estão articulados entre si por um conjunto de princípios lógicos como o princípio da coexistência dos setores público, privado e social (cooperativo e social), ou o princípio da proteção do setor cooperativo e social. O princípio da coexistência dos três setores, consagrado no art.º 82.º, garante a coexistência do setor público, do setor privado, e do setor cooperativo e social. Conforme defendido por Meira (2013, p. 5) “no mesmo plano e com a mesma dignidade constitucional, enquanto estruturas necessárias de um modelo económico consagrado constitucionalmente e que podemos caracterizar como sendo de uma economia social de mercado”.

### **1.1.2.2 A Lei de Bases da Economia Social**

Em 2013, e refletindo um amplo consenso político sobre a importância do tema, foi aprovada por unanimidade na Assembleia da República Portuguesa, a Lei de Base da Economia Social (LBES) (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio) permitindo assim delimitar o conceito de ES e os seus atores (Namorado, 2017).

Nos termos do n.º 1 do artigo 2.º entende-se por ES “o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo por entidades referidas no art.º 4.º da LBES.”

As entidades que compõem a economia social estão elencadas no art.4º da LBES: associações, fundações, cooperativas, mutualidades, misericórdias, Instituições Particulares de Solidariedade Social e outras entidades sem finalidades lucrativas. Estas entidades assumem um papel importante no desenvolvimento da economia social, através de atividades de cariz económico-social, prossequindo o interesse geral dos seus membros, utilizadores e beneficiários (n.º 2 do art.º 2º da LBES), vinculadas a um conjunto de princípios orientadores previstos no art.º 5º da LBES (A. M. Bandeira et al., 2017)

Assim, o legislador associa a noção de economia social a um objeto social específico, traduzido no exercício de uma atividade económico-social, que terá por objetivo o

prosseguimento de um interesse geral por parte das entidades da economia social (n.º 1 do art.º 2.º da LBES).

Este “interesse geral” está relacionado não só com o facto de estas entidades prosseguirem fins sociais, enquanto parceiros do Estado que com este cooperam para garantir o mínimo vital de direitos sociais, económicos e culturais dos cidadãos, mas também com a sua específica forma de organização e funcionamento, distinta do setor público e do setor privado (A. M. A. Bandeira et al., 2020)

Depois da Espanha, Portugal foi o segundo país da Europa a aprovar uma Lei de Bases da Economia Social. Desta forma o país, em 2013, definiu as opções políticas fundamentais para a Economia Social assumindo o reconhecimento institucional e jurídico do setor. Este reconhecimento passou, segundo Meira (2013, p. 4) “pela delimitação do âmbito subjetivo dos seus atores e dos princípios em que os mesmos assentam; pela identificação das formas de organização e representação da economia social; pela definição das linhas gerais das políticas de fomento da economia social; pela identificação das vias de relacionamento das entidades da economia social com os poderes públicos”.

### **1.1.2.3 O Estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social**

O Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que consta do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.º 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, 29/86, de 19 de fevereiro, nº172-A, de 14 de novembro, e pela Lei n.º 76/2015 de 28 de julho define as IPSS, no n.º 1 do art.º 1º, como “pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público”.

As IPSS podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional. As IPSS de natureza associativa podem ser as Associações de Solidariedade Social, as associações Mutualistas ou de Socorros Mútuos, as Fundações de Solidariedade Social, as Irmandades da Misericórdia, e respetivas Uniões, Federações e Confederações. Por outro lado, são de

natureza fundacional as Fundações de Solidariedade Social, os Centros Sociais Paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das Fundações de Solidariedade Social (Meira, 2023).

As IPSS, de acordo com o art.º 8.º do Estatuto das IPSS, também podem obter a natureza de Pessoas Coletivas de Utilidade Pública quando são constituídas por associações ou fundações que prossigam fins de interesse geral, ou da comunidade nacional ou de qualquer região ou circunscrição, cooperando com a Administração Central ou a Administração Local, em termos de merecerem da parte desta administração a declaração de “utilidade pública”.

As IPSS, têm por parte da lei, uma proteção relevante através do estabelecimento de um regime fiscal privilegiado. Assim, e tendo em vista uma maior transparência na gestão das IPSS, o Decreto-Lei 172-A / 2014 estabelece um novo modelo de supervisão financeira com regras imperativas mais exigentes. Desta forma assiste-se a uma maior responsabilização dos gestores para com os diferentes *stakeholders*. Este decreto-lei é mais exigente em matéria de relato financeiro, nos termos do n.º 1 do artigo 14.º-A “o relato financeiro das instituições deve obedecer às Normas de Contabilidade para entidades do setor sem fins lucrativos legalmente aplicáveis e está sujeito à aprovação dos respetivos órgãos sociais” e o n.º 2 estabelece que “o reporte financeiro do ano anterior deve ser divulgado no sítio da instituição na Internet até 31 de maio do ano seguinte”. Relativamente ao n.º 1, a norma de contabilidade legalmente aplicável às IPSS é o Sistema de Normalização Contabilística para Entidades Sem Fins Lucrativos (SNC-ESNL) - aprovado pelo Decreto-Lei n.º 36-A / 2011, de 9 de março (A. da C. S. (coord) Ferreira et al., 2022).

O regime de tutela do Estado previsto nos arts. 34.º e seguintes do EIPSS só se aplica às IPSS que recebam financiamento público em função da celebração de acordos com o Estado. Na medida em que a IPSS é uma cocontratante do Estado justifica-se a ação fiscalizadores deste.

Assim, segundo n.º 1 do art.º. 34.º do EIPSS: “O Estado, através dos seus órgãos e serviços competentes, nos termos da lei geral, exerce os poderes de inspeção, auditoria e fiscalização sobre as instituições incluídas no âmbito de aplicação do presente Estatuto, podendo para o efeito ordenar a realização de inquéritos, sindicâncias e inspeções”.

Já o n.º 2 do art. 34.º do EIPSS define que “os poderes de fiscalização são exercidos pelos serviços competentes do ministério responsável pela área da segurança social, nos exatos termos definidos nos respetivos estatutos, por forma a garantir o efetivo cumprimento dos seus objetivos no respeito pela lei”.

A portaria n.º 218-D/2019, de 15 de julho, altera (segunda alteração) a portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho, que define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o Instituto da Segurança Social, I. P. (ISS, I.P.) e as instituições particulares de solidariedade social ou legalmente equiparadas, para o desenvolvimento de respostas sociais, em conformidade com o subsistema de ação social.

A cooperação entre o Estado e as IPSS ou entidades legalmente equiparadas, realizada por intermédio do Instituto de Segurança Social, pode assumir três formas distintas: o acordo de cooperação, o acordo de gestão e os protocolos.

O acordo de cooperação é um contrato escrito, através do qual se estabelece uma relação jurídica com vista ao desenvolvimento de uma resposta social (n.º 2 do artigo 7). Já o acordo de gestão é um contrato escrito que visa confiar à instituição as instalações e a gestão de um estabelecimento de apoio social onde se desenvolvem respostas sociais (n.º 3 do artigo 7º). Por último o protocolo é um contrato escrito que estabelece um modelo de partilha de responsabilidades, para o desenvolvimento de projetos e medidas inovadoras de ação social, que concorram para a resolução de situações identificadas nos territórios (n.º 4 do art.º 7).

O apoio do Estado às IPSS através de acordos de cooperação e de gestão não pode constituir uma limitação ao direito de livre atuação das instituições (n.º s 2 e 4 do art. 4.º do EIPSS). Efetivamente a tutela de legalidade é um conjunto de poderes de supervisão a posteriori, e que, por isso, não colide com o princípio de autonomia e de independência destas entidades. Estes poderes de supervisão visam a correção e a reparação de ilegalidades, decorrentes de decisões livres de gestão tomadas pelos órgãos competentes das IPSS.

Sendo as IPSS entidades de direito privado e iniciativa particular (artº 1º, 1 e artº 3º do EIPSS), não são “organismos de direito público”. Daí que só podem ser reconhecidas como IPSS as instituições que “não sejam administradas pelo Estado ou por outro

organismo público”, sendo os seus estatutos livremente elaborados pelas mesmas (art. 10.º, n.º 1 do EIPSS) (Meira, 2023).

Os órgãos do Estado não possuem competência para interferir na orientação da gestão das IPSS, cujos órgãos de administração e fiscalização são autónomos, não sendo nomeados nem podendo ser demitidos por ato da Administração Pública.

O apoio do Estado às IPSS encontra o seu fundamento no facto de estas prosseguirem fins privados sociais que coincidem materialmente com interesses qualificados formalmente como públicos pelo legislador e, por isso, a sua prossecução é também da responsabilidade do Estado (art. 63.º, n.º 2 da CRP).

Esta conexão de interesses é reconhecida pelo EIPSS no n.º 1 do art 4.º, que estabelece que o Estado “aceita, apoia e valoriza o contributo das instituições na efetivação dos direitos sociais dos cidadãos individualmente considerados”. Assim, os apoios assentes em acordos de cooperação não são mais do que uma remuneração por serviços prestados ou por prestações efetuadas no interesse direto do Estado, logo as receitas provenientes de acordos de cooperação têm natureza contratual, na medida em que tais acordos constituem contratos bilaterais, livre e autonomamente celebrados (D. Meira, 2023)

#### **1.1.2.4 Enquadramento jurídico dos Centros Sociais e Paroquiais**

Os Centros Sociais e Paroquiais (CSP) são pessoas coletivas religiosas de direito canónico de natureza pública. São entidades constituídas por decreto da autoridade eclesiástica, a que o Estado português reconhece personalidade jurídica civil.

Sendo uma pessoa jurídica constituída na ordem jurídica canónica, reger-se-á pela ordem jurídica portuguesa nos aspetos atinentes ao desenvolvimento da sua atividade de prossecução de «fins de assistência e solidariedade», tal como resulta dos arts 1ºA e 1ºB do EIPSS, e pela ordem jurídica canónica quanto aos restantes aspetos da sua atividade.

Os CSP têm como fins a promoção da caridade cristã, da cultura, educação e a integração comunitária e social, na perspetiva dos valores da doutrina e moral católicas, de todos os habitantes das comunidades onde estão situados, especialmente dos mais pobres. Estamos assim perante uma entidade que prossegue fins de interesse geral, alinhada na sua organização e funcionamento com os princípios orientadores da economia social, acima referidos.

Os CSP são instituições particulares de solidariedade social, aplicando-se-lhes diretamente os artigos 40.º a 51.º Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, e respetivas alterações (Meira, 2023).

Além disso, beneficiam das disposições da Concordata celebrada entre a Santa Sé e a República Portuguesa em 18 de maio de 2004, nomeadamente no que diz respeito a algumas isenções fiscais.

Do ponto de vista do direito canónico, aplica-se-lhes, designadamente, o Código de Direito Canónico e a Carta Apostólica sob a forma de *Motu Proprio* sobre o serviço da caridade “Intima Ecclesiae Natura”.

## **1.2 A Doutrina Social da Igreja e a Economia Social**

A Doutrina Social da Igreja (DSI) é o conjunto de ensinamentos contidos na doutrina da Igreja e do seu Magistério, desenhada ao longo dos séculos para levar os homens a participar de forma ativa na construção e desenvolvimento do mundo (Maia, 2022b).

A Doutrina Social da Igreja pode ser encarada como a sistematização de uma longa história herdada pela Igreja onde cada pessoa se vê como cuidador do seu irmão (Gn 4, 9). Com raízes na cultura judaica, mas claramente radicada nos ensinamentos de Jesus Cristo, há um modo de estar que tudo faz para que nada falte ao outro (Lc 9, 13) em especial o mais fraco. É uma atitude de "parar para acolher" (Lc 10, 30-37), de "abraçar" para "fazer andar" (Jo 5, 1-9) e de "curar" para "anunciar" sacramentalmente uma dimensão intemporal (Mc 2, 1-12). Uma atitude de mobilização para realizar aquilo que está ao alcance de cada um assumindo o imperativo do "dai-lhes vós de comer" (Lc 9, 11-17) (Maia, 2022b).

Na Idade Média, a piedade cristã faz surgir em várias partes da Europa as primeiras formas de proteção social como resposta à pobreza das sociedades feudais. Estes primeiros modelos de proteção social, eram organizados de forma muito básica e tinham respostas reduzidas e irregulares (Garrido, 2023)

A DSI foi enriquecida pelo Padres da Igreja, teólogos e canonistas da Idade Média e pelos pensadores e filósofos católicos dos tempos modernos.

É no século XIX, “por ocasião do encontro do Evangelho com a sociedade industrial moderna, com as suas novas estruturas para a produção de bens de consumo, com a sua nova conceção da sociedade, do Estado e da autoridade, com as suas novas formas de trabalho e de propriedade” (Igreja Católica, 1993) que a DSI se sistematiza e se desenvolve.

Assim, e como resposta às grandes mudanças sociais geradas pelo surgimento da sociedade industrial, pelo iluminismo e os pelos ideais liberais, o Papa Leão XIII publica, em 1891, o documento do magistério que inaugura formalmente a Doutrina Social da Igreja: a Encíclica Rerum Novarum (Monteiro, 2019). A esta seguiram-se a encíclica Quadragesimo Anno, de Pio XI em 1931. S. João Paulo II fez publicar, em 1961, a Mater et Magistra e Paulo VI a encíclica Populorum Progressio, em 1967, e a carta apostólica Octagesima Adveniens, em 1971. O Papa João Paulo II publicou três encíclicas sobre o tema social: Laborem Exercens, em 1981, Sollicitudo Rei Socialis, em 1987 e Centesimus Annus em 1991. Em 2004 o Pontifício Conselho Justiça e Paz faz publicar o Compêndio da Doutrina Social da Igreja onde é apresentada de forma orgânica e sistematizada toda a Doutrina Social da Igreja (Maia, 2022b)

A DSI assenta em 9 princípios: 1) A dignidade da pessoa humana; 2) O respeito à vida humana; 3) O princípio de associação; 4) O princípio da participação; 5) A opção preferencial pelos pobres; 6) O princípio da solidariedade; 7) O princípio da subsidiariedade; 8) O princípio do bem comum e 9) O princípio da destinação universal dos bens.

Para a DSI, devem presidir à vida social três valores fundamentais: a verdade, a liberdade e a justiça (Maia, 2022b).

### **1.2.1 A estratégia da Igreja Portuguesa para a presença no social**

Os princípios que norteiam a presença da Igreja Portuguesa na área social estão vertidos em documento emanado da Conferência Episcopal Portuguesa (CEP) em maio de 2005 (Conferência Episcopal Portuguesa, 2005).

Neste documento estratégico, a Igreja reconhece que uma substancial parte da sua ação sócio caritativa é exercida por um conjunto de IPSS apoiadas pelo Estado o que, dessa forma, lhes permitiu estabilidade e qualidade nos serviços prestados.

Para a CEP a ação social e caritativa da Igreja, decorre do anúncio evangélico e da celebração da fé. Através do serviço da caridade, o amor aos outros é uma concretização do próprio Evangelho e só dessa forma o cristão pode viver a fé autêntica e fazer uma integração plena na comunidade eclesial.

O conjunto de princípios enunciados nesse documento, basicamente inspirados na Doutrina Social da Igreja, vão desde a dignidade da pessoa humana, ao destino universal dos bens, passando pelos princípios da universalidade e da subsidiariedade, sentido de comunidade, cuidado com os mais carenciados e valorização do voluntariado.

Complementarmente são enunciados princípios de ordem prática e de funcionamento como a atenção à identidade e autonomia, a sensibilidade social e dinâmica eclesial dos dirigentes, a formação dos trabalhadores e voluntários, o envolvimento das comunidades, o sentido de prioridade na seleção dos destinatários ou a forma de relacionamento com o Estado.

#### **1.2.1.1 Os Centros Sociais e Paroquiais**

Os “Centros de Assistência Paroquial”, de alguma forma precursores dos CSP, tiveram a sua génese no início na década de 50 do século XX por impulso de D. António Ferreira Gomes, bispo de Porto (Morgado, 2022).

Os CSP promovem a caridade cristã e o desenvolvimento social e comunitários devendo ser motor da comunidade envolvente, contribuindo para o desenvolvimento e solidariedade social (Morgado, 2022).

Segundo (Freitas, 2011) o CSP é uma instituição da Paróquia, que integra a pastoral social e caritativa da Igreja e que procura responder às necessidades concretas do espaço geográfico da Paróquia, tomando uma opção preferencial pelos mais pobres.

Por outro lado, os CSP são lugar onde as próprias comunidades tomam consciência para a solidariedade e para a corresponsabilidade com os mais frágeis (Maia, 2022). Estas instituições integram a ação da Igreja no mundo e, com a sua capilaridade e proximidade, aplicam e disseminam os valores da Doutrina Social da Igreja reforçando a dimensão evangelizadora da Igreja.

Como salienta Freitas (2011, p.412) os CSP são “expressões da solidariedade organizada da Igreja nos tempos atuais, que exercem uma ação reconhecida de proximidade por quem lá trabalha e usa os seus serviços”.

Os CSP são instituições particulares de solidariedade social, aplicando-se-lhes diretamente os artigos 40.º a 51.º Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, e respetivas alterações (Meira, 2023). Sendo pessoas coletivas religiosas de direito canónico de natureza pública, os CSP regem-se pela ordem jurídica portuguesa, nomeadamente pelos EIPSS, e pela ordem jurídica canónica.

De acordo com dados da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social (CNIS), os Centros Sociais e Paroquiais representam cerca de 25% do total das IPSS (Morgado, 2022).

Numa estreita colaboração com o Estado, fruto dos acordos de cooperação, e numa lógica de subsidiariedade, os CSP ajudam na representação e credibilização da Igreja e dos seus valores.

Com dados de 2013, (Leme, 2017) compara os 1042 CSP identificados pela CNIS em Portugal com o número total de paróquias que totalizam 4415, verificando que 23,62% das paróquias em Portugal tinham um Centro Social e Paroquial. Do total identificado, 527 CSP situavam-se nas dioceses de Lamego, Porto, Braga, Bragança, Vila Real e Viana do Castelo, ou seja, mais de 50% do total de Centros Sociais e Paroquiais existentes em território nacional. Este facto dever-se-ia, segundo o autor, a uma maior envolvimento comunitária e dos párocos, que se assumiam como gestores, a uma sustentabilidade e técnicas de gestão com características diferentes das do centro e sul do país, em que a gestão é mais entregue a Diretores Gerais ou Diretores Técnicos.

Para a Conta Satélite da Economia Social (CSES) (Pedroso et al., 2023) foram identificadas, em 2020, 5.476 entidades com o estatuto de IPSS ou equiparado. Destas, mais de 1000 (Maia, 2022a) são Centros Sociais e Paroquiais. Assim, nesse ano de 2020, 7,4% do total de entidades da ES detinham o estatuto de IPSS ou equiparado, sendo estas maioritariamente constituídas por Associações com Fins Altruísticos (83,8%), taxonomia onde se incluem os CSP.

Segundo a CSES as IPSS desenvolveram a sua atividade sobretudo nos serviços sociais, cerca de 55%, sendo este subgrupo responsável por 37% do Valor Acrescentado Bruto (VAB). Em 2020, as IPSS reforçaram a sua importância relativa na ES, representando mais de 40% da produção, 44,8% do VAB, 53,3% das remunerações e 31,7% dos outros subsídios à produção.

### **1.3 A gestão na Economia Social**

Num contexto de grandes dificuldades económico-financeiras por que passam as IPSS em Portugal, basta atendermos aos dados do estudo realizado para a Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade (CNIS) em que num universo de 565 IPSS, em 2019, dois quintos tiveram resultados líquidos negativos e um pouco menos de um quinto tiveram resultados operacionais negativos (Mendes & Rocha, 2022), os temas da gestão revelam-se decisivos para a sustentabilidade do setor.

Como refere C. Ferreira (2022), para garantir a sustentabilidade e a autonomia financeira das IPSS é importante o uso de ferramentas de gestão estratégica que dificilmente estarão acessíveis se não existir uma forte capacitação técnica dos gestores destas Instituições.

Também a Comissão Europeia, no seu plano de ação para a economia social (2021, p. 4), identifica necessidades de “oferecer oportunidades de melhoria de competências e requalificação”. Este documento constata que existe um trabalho a fazer para elevar as capacidades dos recursos humanos deste setor.

Tal como defende (D. A. Meira, 2014), para o subsector cooperativo torna-se desejável a profissionalização da gestão das entidades da economia social para garantir a sua sustentabilidade e reforçar a sua transparência.

No entanto em muitas das organizações sociais, os membros da Direção, tendencialmente voluntários, são quem garante a gestão das instituições. Ora estas só podem ser competitivas se tiverem capacidade de gerir adequadamente os seus recursos e a relação com os seus *stakeholders*, carecendo este processo de modernização e profissionalização (Santana, 2018).

Como constata Gonçalves (2021), uma parte dos responsáveis pela gestão das IPSS são jovens quadros com formação superior em serviço social, com pouca sensibilidade e

formação para a gestão e suas ferramentas, e que desempenham primordialmente a função de diretor técnico da organização.

De facto, o gestor profissional tenderá a ter maior sensibilidade para as questões financeiras e para uma gestão mais eficaz da entidade, no entanto é necessário garantir que conhece e está alinhado com a causa social da organização e do setor (Bernardino & Santos, 2016).

Por outro lado, os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas, não só acolhem as missões das organizações da economia social como as desafiam em termos de gestão a serem “eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis” (conforme referido na meta 16.6 do documento). Por outro lado, a forte dependência de fundos estatais, subsídios ou fundos sociais exige das entidades da economia social, e das IPSS em particular, um compromisso muito forte com a transparência, sendo o *accountability* um dever e uma oportunidade para estas organizações. Apesar disso as suas práticas de divulgação de contas são globalmente fracas e insuficientes (A. S. F. T. da S. Costa, 2021)

Também a gestão de recursos humanos tem impacto na qualidade do emprego e na qualidade dos serviços prestados por estas instituições. A qualidade do emprego nas instituições é baixa e a implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos formalizadas organizacionalmente é muito residual ou nula. Assim uma estratégia de gestão de recursos humanos pouco madura condiciona a sua própria qualidade (Aldeia, 2022), bem como a capacidade de atrair e reter talento.

Devemos referir que um modelo de governança bem estruturado implica uma verdadeira separação entre a direção estratégica (Conselho de Administração ou Direção Estatutária) e a gestão executiva (Direção Executiva ou Coordenação Geral). Não sendo fácil esta segregação em entidades com fins sociais, pela dificuldade em alinhar a gestão com as prioridades estratégicas e com a missão, esta é uma separação essencial para que as organizações sejam capazes de cumprir a sua missão de forma eficiente e consigam garantir a sustentabilidade do seu negócio.

Neste sentido vale a pena destacar que os diferentes *stakeholders*, nomeadamente os financiadores, estão crescentemente atentos à *accountability* das entidades sociais com quem se relacionam. Daí a valorização daquelas que se apresentem com uma missão clara, objetivos de impacto bem definidos, que alinhem a gestão com o governo e que

manifestem capacidade estrutural para atingir objetivos, adotando boas práticas de governança que lhes assegurem a confiança dos *stakeholders* a longo prazo (Azevedo, 2023).

O nível de sustentabilidade de uma IPSS está dependente da qualidade do seu plano estratégico nomeadamente da diversificação e consistência das fontes de rendimento, da valorização dos recursos humanos, quer sejam profissionais, quer sejam voluntários (Franco, 2020). A estratégia é o fator que mais condiciona a sustentabilidade de uma instituição. Na estratégia estão incluídas a planificação e organização a médio-longo prazos, a definição de objetivos e metas concretas visando a realização da missão, tendo em conta os valores e visão da instituição (Franco, 2020).

Num tempo de rápidas mudanças, tal como defendido por Gonçalves (2019), elevados níveis de exigência e escrutínio público, escassez de recursos e volatilidade social a sustentabilidade de uma IPSS está hoje muito dependente da sua gestão ser capaz de criar, usar e partilhar conhecimento.

Apesar das múltiplas fragilidades identificadas nestas organizações, requerendo uma maior intervenção e esforço de melhoria com vista a uma crescente profissionalização e a uma maior preparação para a sustentabilidade, as IPSS dão um importante contributo para a sociedade e para a economia carecendo de melhor capacidade comunicar e de lhe dar visibilidade. Como evidencia o relatório final do trabalho *Theo Frame Accountability* (A. da C. S. (coord ) Ferreira et al., 2022), as IPSS revelam uma elevada capacidade de adaptação e resiliência, evidenciada na recente pandemia Covid 19, na medida em que, muitos dos seus indicadores melhoraram e outros não sofreram alterações significativas. No estudo atrás referido foram identificados importantes contributos das IPSS para a comunidade onde se inserem: promovem o emprego, estabelecem parcerias e proporcionam ações de formação para a comunidade (A. da C. S. (coord ) Ferreira et al., 2022).

### **1.3.1 Especificidades da gestão nos Centros Sociais e Paroquiais**

Os CSP cumprem a missão da Igreja de fazer o bem e despertar consciências para a solidariedade, comunhão, ajuda fraterna, para a partilha e para o agir cristão. Os CSP, com um expressivo envolvimento da comunidade e uma ação marcada pela capilaridade,

gratuidade, proximidade e solidariedade, cumprem a missão de convocar “*Para a corresponsabilidade de todos na sorte de cada um*”. De acordo com Maia (2022<sup>a</sup>), os CSP estão presentes ao longo de todo o território nacional e materializam “*o modelo português*” de proteção social de cidadania que coopera com o Estado.

Conforme modelo aprovado pela Conferência Episcopal Portuguesa («Modelos de Estatutos para os Centros Sociais Paroquiais», 2015), os estatutos dos CSP definem no art.º 3 um conjunto de princípios inspiradores. Desde logo que o Centro “*prossegue o bem público eclesial na sua área de intervenção, de acordo com as normas da Igreja Católica, e tem como fins a promoção da caridade cristã, da cultura, educação e a integração comunitária e social, na perspetiva dos valores do Evangelho, de todos os habitantes da comunidade onde está situado, especialmente dos mais pobres.*”

No segundo ponto estipula-se que “*o Centro, na prossecução dos seus fins, deverá orientar a sua ação sócia caritativa à luz da Doutrina Social da Igreja*”.

No Art.º 8 é referido que além dos órgãos gerentes, Direção e Conselho Fiscal, o CSP pode ter um diretor executivo que, sendo uma função, não é um órgão.

Os CSP são presididos maioritariamente pelos párocos locais (Morgado, 2022). Em algumas dioceses há pontualmente CSP que são dirigidos por leigos “*qualificados e dedicados, propostos pelos respetivos párocos e nomeados pelos Bispos diocesanos, investidos no ministério da Diaconia da Caridade, remetendo-se então para o respetivo pároco uma função assistencial, evangelizadora e moderadora*” (Maia, 2022a).

Com a progressiva redução do número de vocações sacerdotais e com o encargo de gestão sobre os párocos, têm surgido vozes que advogam que a criação dos CSP “*foi um erro que urge corrigir através de um plano que permita sair da embrulhada com sérios problemas financeiros e uma organização peculiar com muitos custos, com poucos recursos próprios e onde trabalha muita gente*”. Simultaneamente interrogam-se “*se os padres, que são pastores, se devem assumir como assistentes sociais, animadores socioculturais, funcionários do serviço social ou gestores de instituições*” Freitas (2011, p.263).

Por outro lado, e numa linha de crescente corresponsabilidade dos leigos na vida da Igreja destaca-se o diaconado permanente, que tendo como função primordial a caridade, deva

“ser o responsável pelos Centros Sociais e Paroquiais e das IPSS e demais meios de assistência social” Nogueira (2022, p.4).

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

---

Num setor crítico enquanto resposta a necessidades sociais crescentes, promotor da coesão social, garante de níveis mínimos de dignidade de vida para muitos portugueses, com crescentes níveis de escrutínio público e confrontados diariamente com dificuldades ao nível da sua sustentabilidade, os CSP, sempre balizados pelos princípios e valores da Doutrina Social da Igreja, carecem de pensar permanentemente os seus modelos de gestão por forma a alinhá-los com as melhores práticas e com o melhor conhecimento, garantido a capacidade de continuar a cumprir a especificidade da sua missão.

## **2.1 Questões de Investigação**

Existe uma perceção das dificuldades que a Igreja e os seus responsáveis tem em garantir uma boa gestão dos CSP, identificada na evidencia disponível, previamente reportada no capítulo anterior. Paralelamente, constata-se que o tempo utilizado pelos párocos na gestão dos CSP condiciona a sua disponibilidade para os outros assuntos pastorais. Esta problemática agrava-se com a crescente redução do número sacerdotes e o conseqüente envelhecimento da classe. Por outro lado, o subfinanciamento do setor reforça as dificuldades com que os dirigentes são confrontados no dia-a-dia do seu trabalho de gestão.

O presente trabalho teve como pano de fundo este conjunto questões, que remete para a necessidade de um estudo aos desafios da gestão dos centros sociais e paroquiais em Portugal. Assim, tivemos como ponto de partida as seguintes questões de investigação:

Qual o estado da relação dos CSP com as comunidades locais, comprometimento do pároco e coerência da gestão com os valores da Doutrina Social da Igreja?

Quais as dificuldades que o modelo de estatutos em vigor e a relação com o Estado, via Acordos de Cooperação, causam à gestão dos CSP?

O que influencia a sustentabilidade dos CSP e se a cooperação interinstitucional é um caminho para a sustentabilidade?

Quais os modelos em vigor na gestão dos CSP e como os dirigentes olham para uma progressiva profissionalização?

## 2.2 Objetivos do Estudo

Com a presente dissertação pretende-se alcançar quatro objetivos específicos, conforme se descrevem de seguida.

Objetivo 1: Analisar a relação entre os Centros Sociais e Paroquiais com a Igreja, em particular como forma de prossecução da Doutrina Social da Igreja.

Neste primeiro objetivo pretende-se aferir o estado da relação dos CSP com a Igreja local que os promove, bem como compreender o nível de compromisso dessa comunidade e do seu líder, o pároco, com o CSP. Complementarmente tentou-se conhecer até que ponto a gestão e as práticas dos CSP estão alinhadas com os princípios da Doutrina Social da Igreja.

Objetivo 2: Analisar em que medida os estatutos dos Centros sociais e Paroquiais e o estabelecimento de acordos de cooperação com o Estado condicionam a atuação dos CSP.

Um segundo objetivo visa compreender até que ponto o modelo de estatutos em vigor compromete, ou não, o desenvolvimento do trabalho dos CSP e, paralelamente, como era vista a relação com o Estado por força dos protocolos de cooperação.

Analisou-se ainda o nível da relação dos CSP com as entidades de proximidade da Segurança Social por quem são monitorizados.

Objetivo 3: Analisar os principais fatores que influenciam a sustentabilidade e cooperação nos Centros Sociais e Paroquiais

O objetivo número três visa identificar os fatores críticos que podem comprometer a sustentabilidade dos CSP e perceber que estratégias de inovação estavam a ser usadas ou pensadas para garantir a sustentabilidade futura destas entidades.

Simultaneamente analisou-se a capacidade dos CSP estabelecerem laços de cooperação tendo em vista criar sinergias e garantir a eficiência e sustentabilidade.

Objetivo 4: Conhecer as principais abordagens à gestão nos CSP, os níveis de profissionalização dos seus órgãos de gestão e a adequação dos modelos em vigor

Como último objetivo do estudo pretende-se conhecer em que modelos de gestão assentavam as práticas em vigor, aferir o nível de profissionalização das equipas de direção e de gestão e a opinião dos responsáveis sobre a eventual necessidade de segregação das funções diretivas das funções executivas.

Neste ponto ainda se procurou conhecer a perspetiva destes responsáveis sobre a evolução futura deste tipo de entidades e sobre os principais desafios com que serão confrontadas no futuro próximo.

### **2.3 Metodologia do Estudo**

Para a realização do estudo optou-se pela utilização de uma metodologia qualitativa de investigação, assente numa abordagem indutiva.

Para o efeito, como método de recolha dos dados primários optou-se pela realização de entrevistas a um conjunto dirigentes de CSP, para uma análise qualitativa da problemática da gestão. A partir de um conjunto de perguntas abertas, dando liberdade aos interlocutores para partilharem as suas perspetivas sobre o “estado da arte”, tentamos compreender como é feita a gestão dos CSP, quais os principais desafios com que é confrontada e quais as soluções preconizadas para a sua mitigação. Quisemos ainda compreender a sensibilidade destes interlocutores para as tendências de profissionalização da gestão e cooperação interinstitucional nestas organizações.

### **2.4 Guião das Entrevistas**

Definidas que estavam as questões de investigação elaborou-se o guião de entrevistas (Anexo I) que teve por objetivo a recolha dos contributos que permitissem construir uma visão alargada sobre os principais desafios que se colocam à gestão dos CSP.

Com a tentativa de validação das dificuldades que previamente identificamos, o guião pretendia ser suficientemente aberto para tentar descobrir outras fragilidades e, por

maioria de razão, identificar novas práticas que já estejam a ajudar na resolução dos problemas de gestão destas organizações.

Desta forma foram concebidos quatro conjuntos de questões, sendo o primeiro sobre a relação dos CSP com a Igreja e com as comunidades paroquiais a que pertencem que continha cinco perguntas. O segundo grupo, com quatro perguntas, versava a problemática do enquadramento jurídico e a relação dos CSP com o Estado. O grupo seguinte tinha três perguntas e focava-se na questão da sustentabilidade e da cooperação interinstitucional. Por último, e com três perguntas, os entrevistados foram questionados sobre que modelo de gestão utilizam, como veem a profissionalização da gestão no setor e que desafios futuros antecipam para este tipo entidade da ES.

Particularmente relevante para a conceção e validação do guião foi a disponibilidade do Sr. Pe. Lino Maia, presidente da CNIS que, com o seu profundo conhecimento do setor e especial sensibilidade para as suas fragilidades, aceitou aceder algumas conversas prévias de aproximação aos temas, que foram utilizadas como entrevistas exploratórias.

## **2.5 Amostra**

Sendo o objeto de estudo a gestão dos CSP, na seleção da amostra quisemos recolher a visão de presidentes ou de outros membros das direções. Pelo facto de serem dirigentes de topo consideramos poderem ter, não só uma visão abrangente sobre as questões em análise, como reunirem capacidade crítica para pensarem novos caminhos na resolução dos desafios em questão.

Com mais de mil entidades em Portugal (Anexo X), os CSP têm uma forte capilaridade estando disseminados por todo o país. Perante este contexto, procurou-se encontrar uma amostra que refletisse a diversidade regional na expectativa de podermos captar as múltiplas realidades existentes.

Assim, elaborou-se uma base de dados identificando de forma aleatória, e a partir de redes de contactos, alguns CSP de diferentes regiões de Portugal Continental. Em seguida foram enviados e-mails contextualizando o estudo e pedindo o agendamento de reuniões por via telemática ou presencial.

Apesar de inicialmente estarmos convencidos da facilidade em encontrar dirigentes disponíveis, tal veio a revelar-se difícil tendo sido confrontados com uma grande ausência de respostas aos pedidos de disponibilidade para a realização da entrevista.

Apesar disso, através de uma amostragem não probabilística por conveniência e efeito bola de neve, foi possível entrevistar oito dirigentes de CSP que mesmo assim, refletem alguma diversidade regional: um de Trás-os-Montes, outro do Minho, quatro da região do Grande Porto, um do Litoral Centro e um do Algarve.

Apesar da curta dimensão da amostra mas contando com alguma diversidade regional foi possível compreender a multiplicidade de abordagens, problemas, dimensões e soluções que os dirigentes revelam para cada situação.

Dos oito entrevistados cinco são presidentes e três tem outras funções no órgão de direção. Dos oito CSP representados seis são presididos pelo pároco, um por um diácono e o outro por um leigo.

Conforme tabela 1, as entrevistas foram realizadas entre os dias 29 de junho e 09 de setembro de 2023 e tiveram duração entre 40', a mais curta, e 1h07' a mais longa. Tendo em conta a dispersão geográfica e a disponibilidade dos entrevistados somente em duas foi possível entrevista presencial, tendo as restantes seis sido feitas por meios telemáticos.

Tabela 1 – Entrevistas: data, duração e meio

<b>Tabela das Entrevistas</b>			
<b>Entrevistado</b>	<b>Data</b>	<b>Duração</b>	<b>Meio</b>
<b>A</b>	29/06/2023	1h07'	Plataforma Teams
<b>B</b>	08/07/2023	1h06'	Presencial
<b>C</b>	11/07/2023	50'	Plataforma Teams
<b>D</b>	25/07/2023	48'	Plataforma Teams
<b>E</b>	26/07/2023	44'	Plataforma Teams
<b>F</b>	27/07/2023	40'	Plataforma Teams
<b>G</b>	29/07/2023	51'	Plataforma Teams
<b>H</b>	09/09/2023	52'	Presencial

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas realizadas foram gravadas e posteriormente transcritas (ver anexos II a IX).

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

---

### **3.1 Apresentação e Análise**

Na apresentação e análise dos resultados optamos por uma divisão em função dos quatro objetivos de investigação que deram origem aos quatro conjuntos de questões que constituíram as entrevistas.

#### **3.1.1 Os Centros Sociais e Paroquiais e a Igreja**

Neste primeiro conjunto de questões, apresentados na tabela 2, tentamos compreender o estado da relação entre os CSP e a comunidade paroquial onde este nasce e está implantado.

Quanto à integração dos CSP na pastoral paroquial, as perspetivas são muito diversificadas e vão desde uma absoluta sintonia e cooperação do entrevistado G até ao alheamento do entrevistado C. Por outro lado, as respostas já foram mais consensuais na resposta afirmativa quanto à segregação de recursos entre a paróquia e o CSP.

Já no que respeita ao nível de envolvimento do pároco na gestão dos CSP, temos o entrevistado B que refere isso como uma grande limitação e os restantes que não identificam aí um problema de maior. De referir que no caso dos entrevistados C e E o presidente da direção do CSP não é o pároco.

Nas respostas à questão colocada sobre se ficam necessidades sociais por cobrir vemos alguma divergência de opiniões. Os entrevistados B e C caracterizam a ação dos CSP como limitadora da capacidade de resposta da paróquia a outras necessidades sociais, enquanto o F tem encontrado flexibilidade para responder aos diversos desafios sociais com que a paróquia é confrontada. Os entrevistados D e H reconhecem que a paróquia tem de encontrar outras soluções para os problemas, para além da resposta dos CSP.

Duma forma generalizada os entrevistados referiram que os CSP estão alinhados com os valores da Doutrina Social da Igreja quando confrontados com a questão sobre a presença desses valores na gestão e no dia-a-dia.

Tabela 2 – Os CSP e a Igreja

<b>I_ Os CSP e a Igreja</b>					
<b>ENTREVISTADO</b>	<b>11 Até que ponto os CSP se inserem na dinâmica pastoral da Paróquia?</b>	<b>12 Os recursos financeiros e materiais da Paróquia são usados para garantir a sustentabilidade dos CSP? Esse uso põe em causa o equilíbrio financeiro da Paróquia?</b>	<b>13 Em que medida as necessidades de gestão e acompanhamento dos CSP condicionam a disponibilidade do Pároco para a restante atividade paroquial? Como ultrapassar este problema?</b>	<b>14 Os CSP respondem a algumas necessidades sociais das comunidades. Que outras necessidades existem e para as quais os CSP não podem responder? (por falta de enquadramento; por falta de recursos, por falta de flexibilidade, ...)</b>	<b>15 A gestão dos CSP tem em conta os valores da Doutrina Social da Igreja? Em que medida?</b>
<b>A</b>	A comunidade reconhece o valor	Estão segregados	Não deve ser o pároco. Devem existir estruturas vicariais de acompanhamento e gestão	Com projetos de inovação social	Sim. Estão intrínsecos às pessoas desde a direção
<b>B</b>	Pouco	Estão segregados	Limitam muito. Igreja deve abandonar estes serviços	Estão muito limitados e condicionados na resolução de necessidades não protocoladas	A direção tem pouca disponibilidade para trabalhar esses princípios.
<b>C</b>	Reduzida		Não é o pároco. Um diácono preside a dois CSP	Regras limitam ação. Não é um serviço de caridade é um serviço social do Estado.	É difícil porque é um serviço do Estado e como tal não pode condicionar os seus utentes.
<b>D</b>	Progressivo afastamento	Estão segregados	Condiciona pouco porque o pároco delega na equipa de gestão.	A comunidade tem sabido encontrar novas soluções para as questões com que é confrontada.	O pároco zela por esse valores no dia-a-dia da instituição
<b>E</b>	Muito integrado e ao serviço da paróquia.	Estão segregados	Pouco envolvimento do pároco. Um leigo é presidente da direção	Responde às necessidades locais e das comunidades limitrofes.	
<b>F</b>	Integra e responde às necessidades da paróquia.	Estão segregados. Paróquia cedeu parte das instalações	Não causa dificuldade. Quanto maior menos trabalho para o presidente porque o quadro técnico profissional é maior.	Tem flexibilidade para responder com os recursos existentes à situações com que é confrontado. Tem negociados protocolos atípicos com a SS	São integrados nas práticas e comunicado com regularidade aos trabalhadores.
<b>G</b>	Integra e a comunidade é solidária com o Centro.	Partilha natural e pacífica de instalações e equipamentos.	Sem dificuldade. O pároco e presidente delega a gestão operacional na restante direção voluntária.		São integrados nas práticas do dia-a-dia da instituição.
<b>H</b>	Paróquias devem estar atentas às questões sociais e aproveitarem a oportunidade de serem solidárias com os mais necessitados.	Paróquias e comunidades devem ser solidárias com os mais frágeis	Pároco deve mobilizar a comunidade e garantir recursos humanos que apoiem	Paróquia tem de estar atentas e responder de forma criativa às necessidades que não são passíveis de ser integradas nas respostas dos Centros: Vicentinos, Cáritas, ...	Tem de responder pelo menos a 2 dos princípios: dignidade de toda a pessoa e respeito pela vida desde a concepção até à morte natural.

Fonte: Elaboração própria

### **3.1.2 Os Estatutos e os Protocolos de Cooperação com o Estado**

No segundo momento, evidenciado na tabela 3, tentamos compreender até que ponto o modelo de estatutos em vigor, bem como os protocolos de cooperação com o Estado dificultam o funcionamento e a gestão dos CSP. Procurou-se aferir que propostas de alteração poderiam ser identificadas para melhorar o funcionamento das instituições. Foi ainda questionado o estado da relação das instituições com as delegações de proximidade da Segurança Social.

Relativamente à questão das eventuais limitações que a legislação e as regras estatutárias colocam à gestão dos CSP, temos uma clivagem entre os entrevistados A, B e C que identificam limitações, e os E, F e G que não encontram limitações. O entrevistado D afirma que a legislação tem vindo a melhorar e o H realça a necessidade de ser dada maior autonomia à gestão das instituições.

De notar que, como refere o entrevistado F, com a alteração aprovada em 2015 pela Conferência Episcopal Portuguesa ao modelo de estatutos dos CSP (M. Costa, 2015), deixou de ser obrigatória a presidência da direção ser ocupada pelo pároco. Aparentemente o entrevistado B ainda não tem em consideração esta alteração.

Questionados sobre as potencialidades de uma alteração à natureza fundacional dos CSP, poucos estão sensíveis para o tema, salvo o entrevistado H que considera um caminho a experimentar.

No que respeita à questão sobre as condicionantes das regras dos Acordos de Cooperação com o Estado, A, B, G e H entendem que essas regras limitam a ação e a sustentabilidade dos CSP.

Por fim, quanto à relação dos CSP com as estruturas de proximidade dos Serviços de Segurança Social, os entrevistados D e F referem uma boa relação enquanto A, B, E, G e H admitem dificuldades no relacionamento. Conclui-se que este campo está muito dependente dos interlocutores locais e da sua capacidade de relacionamento.

Tabela 3 – Grupo II \_ Os estatutos e os protocolos de cooperação com o Estado

<b>II _ Os estatutos e os protocolos de cooperação com o Estado</b>				
<b>ENTREVISTADO</b>	<b>21 A legislação e as regras estatutárias dificultam a gestão dos CSP? Quais as alterações que a favoreceriam?</b>	<b>22 Como veria a alteração da natureza fundacional dos CSP para um modelo associativo? (Pároco como curador e assistente espiritual)</b>	<b>23 Como impactam na gestão as regras e condicionantes dos protocolos de cooperação com o Estado?</b>	<b>24 Como é a relação do CSP com a estrutura de proximidade da Segurança Social? Existe apoio técnico da SS para a gestão?</b>
<b>A</b>	Sim	Pároco ser curador e/ou assistente espiritual.	Causam limitações. É necessário inovar nos modelos de valências.	Sem apoio e com pouca flexibilidade.
<b>B</b>	Sim. Deixar de ser o pároco o responsável.	Pároco somente assistente espiritual.	Limitam capacidade de atuar.	Só tem ação fiscalizadora.
<b>C</b>	Limitam e condicionam.		Baixas participações do Estado cria problemas de gestão e sustentabilidade.	
<b>D</b>	Legislação tem vindo a ser melhorada.	Não vê vantagem.		É pacífica a relação entre técnicos.
<b>E</b>	Não são problema		Baixa participação do Estado.	Muitas vezes são problema.
<b>F</b>	Modelo de estatutos de 2015 resolveu os problemas existentes.	Não deve ser alterado.		Boa relação de somente de acompanhamento.
<b>G</b>	Não são problema	Não é preocupação. A comunidade tem espírito associativo logo teria condições para funcionar.	Regras dificultam gestão e sustentabilidade. Ausência de flexibilidade limita atuação.	Inspeções muito preocupadas com pormenores burocráticos. Deviam ter maior proximidade.
<b>H</b>	Necessário o reforço da autonomia das instituições.	É um caminho a experimentar mas não universal.	Dificuldades de gestão e problemas de sustentabilidade devido à falta de autonomia.	Ação muito fiscalizadora e de pouco acompanhamento.

Fonte: Elaboração própria

### 3.1.3 Sustentabilidade e Cooperação

Na tabela 4 foram analisadas as questões ligadas à sustentabilidade dos CSP, o que é que a compromete e sobre a capacidade de cooperação enquanto via para ajudar a resolver alguns dos problemas.

Questionados sobre os principais fatores que comprometem a sustentabilidade dos CSP as respostas são unânimes: o insuficiente financiamento estatal e o baixo rendimento dos utentes, que faz com que o valor da sua comparticipação seja baixo. Nesta resposta os entrevistados D e H referiram um ponto relevante que está relacionado com os princípios valores que norteiam estas instituições e que derivam da Doutrina Social da Igreja. Se por força dos princípios, um CSP tem um compromisso de privilegiar os mais frágeis, os mais necessitados, a exigência de garantir a sustentabilidade pode fazê-lo desviar desses princípios, privilegiando aqueles que tem maiores rendimentos, logo capazes de uma maior comparticipação. Igualmente relevantes são as questões da dificuldade de recrutamento e retenção de mão de obra de qualidade (entrevistas A, B, C) e o aumento significativo dos custos, nomeadamente dos salários (entrevistas C, F e H).

Sobre o potencial dos CSP para desenvolver atividades instrumentais que possam gerar recursos para a instituição, de uma forma ou de outra as instituições que estes entrevistados dirigem já tentaram ou pensaram desenvolver este tipo de atividades, mas sem grande sucesso. Fatores como a dificuldade de gestão e a falta de mão de obra (entrevistados B e H), um rácio custo/benefício muito baixo (entrevistados C, E, G) e o reduzido mercado para os produtos/serviços, no caso de CSP em zonas rurais ou do interior (entrevistados E e F), são apontados como os principais obstáculos para o sucesso deste tipo de iniciativa. Valerá a pena notar que o entrevistado H alertou para o risco destas atividades instrumentais poderem entrar em concorrência com a economia de mercado e o entrevistado H ter chamado à atenção para o risco deste tipo de atividade poder colidir com a missão social do CSP. Ainda neste ponto a destacar a posição do entrevistado A referindo que na sua instituição se tem desenvolvido, com sucesso, projetos de inovação social que permitem responder a novos problemas e fortalecer a sustentabilidade da instituição.

No que respeita à possibilidade de trabalho de cooperação interinstitucional, percebe-se que é um caminho a começar a ser trilhado, mas que encontra ainda muitas dificuldades. Uma cultura de “paredes altas” (entrevistado H) e um grande bairrismo que não permitem partilhas mais fluídas e proveitosas (entrevistados A, D e E). No entanto já vão existindo

momentos de partilha mais ao nível técnico (entrevistado B e G) e no entrevistado C a partilha já se faz ao nível da direção na medida em que a mesma pessoa preside a 2 CSP.

Tabela 4 – Sustentabilidade e Cooperação

<b>III _ Sustentabilidade e Cooperação</b>			
<b>ENTREVISTADO</b>	<b>31 Quais os principais fatores que comprometem a sustentabilidade dos CSP?</b>	<b>32 Existem atividades instrumentais que podem ter impacto significativo na sustentabilidade dos CSP? Quais? O que impede o seu desenvolvimento?</b>	<b>33 Há trabalho de cooperação e parceria com outros CSP? E com outro tipo instituições? Qual? Se não, porquê?</b>
<b>A</b>	Insuficiente financiamento do estado; limitações das direções; qualidade da mão-de-obra disponível	Projetos de inovação social	Falta de abertura das outras instituições.
<b>B</b>	Insuficiente financiamento do estado; qualidade da mão-de-obra disponível	Muito difícil por dificuldades de gestão e falta de mão-de-obra comprometida.	Pontual: partilha de ações de formação, consultoria; partilha técnica de boas práticas
<b>C</b>	Insuficiente financiamento do estado; Aumento dos salários; Aumento das taxas de juro; Falta de mão-de-obra	Já tentado; Rácio custo/benefício muito baixo	Partilha do presidente da direção entre dois centros.
<b>D</b>	Insuficiente financiamento do estado; Necessidade de privilegiar os mais frágeis;	Difícil de operacionalizar; Só por exceção; pode colidir com a missão social	Fácil parceria em atividades; Difícil na gestão e nos recursos; Bairrismo histórico
<b>E</b>	Insuficiente financiamento do estado; Baixos rendimentos dos utentes	Frágil relação custo / benefício; Pouco mercado	Difícil pelo bairrismo das comunidades
<b>F</b>	Insuficiente financiamento do estado; Baixos rendimentos dos utentes; Aumento dos salários; Necessidade de gestão muito rigorosa; Avaliação permanente da sustentabilidade de cada resposta.	Pouco mercado por baixa densidade populacional	Cooperação com Município, com IEFP e com o Ensino Superior
<b>G</b>	Insuficiente financiamento do estado; Baixos rendimentos dos utentes	Frágil relação custo / benefício	Regular partilha de formação, troca de informação sobre mão-de-obra, cedência de serviço de limpeza para entidade externa.
<b>H</b>	Insuficiente financiamento do estado; Necessidade de privilegiar os mais frágeis; Aumento dos custos	Falta de recursos e capacidade de gestão; problema da concorrência desleal com a economia de mercado	Difícil por uma cultura de "paredes altas";

Fonte: Elaboração própria

### **3.1.4 Modelos de Gestão e a Profissionalização**

Por último procurou-se entender como estava a ser feita a gestão estratégica e a gestão operacional dos CSP, quais os níveis atuais de profissionalização da gestão nas instituições e, por último, quais os desafios futuros percebidos para os CSP e a sua gestão. A tabela 5 sistematiza os principais resultados obtidos.

Analisando as funções de gestão estratégica e gestão operacional no CSP, desde logo ficou patente alguma dificuldade em segregar estas funções nas respetivas instituições. De qualquer forma foi possível compreender que em todos estes Centros a gestão estratégica está a cargo do presidente com a restante direção. Já a direção operacional ou executiva, no entrevistado A, é o vice-presidente da direção quem assume. No CSP dos entrevistados B, C e E o presidente faz a direção executiva em articulação com a direção técnica. No caso do entrevistado D a gestão estratégica é feita pelo presidente, apoiado pela restante direção e pela direção executiva; a gestão operacional é feita pela direção executiva em articulação com a direção técnica. No entrevistado F, a gestão estratégica é feita pelo presidente com a direção e assessoria técnica externa para as decisões mais relevantes. Neste caso a direção executiva é feita pelo presidente com a direção técnica. A especificidade do entrevistado G é a gestão executiva ser feita pela secretária e pela tesoureira da direção em articulação com a direção técnica. No caso H a gestão estratégica é assegurada pela direção e a operacional pelo diretor executivo em articulação com as direções técnicas.

Sobre a profissionalização da gestão dos CSP, obtivemos uma grande convergência quanto à sua necessidade (entrevistados A, B, C, D e H). Para os entrevistados E e B é suficiente a profissionalização das direções técnicas e o entrevistado G sugere uma profissionalização parcial (voluntários com dias de dispensa remunerada do seu emprego para tratar dos assuntos do CSP).

Questionados sobre os desafios futuros da gestão dos CSP, os entrevistados A, C, F, e H referiram a necessidade de a Igreja definir com clareza a sua posição em relação ao futuro dos CSP. Os entrevistados E, F, G, apontaram a questão da sustentabilidade e a necessidade de redefinição do modelo de financiamento pelo Estado como desafios futuros. A questão do recrutamento e retenção de trabalhadores, associado à valorização profissional e melhores níveis salariais são problemáticas identificadas pelos

entrevistados A, G e H. Referir ainda os caminhos de concentração de ofertas e a criação de centros inter-paroquiais como modelos preconizados pelos entrevistados B e H. Por último regista-se as visões antagónicas do entrevistado E, que refere a importância da continuidade dos CSP porque “trabalho não vai faltar” no futuro, à opinião do entrevistado B ao entender que a Igreja se deve afastar progressivamente destes modelos de apoio social.

Tabela 5 – Modelos de Gestão e Profissionalização

<b>IV _ Modelos de gestão e a profissionalização</b>			
<b>ENTREVISTADO</b>	<b>41 Quem faz a gestão estratégica do CSP? E a gestão operacional?</b>	<b>42 Alguma literatura defende uma progressiva “profissionalização” da gestão das instituições sociais. Como entende essa “profissionalização”? É possível aplicar essa profissionalização nos CSP? Quais as potencialidades e quais os riscos?</b>	<b>43 Quais os principais desafios futuros que enfrenta a gestão dos CSP?</b>
<b>A</b>	GE: O presidente (pároco) com a Direção; GO: Vice presidente	Urgente a profissionalização da gestão	Saber o que a Igreja quer dos Centros; Atrair mão-de-obra qualificada; Contruir novo modelo de gestão.
<b>B</b>	GE: O Presidente (pároco) + Direção; GO: Pároco + Direção técnica	Profissionalização da gestão; Criação de equipas de gestão inter centros com reporte ao Bispo	Concentrar oferta existente; profissionalizar a gestão; Sair progressivamente do setor
<b>C</b>	GE: Direção; GO: Presidente (Diácono) + Direção técnica	Absolutamente necessária.	Igreja deve questionar-se qual o papel que deve desempenhar nesta realidade
<b>D</b>	GE: Presidente (pároco) + Direção + Direção Executiva; GO: Direção Executiva + Direção Técnica	Profissionalização da gestão é essencial.	Dar continuidade ao modelo e ser capaz de inovar para responder aos novos desafios sociais.
<b>E</b>	GE: Direção; GO: Presidente (Leigo) + Direção técnica	Profissionalização somente a Direção Técnica	"Trabalho não vai faltar"; Necessidade da alteração do modelo de financiamento
<b>F</b>	GE: Presidente (pároco) + Direção com assessoria especializada externa para as decisões mais relevantes; GO: Presidente + Direção Técnica	Assegurada pela Direção Técnica	Igreja deve olhar sem desconfiança; Ação deve exceder o protocolado; Estado deve ter um novo olhar sobre esta realidade
<b>G</b>	GE: Presidente (pároco) + Direção; GO: Secretária + Tesoureira + Direção Técnica	Modelo de semi-profissionalização	Criar outro modelo de financiamento; Baixos salários vs recrutamento
<b>H</b>	GE: Direção; GO: Diretor executivo + Direções técnicas	Diretor executivo profissional quando a dimensão do Centro o permitir	Clarificação da posição da Igreja; Criação de Centros Inter Paroquiais com especialização; Acolher projetos de inovação

Fonte: Elaboração própria

## **3.2 Discussão**

A sistematização do trabalho desenvolvido permite-nos concluir que os CSP, de uma forma geral, não perderam a ligação às comunidades de onde emergem e a quem servem. Com maior ou menor integração na pastoral paroquial, eles continuam a cumprir a sua missão de resposta e alerta para os problemas sociais da comunidade e integram, no cumprimento da sua missão, os valores da Doutrina Social da Igreja. Contudo, não esgotam a capacidade de resposta aos problemas sociais das comunidades, mas contribuem de forma decisiva, são desafio para a missão social da Igreja e desempenham um papel de despertar consciências para corresponsabilidade de todos na sorte de cada um.

A sucessiva redução do número de sacerdotes e a conseqüente acumulação de funções compromete a disponibilidade destes para gerir os CSP, nomeadamente daqueles de maior dimensão. No entanto, essa limitação tem condições de ser ultrapassada pela possibilidade, já prevista no modelo de estatutos mais recente, da função de presidente poder ser exercida por outra pessoa que não o pároco. Algumas das experiências relatadas evidenciam que as direções estratégicas e a presidência destas instituições podem ser entregues, com ganhos de eficiência, a outros membros da comunidade libertando os párocos para as restantes missões pastorais.

Se em termos de estatutos não são identificados grandes constrangimentos que condicionem a gestão dos CSP, os acordos de cooperação e particularmente os valores de financiamento público, são unanimemente considerados o grande problema para estas instituições. Todas consideram que há um subfinanciamento por parte do Estado, que determina as grandes dificuldades de gestão e de sustentabilidade destas organizações. Apesar do recente compromisso do Governo, via Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social, em subir a comparticipação do Estado gradualmente, há propostas para revisão mais profunda do modelo de comparticipação.

Apesar de no compromisso expresso na alínea b) do número 3 da cláusula VII do Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social, recentemente revalido, o Estado se comprometer a assegurar, de forma progressiva e anual, o reforço do valor das

comparticipações da segurança social, no âmbito dos acordos de cooperação, de forma a atingir uma repartição equitativa dos custos médios por utente, sem prejuízo das respostas em que se justifica um maior envolvimento do Estado, atualmente, a viabilidade económica e financeira das Instituições Particulares de Solidariedade está seriamente ameaçada e constitui um dos grandes desafios com que se confronta a generalidade das Organizações sem Fins Lucrativos que integram a Economia Social e Solidária, cujas receitas são manifestamente insuficientes para os custos com que se confrontam (Maia, 2023).

Uma alteração do modelo fundacional para um modelo associativo não é vista como grande mais-valia para a vida dos CSP. O Estado, via estruturas locais da Segurança Social, é apresentado como muito fiscalizador e pouco cooperante na gestão das instituições.

Além da questão do financiamento estatal, também o modelo de participação dos utentes é alvo de críticas pelos entrevistados. Em zonas de maior pobreza, onde os rendimentos das pessoas são mais baixos – destacamos aqui as zonas do interior do país – as instituições vivem com maiores dificuldades, nomeadamente quando querem cumprir a sua missão de cuidar dos mais necessitados, logo os mais pobres. Igualmente crítico para a gestão dos CSP é a dificuldade em fazer recrutamento e reter talento. O reduzido nível salarial praticado, associado ao baixo reconhecimento social destas profissões e à exigência das funções, determinam uma baixa disponibilidade de mão-de-obra para estes serviços.

Apesar de abrirem portas para novas realidades e potenciais soluções, a inovação social e as atividades instrumentais ainda têm pouco acolhimento nestas instituições. Fruto de experiências com poucos resultados ou dificuldades em gerir, as atividades instrumentais não são vistas como solução para as questões de sustentabilidade dos CSP. Por outro lado, os CSP ainda têm “paredes altas”, estando fechados sobre si mesmos, só com experiências pontuais de cooperação interinstitucional.

As práticas de gestão reveladas nestas entrevistas evidenciam uma multiplicidade de abordagens, claramente determinadas pelas características dos diferentes dirigentes. Sendo o órgão de administração composto por voluntários e presidido, num grande número de casos pelo pároco, as funções de governação e de gestão estão maioritariamente misturadas. Apesar de uma grande perceção da necessidade da

profissionalização da gestão devido à crescente complexificação de funcionamento, exigência dos utentes e famílias, escassez de recursos, transparência e reporte, mas, por falta de recursos, inércia ou desconhecimento, esta profissionalização continua muito residual.

## **CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ANÁLISES FUTURAS**

---

## 4.1 Conclusões

Da análise ao trabalho desenvolvido e como resposta aos objetivos propostos, podemos aferir que apesar de algum questionamento sobre a forma de ação social dos CSP eles encontram-se alicerçados nas comunidades, respondem a problemas sociais com que as comunidades estão confrontadas e vão tendo apoio dessas comunidades paroquiais. Por outro lado, os valores e os princípios, da Doutrina Social da Igreja estão subjacentes ao trabalho desenvolvido e são assumidos pelas pessoas que gerem e trabalham nestas instituições.

Os estatutos, nomeadamente após a alteração feita pela Conferência Episcopal Portuguesa em 2015, não se apresentam como um problema para os CSP. Em sentido contrário, os acordos de cooperação são vistos como fonte de graves dificuldades desde logo pelo insuficiente valor da comparticipação estatal, mas também pela pouca flexibilidade para os CSP poderem responder a situações sociais diferenciadas, dificultando a gestão do dia-a-dia e algumas vezes pondo em causa a autonomia das instituições.

O principal fator que condiciona a sustentabilidade dos CSP é o subfinanciamento. A comparticipação estatal é baixa e a dos utentes, porque derivada dos seus rendimentos, também é geralmente baixa, desde logo porque os principais destinatários dos serviços são pessoas socialmente mais carenciadas. Acresce a este fator e, de alguma forma derivante dele, a dificuldade em recrutar mão-de-obra de qualidade e incapacidade para profissionalizar a gestão devido à falta de meios.

Foi ainda possível concluir que não existe uma real separação entre gestão estratégica e operacional ou executiva. Assim, o presidente da direção, numa grande parte dos casos o pároco, em conjunto com os voluntários da direção são responsáveis pela governação dos CSP e a gestão executiva é assegurada pelo presidente da direção, mais ou menos apoiado pela restante direção, e em conjunto com a direção técnica. Apesar de conscientes da crescente necessidade da profissionalização da gestão este é um caminho ainda por fazer na realidade dos CSP.

A título de conclusão parece-nos ser possível afirmar que os CSP e a sua gestão se encontram numa encruzilhada. Se por um lado a Igreja, sua responsável e onde eles têm a sua génese, por razões conjunturais – redução do número de sacerdotes e acumular de funções dos existentes –, hesita quanto à validade deste modelo de fazer cumprir a sua missão caritativa, por outro lado as dificuldades em garantir um modelo de financiamento

que assegure uma gestão sustentável e a dificuldade em delegar responsabilidades de direção, nomeadamente em leigos, levam a múltiplas dúvidas sobre o caminho futuro deste subsetor da ES.

Em sentido contrário constata-se uma crescente necessidade das respostas sociais protagonizadas pelos CSP, que são uma rede altamente capilar e de proximidade, capaz de contornar os obstáculos de forma criativa e altamente eficiente. Da mesma forma, e particularmente no Norte e nos meios rurais, os CSP são parte integrante da pastoral paroquial e as comunidades valorizam o seu trabalho e estão comprometidas com as necessidades e os objetivos dos CSP.

Mesmo estando perante uma amostra muito limitada de entrevistas, foi possível encontrar uma multiplicidade de perspetivas quanto à dinâmica e à evolução deste subsetor da ES. Daí temos um amplo espetro de posições que vão desde quem entenda que a Igreja se deve afastar da gestão destas respostas sociais, até quem advogue que se devem associar diversos Centros ganhando em economia de escala e especializando as respostas. Mas, na realidade *“o mais difícil para as Instituições de Solidariedade são os custos e a gestão da ação social que diária e continuamente desenvolvem”* (Maia, 2023).

No trabalho agora efetuado conseguimos identificar um conjunto de caminhos que poderão dar um novo impulso à missão dos CSP:

A clarificação e segregação de funções de governação e de gestão, associada à progressiva profissionalização da gestão, nomeadamente a gestão executiva, é um caminho consensualmente identificado, tendo em conta a complexificação da relação com o Estado, a urgência de um relato financeiro público e transparente, as exigências dos utentes e suas famílias e a dimensão de muitas destas estruturas.

Necessidade de rever o modelo de financiamento nomeadamente os acordos de cooperação com o Estado. Nessa linha registamos a proposta de uma revisão Constitucional que fizesse integrar o direito à proteção social como um direito universal, em linha com o direito à saúde ou à educação. Seria possível garantir dessa forma um financiamento estatal estável e adequado. Efetivamente, as IPSS's com Acordos de Cooperação com o Estado, onde se encontram os CSP, tem uma estrutura de financiamento onde, grosso modo, os utentes participam com 33% e o Estado com 38% (Maia, 2022a) (ver anexo X) (Mendes & Rocha, 2022). Significa que cerca de 29% dos custos de funcionamento são obtidos por uma gestão exigente e eficiente, pelo

envolvimento das comunidades, pela capacidade de levantar recursos de forma criativa, pelo trabalho generoso e persistente das Direções voluntárias, movidas por fins altruístas e de compromisso com a sua fé.

Constata-se uma urgência na revalidação e reconhecimento do modelo da ação social promovido pelos CSP pela hierarquia eclesiástica, sem esquecer as propostas de semiprofissionalização dos voluntários da Direção, os modelos de participação Estatal variáveis em função dos contextos sócio económicos dos utentes e das instituições, ou a procura de projetos de inovação social altamente diferenciados.

Conscientes das múltiplas necessidades com que são confrontados que vão desde o subfinanciamento crónico, às dificuldades de recrutamento e retenção de mão-de-obra, passando pelo desafio da sustentabilidade, à importância de não desvirtuar os valores da sua missão, os CSP e os seus dirigentes estão igualmente seguros da importância atual e futura do seu trabalho para o bem-estar social da comunidade e para a missão caritativa da Igreja.

## **4.2 Limitações**

Tal como na generalidade dos estudos, este trabalho apresenta um conjunto de limitações que devem ser elencadas.

Desde logo o pequeno número de entrevistas que, naturalmente, condiciona fortemente algum tipo de generalização. O objetivo de poder contar com o contributo dos presidentes das direções dos CSP revelou-se muito ambicioso quer pelo curto horizonte temporal do trabalho, quer pela limitada disponibilidade dos potenciais entrevistados.

Mesmo a tentativa de recolher testemunhos geograficamente dispersos não foi totalmente conseguida. Por exemplo, teria sido importante conseguir ouvir testemunhos de dirigentes de CSP da área Metropolitana de Lisboa.

Tendo em consideração a multiplicidade de *stakeholders* deste ecossistema social – Igreja, utentes e suas famílias, trabalhadores, voluntários, comunidade paroquial, Estado, ... – é claramente limitativo só considerarmos a visão de um destes grupos de protagonistas. Um trabalho seguinte exigiria uma visão mais ampla e transversal que tivesse em conta a perspetiva dos diferentes atores que interagem nesta realidade.

Por outro lado, a densidade dos temas abordados e o largo espectro das visões apresentadas por cada entrevistado, obrigaria a um maior aprofundamento da realidade em análise para se poder compreender todas as dimensões da gestão.

### **4.3 Sugestões para Análises Futuras**

Desde logo parece-nos que, em trabalhos futuros, deva ser considerado no estudo um universo maior de CSP para se conseguir um conhecimento alargado sobre as questões em estudo.

Por outro lado, será igualmente interessante alargar a análise aos demais *stakeholders* dos CSP, ouvindo-os sobre o desempenho, as práticas e as dificuldades.

Especialmente relevante seria ainda estudar as diversas propostas que os entrevistados apresentaram com vista à solução dos principais problemas com que estas entidades são confrontadas. Essas ideias afiguram-se-nos não só exequíveis, como inovadoras e revelam um grande compromisso destes dirigentes com o futuro deste subsetor da ES.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Aldeia, T. M. M. (2022). *Qualidade do emprego, gestão de recursos humanos e sustentabilidade na IPSS: Estudo de caso* [masterThesis]. <http://repositorio.ipv.pt/handle/20.500.11960/3196>
- Azevedo, C. (2023, setembro 20). *O modelo de governança tem consequências na profissionalização da gestão de organizações sociais—De fora a fora*. <https://www.deforafora.com/leia/o-modelo-de-governanca-tem-consequencias-na-profissionalizacao-da-gestao-de-organizacoes-sociais/>
- Bandeira, A. M. A., Ornelas, T., Meira, D., & Azevedo, G. (2020). Transparência das Instituições Particulares de Solidariedade Social na Região Autónoma da Madeira—Estudo empírico. *e3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 6(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.29073/e3.v6i1.257>
- Bandeira, A. M., Meira, D., & Silva, P. C. (2017). *Os instrumentos de divulgação da informação financeira relativa às atividades sociais das paróquias: Um estudo empírico*. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/10361?mode=full>
- Bernardino, S., & Santos, J. F. (2016). *Desenvolvimento e Gestão de Iniciativas Sociais* (P. Porto-Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto).
- CASES - *Definição de Economia Social*. (2023). CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. <https://www.cases.pt/sobre-nos/economia-social/>
- CASES/INE. (2016). *Conta Satélite da Economia Social 2016—Inquérito ao Trabalho Voluntário*. <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/11/Livro-Conta-Sat%C3%A9lite-Voluntariado.pdf>
- Construção de uma economia ao serviço das pessoas: Plano de ação para a economia social, (2021). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0778&qid=1644937802979>

- Conferência Episcopal Portuguesa. (2005, maio 7). *Princípios e Orientações da Acção Social e Caritativa da Igreja*. Conferência Episcopal Portuguesa.  
<https://www.conferenciaepiscopal.pt/v1/principios-e-orientacoes-da-accao-social-e-caritativa-da-igreja/>
- Costa, A. S. F. T. da S. (2021). *Divulgação Voluntária da Informação e Sustentabilidade: Estudo aplicado às IPSS Portuguesas* [masterThesis].  
<https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/19868>
- Costa, M. (2015, abril 16). *Comunicado final da Assembleia Plenária da Conferência Episcopal Portuguesa \_ Alteração ao Modelo de Estatutos dos Centros Sociais e Paroquiais*. Conferência Episcopal Portuguesa.  
<https://www.conferenciaepiscopal.pt/v1/comunicado-final-da-assembleia-plenaria-da-conferencia-episcopal-portuguesa-14/>
- Lei de Bases da Economia Social, Lei n.º 30/2013 (2013). <https://dre.pt/>
- Ferreira, A. da C. S. (coord ), Marques, R. P. F. (coord ), Costa, A. J., Bandeira, A. M. A., Santos, C. A. L. dos, Góis, C. M. G. G., Curi, D. P., Meira, D. M. M. A., Azevedo, G. M. do C., Inácio, H. C., Marques, M. S. S. de J., Tomé, M. B. F. de S., Teixeira, M. G. G., Monteiro, P. G., & Duarte, R. D. F. (2022). *TheoFrameAccountability: Relatório final*. UA Editora.  
<https://doi.org/10.48528/s3yn-nb49>
- Ferreira, C. (2022). *A importância da implementação de uma gestão estratégica nas organizações sociais: Análise às IPSS do distrito de Vila Real* [masterThesis].  
<https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/7190>
- Franco, I. M. (2020). *Sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos portuguesas: Perceção dos órgãos de gestão de IPSS e associação a fatores de sucesso* [masterThesis]. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>

- Freitas, J. A. A. de. (2011). *Centros sociais paroquiais: Contexto institucional e social - redes de comunicação e de cooperação para a “terceira idade”* [doctoralThesis, Universidade Fernando Pessoa]. <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/2269>
- Garrido, Á. (2016). *Cooperação e Solidariedade: Uma história da Economia Social. Tinta da China* Lisboa. <https://tintadachina.pt/wp-content/uploads/COOPERA%C3%87%C3%83O-E-SOLIDARIEDADE.pdf>
- Garrido, Á. (2023). *Cooperação e Solidariedade: Uma história da Economia Social (Edição revista e aumentada)* (2ª Edição, revista e aumentada). Tinta da China.
- Gonçalves, A. S. (2021). *A importância da estratégia na gestão das organizações sociais: Estudo no distrito de Vila Real* [masterThesis]. <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/7086>
- Igreja Católica. (1993). *Catecismo da Igreja Católica*. Gráfica de Coimbra.
- Leme, C. M. T. da M. da C. (2017). *Os centros sociais e paroquiais: Presença e ação na Arquidiocese de Braga* [masterThesis]. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/21525>
- Maia, L. (2022a). *Centros Sociais e Paroquiais—Documento de Reflexão*.
- Maia, L. (2022b). *Diaconia da Caridade*.
- Maia, L. (2023, maio). *Financiamento ao Sector Social*. Solidariedade - Jornal da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade. <https://solidariedade.pt/site/detalhe/14644>
- Meira, D. (2023). *Breves Notas sobre el marco jurídico del sector de no mercado de la Economía Social en Portugal. Especial referencia a las Instituciones Particulares de Solidaridad Social*. 409–419.
- Meira, D. A. (2013). A lei de bases da economia social portuguesa: Do projeto ao texto final. *Revista jurídica de economía social y cooperativa*, N.º 24, 21–52.

- Meira, D. A. (2014). A societarização do órgão de administração das cooperativas ea necessária profissionalização da gestão. *CIRIEC-España, Revista jurídica de economía social y cooperativa*, 25, 159–194.
- Mendes, A. M. S. C. (2011). Organizações de Economia Social: *Fluxos & Riscos - Revista de Estudos Sociais*, 1(2), Artigo 2.
- Mendes, A. M. S. C., & Rocha, F. M. A. S. M. (2022). *Importância Económica e Social das IPSS em Portugal: Central de Balanços 2019 e 2020 (CNIS)*.
- Modelos de Estatutos para os Centros Sociais Paroquiais. (2015, maio 14). *Direito Canónico*. <https://canonicum.org/2015/05/14/modelos-de-estatutos-para-os-centros-sociais-paroquiais/>
- Monteiro, M. I. T. dos S. (2019). *Das Confrarias às IPSS. O longo caminho das Instituições de Solidariedade em Portugal. (Contributos para a sua História)* (CNIS-Confederação Nacional das Instituições Particulares de Solidariedade).
- Morgado, A. M. dos S. (2022). *Estudo do perfil dos presidentes/dirigentes dos centros sociais paroquiais do distrito de Santarém* [masterThesis]. <https://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/4055>
- Namorado, R. (2004). *A Economia Social—Uma constelação de esperanças* [workingPaper]. Centro de Estudos Sociais. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/11064>
- Namorado, R. (2013). *O Essencial Sobre Cooperativas*. Leya.
- Namorado, R. (2017). O que é a Economia Social? *Coimbra: Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social*, 1(1). <https://www.uc.pt/feuc/ceces/est/1>
- Nogueira, T. J. F. B. (2022). *A cura pastoral confiada aos leigos* [masterThesis]. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/39750>

- Pedroso, E., Neves, E., Ramos, C., & Rodrigues, C. (2023). *Conta Satélite da Economia Social 2019/2020*. CASES/INE. <https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2023/08/Conta-Satelite-2019-2020.pdf>
- Pereira, O. P. (2022). *Economia Social: Desafios Ocultos da Economia Portuguesa*. Cordão de Leitura.
- Pitacas, J., & Reto, L. (2020). *A Economia Social numa visão plural* (CEEPS (CIRIEC Portugal)). [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2020/03/A-Economia-Social-numa-vis%C3%A3o-plural\\_CIRIEC-PT\\_2020.pdf](https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2020/03/A-Economia-Social-numa-vis%C3%A3o-plural_CIRIEC-PT_2020.pdf)





## **Anexo I – Guião de entrevistas**

### **I \_ Os CSP e a Igreja**

Até que ponto os CSP se inserem na dinâmica pastoral da Paróquia?

Os recursos financeiros e materiais da Paróquia são usados para garantir a sustentabilidade dos CSP? Esse uso põe em causa o equilíbrio financeiro da Paróquia?

Em que medida as necessidades de gestão e acompanhamento dos CSP condicionam a disponibilidade do Pároco para a restante atividade paroquial? Como ultrapassar este problema?

Os CSP respondem a algumas necessidades sociais das comunidades. Que outras necessidades existem e para as quais os CSP não podem responder? (por falta de enquadramento; por falta de recursos, por falta de flexibilidade, ...)

A gestão dos CSP tem em conta os valores da Doutrina Social da Igreja? Em que medida?

### **II \_ Os estatutos e os protocolos de cooperação com o Estado**

A legislação e as regras estatutárias dificultam a gestão dos CSP? Quais as alterações que a favoreceriam?

Como veria a alteração da natureza fundacional dos CSP para um modelo associativo? (Pároco como curador e assistente espiritual)

Como impactam na gestão as regras e condicionantes dos protocolos de cooperação com o Estado?

Como é a relação do CSP com a estrutura de proximidade da Segurança Social? Existe apoio técnico da SS para a gestão?

### **III \_ Sustentabilidade e Cooperação**

Quais os principais fatores que comprometem a sustentabilidade dos CSP?

Existem atividades instrumentais que podem ter impacto significativo na sustentabilidade dos CSP? Quais? O que impede o seu desenvolvimento?

Há trabalho de cooperação e parceria com outros CSP? E com outro tipo instituições? Qual? Se não, porquê?

#### **IV \_ Modelos de gestão e a profissionalização**

Quem faz a gestão estratégica do CSP? E a gestão operacional?

Alguma literatura defende uma progressiva “profissionalização” da gestão das instituições sociais. Como entende essa “profissionalização”? É possível aplicar essa profissionalização nos CSP? Quais as potencialidades e quais os riscos?

Quais os principais desafios futuros que enfrenta a gestão dos CSP?

## **Anexo II – Transcrição da Entrevista A**

---

Entrevistado: Vice-Presidente de Centro Social e Paroquial – Vila do Conde, Porto

Entrevista feita por meios telemáticos em 2023/06/29, com consentimento de gravação áudio e com duração de 1h07m.

---

**(...)- E já esteve ligado a algum centro social ou não?**

- Não, nunca estive ligado ao centro social. Durante quatro anos, estive ligado na diocese ao Secretariado Diocesano da Pastoral Social e Caritativa, no tempo do Dom Manuel Clemente, cá no Porto. Portanto, fui andando assim, próximo sempre destas realidades, apesar de nunca ter tido funções nem executivas, nem profissionais na área. Mas pronto, é um tema que, de facto, que eu estou próximo e que me interessa e era um bocadinho neste caldo que chego aqui ao mestrado e que agora, quando pensei aqui nos temas para a dissertação, que fiz uma aproximação a estes temas dos Centros Sociais e Paroquiais.

**- Acho interessante, porque eu acho que não há muitas coisas, pelo contrário, e seria interessante fazer algo... Eu digo isto porque, reparo, eu tenho toda a minha vida feita nas empresas.**

- Sim, sim, sim.

**- Não conheço a realidade, ou não conhecia a realidade, de uma IPSS. Só cheguei aqui porque a casa estava na falência, e o Pároco pediu-me para ver se eu conseguia fazer alguma coisa. Eu imaginava que isto estava a correr sobre rodas e quando cheguei aqui e isto, de facto, era um barco a ir ao fundo completamente.**

**E sim, eu acho que logo no primeiro ano lhe dei a volta, mas com cinco anos e meio que aqui estou, dei a volta por completo isto. É hoje uma organização, que eu diria, muito próxima de uma empresa, embora prossiga fins sociais e com uma enorme preocupação social, sem dúvida.**

- Claro.

**- Mas aquela ideia que está ligada ainda, e que vai perdurar, de um setor social pobre, parente pobre de tudo, aqui já não estamos nesse estádio.**

**Mas eu sou muito crítico, devo dizer-lhe, embora católico, apostólico, romano, sou muito crítico daquilo que se passa nos setores sociais. Muito crítico, porque eu definitivamente tenho olhos, tenho cabeça para pensar.**

**Assim, o padre Lino Maia ainda há dias dizia, eu ouvi na televisão, que eram precisas não sei quantas mil camas a propósito das ERPI, penso eu, se calhar, as ERPI não são o caminho.**

**Nós temos de pensar que as necessidades sociais, as necessidades em geral, e as sociais em particular, porque é disso que estamos a tratar, são de inversas de outra hora. E, se calhar, a sociedade e as pessoas precisam de respostas novas.**

**Nós aqui estamos a ultimar um projeto, que já deve ter ouvido falar, aliás ainda hoje passou uma reportagem no telejornal da RTP, que se chama Porta 55 Mais.**

- Sim, eu conheço. Já tinha visto uma reportagem e no Mestrado uma das vossas técnicas veio falar sobre o projeto. Foi convidada de uma das nossas cadeiras, eu penso que foi de Recursos Humanos, acho que foi a professora Ana Luisa Martinho que convidou. Portanto, percebemos do funcionamento e da iniciativa.

- **Por exemplo, o nosso paradigma é exatamente ao contrário. É irmos à casa das pessoas, em vez de estar a institucionalizar as pessoas. Vamos à casa das pessoas, levar-lhe, sei lá, companhia, levar-lhe afetos, levar-lhe aquilo que elas precisam mesmo. Fazemos um fato à medida daquela pessoa em concreto e, pelo menos, temos a enorme virtude de retardar a entrada na ERPI. E, portanto, se calhar o número de vagas que o padre Lino Maia dizia, ou o número de camas que ele dizia ser necessário, se calhar não há nada disso.**

**Porque são outras soluções e não ficarmos agarrados ao Centros de Dia, aos apoios domiciliários, aos Lares. Essas respostas, porque eram respostas há 30 anos...**

- Pois. E elas padronizadas, não respondem às necessidades que são diversas em cada realidade, não é?

- **Bom, este conceito só foi por diante porque foi considerada uma iniciativa de inovação, é inovador, de facto, aquilo que estamos a fazer e é considerado empreendedorismo social.**

- Sim, sim.

**- Portanto, foi financiado pela Portugal Inovação Social.**

- Inovação social, pois! Eu tenho nota disso. Esses dados que me dá são curiosos e vêm também um bocadinho em linha com aquilo que começo a pensar, que é, de facto, os protocolos estão muito formatados e respondem...

**- E que estão muito datados num tempo que eventualmente já... tem por menos 30 anos. E, portanto, essa é, de facto, uma realidade que temos... que vale a pena pensar nela.**

- E depois, aquilo que disse também, estes sítios, estas realidades têm que ser sustentáveis e, portanto, não pode ser modelos miserabilistas em que se faz de tudo pela maior miséria e depois, verdadeiramente, não se presta um bom serviço às pessoas em muitos sítios.

**- Entras aqui num círculo vicioso, não é virtuoso?**

- Sim.

**- Quem é que... quem são, enfim, de uma forma geral, boa parte dos colaboradores dos centros sociais, tipos ou pessoas, geralmente mulheres, ou geralmente do sexo feminino, pronto, agora nem sexo pode falar, não é?**

**Boa parte delas têm origem nos Centros de Emprego. Portanto, são pessoas desempregadas. Desempregado significa que não correu bem onde estava. Não correu bem ou foi a pessoa que não fez o que devia fazer.**

**Enfim, acho que há um conjunto de coisas na base que funcionam mal e que fazem disto de facto...**

- Mas boa parte das pessoas ganham o salário mínimo.

**- Pois é, pois é.**

- Ah, isto é miserável.

**- Claro, claro.**

- E, portanto, não permite ter os melhores e fica-se sempre com o refugio da sociedade, com os mais frágeis, com mais fragilidades e que depois não conseguimos ter um serviço que seja de qualidade porque temos estas fragilidades todas. Depois, não temos lideranças.

**- Este é o programa central para mim. Não temos lideranças capazes porque as pessoas, enfim, às vezes nós não temos de facto a melhor matéria-prima, como se costuma dizer, para trabalhar. Mas se houver boas lideranças, vamos sendo capazes de formar, conseguir que as pessoas, enfim, tenham de facto um elevador social que não resulta apenas do salário de todo, mas resulta da elevação do nível das suas competências, não é? É um problema, é um grande problema disto.**

- Sabe que a preocupação de facto do meu tema é falar um bocadinho desta questão da gestão, porque eu tenho a intuição de que a questão das lideranças é muito importante e é uma grande fragilidade destas estruturas, dos Centros Sociais e Paroquiais, porque, por um lado, os párocos tem pouca ou nem têm grande formação nesta área da gestão e depois têm muitas outras coisas com que se preocupar. E, por outro lado, as equipas de gestão, as direcções, são muitas vezes voluntários, uns muito voluntaristas com poucas competências e outros verdadeiramente que só dão um nome, que é para preencher a lista que a direcção precisa e depois tem muito pouca disponibilidade.

Eu tenho para mim a ideia que é preciso, mas é o que eu digo, é uma intuição e este trabalho também serve para tentar perceber isto, que faz falta uma profissionalização intermédia, um órgão intermédio entre a direcção e depois a estrutura das entidades que seja responsabilizado e que tenha de facto competências de gestão. Poderia ser um órgão de direcção executiva, que eu acho que tendencialmente deveria ser remunerado para poder ser responsabilizado também.

**- Se quer a minha opinião?**

- Sim, sim, sim.

**- Bem, em primeiro lugar e começando por cima, pela direcção institucional consagrada dos estatutos, desde logo temos aqui o problema que é mesmo o uso de estatutos. Começa aí o problema. Estatutos são iguais para todos os CSP, pelo menos por dioceses. Não sei se depois há algumas nuances.**

- Há algumas dioceses que têm nuances, por exemplo o Patriarcado de Lisboa tem um modelo um bocadinho diferente de estatutos.

**- Pois. E eu sei que, por exemplo, em Braga, sei que na Arquidiocese de Braga que eles têm já direcções dos Centros Sociais em que o pároco já não é o presidente.**

- Que eu saiba, na diocese do Porto, os presidentes das direções são por inerência os párocos e começa aqui o problema. Começa aqui o problema que, portanto, o problema começa nos estatutos desde logo, antes de tudo, começa aí.

- Depois, os estatutos só definirem a direção. Se nós pensarmos nos centros sociais de uma forma geral, há 20 anos, 30 anos, eles têm um pároco como o presidente, cuja idade já é avançada e têm um conjunto de dirigentes que, por exemplo, aqui, nesta zona, eram todos, mas mesmo todos, lavradores que eram mesmo escolhidos a dedo, porque eram os senhores do dinheiro.

- Claro, sim, sim.

- Lavradores no sentido proprietário, de terrenos, de caça, etc, etc, etc. E, portanto, para a direção, que de resto, de uma forma geral, era a mesma da Comissão Fabriqueira, chamam isso agora do Conselho Económico, e, portanto, eram as mesmas pessoas.

E as pessoas não tinham o mínimo de competências de competências para dirigir o que é que fosse. E o presidente, o padre, tinha um bolso de direita e um bolso de esquerda, portanto, um era para pagar e outra era para receber.

Isso costumava ser porque também de gestão, coitado, tinha a experiência da vida, da sua gestão, da sua vida, mas nunca teve formação nenhuma na área da gestão. Isto era assim e ainda é em muitos sítios, se calhar na maioria ainda é assim.

Mas, enfim, eu que toda a minha vida fui professor de gestão e, neste momento, dou liderança na pós-graduação de Inovação e Gestão das Organizações Sociais, olho para isto e penso assim, bom, a direção deve ser, se quiser, a liderança de topo. A liderança estratégica deve ser desse órgão. Isto é, do meu ponto de vista, a liderança estratégica não deve ser da competência, daquilo que chamou direção executiva, direção intermédia, não estratégica, mas tática.

Claro que essa pessoa, ou essas pessoas, se for mais que uma, devem coadjuvar a direção do ponto de vista estratégico, ou melhor, fornecer a informação qualitativa e quantitativa que permita a direção...

- Definir o rumo estratégico.

- Exatamente. Mas isso de definir o rumo estratégico, para usar a sua expressão, definir a missão, a visão, tudo isso, importa que quem lá esteja saiba minimamente o que está a fazer.

Portanto, isto para dizer que, mesmo as direções dos CSP, não podem ser o padre e meia dúzia de “Manéis”. Desculpe lá, mas do meu ponto de vista não pode ser. Aliás, deve ser representativa da sociedade, da comunidade, onde as coisas estão inseridas, e deve ser o mais pluridisciplinar possível.

Quem me dera, por exemplo, já tentei ter aqui, hoje estou com a cabeça em água, por exemplo, por causa de um concurso PRR para aumentar as creches, etc., etc. Quem me dera ter aqui um engenheiro que eu ainda, por cima, não tenho aptidões para isso, há pessoas que têm jeito, não é? Eu não tenho. Mas tenho de tratar desses pormenores também.

Portanto, isto para dizer que a própria direção, de topo, a direção do CSP, deveria ser, do meu ponto de vista, um órgão composto por um conjunto de pessoas com competências em diversas áreas, e o presidente, do meu ponto de vista, não deve ser o pároco, a menos que o pároco tenha efetivas competência de gestão.

Se tiver, fantástico. Porque, do meu ponto de vista, o presidente da direção, como numa empresa, é o motor das coisas, é o que faz com que as coisas aconteçam. Não é outra pessoa.

E, portanto, se nós não tivermos isso, nós não temos organizações dinâmicas pujantes, capazes de se distinguir das demais de, permanentemente, não propriamente em competição, porque acho que não faz propriamente sentido, competindo, competindo, competindo em cooperação, portanto, “coopetindo”, que é uma palavra ali, uma conjugação da competição com a cooperação, são capazes, de facto, de levar por diante o propósito da organização.

- E aumentar o nível de exigência umas às outras, de alguma forma também, não é?

- Sim, aliás, eu devo dizer que há uns anos, vai há três, propus ao antigo pároco que os CSP sociais deveriam ter uma macroestrutura, por exemplo, ao nível de vigararia ou ao nível do concelho.

Então há uma macroestrutura com duas ou três pessoas, enfim, capazes, com competências de gestão, que, de algum modo, articulam um conjunto de orientações

**estratégicas que todas as organizações devem seguir. Se a organização faz isto, a outra deve fazer outra coisa. Fazer mais do mesmo também não faz sentido, isto é outra coisa que também se faz muito, é replicar os insucessos,**

**Quando muito devemos replicar o sucesso, mas, em boa verdade, aquilo que devemos fazer é tentar a diversidade, e portanto especializar as organizações para que elas se complementem, e haja complementaridade nas diversas respostas. Portanto, como está, está mesmo muito, muito mal, sabe?**

- Aqui há dias ouvi uma ideia sobre os CSP eventualmente terem uma natureza mais fundacional, e portanto, partirem para um modelo mais associativo, em que o pároco fosse mais o curador e assistente espiritual. Depois que houvesse uma direção eleita a partir de um conjunto de sócios que, porventura, fizessem parte dessa associação. Via isso com bons olhos ou acha que não é um caminho curioso?

**- Olha, a ideia que eu tenho é que neste momento a própria igreja se quer desligar destas coisas associativas. E isto é absolutamente estratégico, estrutural, absolutamente decisivo que a igreja se decida. O que é que querem fazer?**

- Sabe que quando eu elegi este tema e este subsetor dos CSP tinha por trás essa reflexão de ter conhecimento que em algumas vertentes da Igreja Portuguesa se defenda o abandono destas áreas. E eu acho, eu tenho a firme convicção, que no dia em que a Igreja abandonar esta área social, que é uma das missões da igreja, deixa de ter relevância na sociedade e passa...

**- Completamente! Estávamos a falar aqui do tema da relevância social da igreja no país, não é? Mas era isto que eu queria pegar, deixe-me dizer sinceramente o que me vai na alma. A Igreja, em Portugal, a igreja católica infelizmente, do meu ponto de vista, está descredibilizada.**

**Eu disse ao pároco que cá estava, que é um jovem que estava a fazer os estudos de 3º e 4º grau em Roma, e que foi indicado pelo Dom Manuel, que a Igreja em Portugal, tendia para a irrelevância, foi a expressão que eu usei. Curiosamente agora falou não em irrelevância, mas falou em relevância.**

- A expressão é mesmo, é irrelevância.

**- É, tende para a irrelevância. Mas eu queria dizer-lhe uma coisa: eu penso que a Igreja está tão mal, que a forma de ela se reerguer deve ser exatamente a partir**

destas coisas, ou melhor, pode ser, não estou a dizer que é, quem sou eu, nem preciso de nada disso, mas pode muito bem ser o reerguer da igreja, pode muito bem ser a partir destas estruturas dos CSP. Porque eles atuam nas comunidades. Eles hoje são muito mais importantes nas comunidades do que a própria igreja porque elas têm um papel de intervenção na sociedade. E tem credibilidade, apesar da pobreza franciscana que há pouco falava, eu reconheço, por exemplo aqui, que o CSP é profundamente reconhecido pela comunidade, mas reconhecido como uma mais-valia extraordinária.

**Portanto, se assim é, porque é que a igreja não faz as coisas bem, não pega nisto, e começa a reconstruir-se exatamente a partir desta base social de intervenção na comunidade?**

- Pois, eu também acredito nisso, e mais do que isso, estou muito preocupado com estas fações, de quem acha que a gente tem dificuldade a gerir, então a solução é abandonar e outros que façam isso, porque nós não conseguimos.

**- É um erro e é um tiro tremendo no pé, porque depois fechado... Mas agora deixa-me, deixe-me aqui dizer uma coisa que é interessante. Saberá, porque se interessa para estas coisas, saberá que foi nomeado um bispo auxiliar do Porto que vem de cá. Esse senhor é vice-presidente da CNIS. Não sei se ele faz alguma coisa na CNIS, mas eu acho que tem uma dinâmica de caraças e olha exatamente para estas organizações como algo extraordinariamente importante. Portanto, eu acredito que, estando no Porto, que o Dom Manuel o encarregue, digo eu, não sei, desta área.**

- De facto, era uma das pessoas que eu tinha na minha lista para fazer estas entrevistas, **mas**mas, entretanto, quando tive conhecimento que ele estava nomeado para Bispo Auxiliar do Porto achei que seria ousadia minha estar a mandar-lhe o e-mail. Mas sim, tenho nota disso.

E também lhe digo que o episcopado português precisa de uma voz forte e firme nesta área que perdeu há muito tempo.

**- Eu não sei quem era, sou franco, mas não sei quem era.**

- Quem se preocupava com estes temas sociais foi durante muito tempo e que dava a cara pela Igreja o bispo de Setúbal e depois o Sr. Dom Januário, que também tinha algumas preocupações com estas temáticas.

**- Não, não, foi das Forças Armadas, mas tinha uma voz que se preocupava.**

- E portanto, tinha uma voz forte nestes temas na sociedade. O Sr. Dom Manuel Martins, de facto, foi uma voz ouvida na sociedade durante muito tempo, mas com a saída dele e com a sua morte a Igreja em Portugal deixou de ter uma voz forte nestas temáticas. Apagou-se muito também por aí, por deixar de ter um bispo forte nestes temas.

Eu também confesso que fiquei satisfeito com esta nomeação, com essa esperança de que agora a Conferência Episcopal tenha alguém que puxe pelo tema e que depois tenha uma voz forte para esta realidade.

**- Na Conferência Episcopal, os bispos militares também fazem parte?**

- Também, também fazem parte da Conferência Episcopal. Sim, é todo o Episcopado.

**- Ficamos os dois, então, com essa esperança de ter uma voz forte. Eu fico muito, aliás, neste momento a única coisa que quero é sair daqui, porque eu não estou disponível, não estou, desculpe, não estou disponível para trabalhar a sério para isto.**

**É sério ser o esteio desta organização. Nós queremos ser uma referência e, portanto, essa nossa visão faz com que diariamente haja uma enorme preocupação com todas as coisas. E a verdade é que nós estamos a caminhar claramente nesse sentido.**

**Quando chegou o pároco aqui, é recente, tem 26 anos, veio exatamente de Aldoar, fez lá o tirocínio, não é? Aquela preparação.**

- Sim, eu conheço o José Emanuel.

**- Ah, conhece?! Ele não quer saber disto.**

- Pois isso não é bom!

**- Não pode ser, desculpa, isso não pode ser. Eu não concebo isso.**

- Sim, isso não pode ser, não pode ser.

**- Mas lá está com aquilo que dizíamos, os párocos ou são impreparados ou, neste caso, são muito jovens, não é? E eventualmente têm outras coisas.**

- Mas é possível aprender.

**- Claro, claro, claro. É preciso é querer. É querer e é preciso também que na formação deles tivessem uma componente forte, uma grande parte dos nossos**

**párocos tem empresas que já não são microempresas nem pequenas empresas, são médias empresas para gerir, não é?**

- Sim, claro.

**- Quer dizer, nós diariamente temos 150 crianças aqui.**

- Claro, claro.

**- Nós diariamente apoiamos 70 idosos, o projeto de inovação e empreendedorismo social são mais de 120 pessoas neste momento. De facto, um pároco, quando vai para uma paróquia, tem de ter noção disso, dessa realidade e tem de estar minimamente preparado para enfrentar, porque senão, de facto, depois as coisas correm mal, correm mal.**

- É verdade! Mas não desista, não desista, porque precisamos...

**- Eu tenho um plano. Eu toda a minha vida, nunca pensei em vir aqui ter, mas toda a minha vida trabalhei para a comunidade, sempre, em associações de todo o género. Olha, até presidente da Associação dos Estudantes do ISCAP fui**

**Eu andei em economia, em direito, em gestão e contabilidade. Pronto, elas são todas mais ou menos na mesma ordem, mas para dizer que até no associativismo juvenil e estudantil, neste caso, andei. E continuo, continuo em associações culturais, porque fui dirigente de associações socioprofissionais. Fui presidente de Junta da Freguesia, 15 anos, 8 anos presidente da Assembleia, independente. Portanto andei sempre a trabalhar para a comunidade. E tenho esse gosto, tenho esse gosto.**

**Há algumas coisas na vida que nós, não sei se isso também tem a ver com, se eu disser isto a algumas pessoas, dizem logo que é a história do idadismo, não faz muito sentido. Mas admito que até posso haver aqui algum egoísmo da minha parte. Mas eu não suporto eu ter de fazer tudo e o resto é tudo, não é nada comigo. Não pode ser!**

- Bom, professor, deixe-me ouvir-lhe também sobre duas notas, eventualmente rápidas: a questão dos protocolos, os protocolos de cooperação são muito limitativos. Já vimos que sim, quer dizer, tem aqui muitas limitações quando não permitem responder a outras necessidades e, portanto, limitam muito o funcionamento. E já agora, a relação com a Segurança Social, como é que vocês veem isso? Têm dificuldades ou não? É um problema

ou é uma parceria? Aquilo que os centros, em o vosso caso e também daquilo que conhece, como é que vê essa realidade?

**- Já lá vou. Ficou para trás a questão das associações...**

- Ah, sim, sim.

**- Nós somos uma fundação, não é?**

- Sim.

**- Atualmente, aquilo que somos, os centros sociais, são fundações. Pois sim, mas a ideia era mudar para um modelo mais associativo, não é?**

- Certo. Mas aí, eleito tinha de haver sócio e não sei quê, não sei. A designação pode mostrar mal. Podia haver tipo um conselho geral, não sei. Mas caminhar com...

**- Eu digo, o que é que a igreja quer mesmo? Agora, utilizou a palavra de curador para o pároco ou para o assistente religioso?**

- Não, curador e assistente religioso.

**- Curador e assistente religioso! Eu diria que sim. Sim, esse papel, tudo bem. O presidente também pode ser. Mas tem de sê-lo. E tem de saber o que está a fazer.**

- Sim, sim.

**- Porque tomar decisões erradas numa empresa, como a você dizia que hoje isto é uma empresa, tem consequências muito negativas, não é?**

- Claro.

**- Para quem cá trabalha, para os clientes, para a comunidade, etc. E nestas organizações por maioria da razão, porque são organizações puramente sociais, em que impactam na sociedade, claramente e, portanto, algum erro impacta nas pessoas na comunidade toda.**

- Exatamente.

- Eu quando aqui cheguei não tinha ideia que isto funcionava com os acordos, os protocolos, com a segurança social. E sim, isto é profundamente limitador. Mas tem de ser! Desde o início que disse aos técnicos, que depois é outro problema, os técnicos, são

geralmente assistentes sociais. E os assistentes sociais não têm informação nenhuma. E normalmente dizem assim, funções de direção, de coordenação para a direção.

- São os diretores técnicos, não é?

**- Ora, eles passam o dia atrás da secretária. E aquilo que eu penso é que as assistentes sociais devem andar no terreno, na comunidade, a perceber como é que as pessoas vivem, o que é que se pode fazer para ver a pessoa em concreto. Quais são as necessidades.**

**Tem de haver, do meu ponto de vista, para além dos protocolos ou dos acordos, etc., tem de haver, e de uma forma significativa, tem de haver intervenção, intervenção na sociedade. Perceber e identificar os problemas que existem na sociedade. E procurar resolvê-los. É para isso que eu acho que existem assistentes sociais. Não é para fazer acordos com a segurança social, preencher os papéis, receber umas coroas, etc. É verdade que isto hoje está assim. Portanto, começou a fazer-se assim, é mais fácil. E as coisas, pronto, funcionam. Vão andando, não é...**

**Elas estão no mercado e a concorrência ainda não é significativa, deixe-me dizer, porquê. Eu, se hoje montasse um negócio, era capaz de montar um negócio na área social. E designadamente, por exemplo, na área do envelhecimento. Porque, se nós olharmos para, enfim, a questão da longevidade, ter 183 pessoas com 65 ou mais anos, por cada 100 crianças e jovens, até aos 14, isto diz bem qual é o caminho. Está aqui uma área de negócio muito importante. E, mais uma vez, a Igreja pode ter parte deste negócio. Não no sentido do negócio propriamente, mas no sentido de apoiar, cuidar, ajudar as pessoas.**

**Porque eu, enfim, que sou adepto da doutrina social da Igreja, é isso que eu me revejo. Não é fazer protocolos com a segurança social, que é absolutamente quadrada. Nós chegamos lá com uma ideia para desenvolver, que gostaríamos de fazer, e aquilo é assim. Cabe dentro disto? Não, não cabe, não é possível. É que nem há tão pouco discussão.**

**E eu também percebo porque, basta pensarmos nas limitações do Orçamento do Estado, não é? Nós precisamos de uma nova geração de políticas públicas na área social. Mas, se pensarmos bem, nós nos últimos tempos não temos tido ninguém. Temos uma senhora que é ministra desta coisa, mas que, sinceramente, eu acho que**

**ela não percebe nada disso. E lembro-me de um tipo que eu gosto de ouvir e que está completamente marcado também, que é o Paulo Pedroso. Mas que é um senhor que sabe disto a pacotes. É um estudioso destas coisas. E um tipo que seria, penso eu, um excelente ministro dessa área. Que poderia, sim, implementar um conjunto de políticas públicas de acordo com as necessidades da sociedade de hoje.**

**Aliás, nos países do Norte da Europa já há algum tempo têm implementadas, e estão permanentemente a inovar, a trazer coisas novas, uns a fazer de uma maneira, uns a fazer de outra e procurar soluções diversas, porque os problemas são diversos também.**

**E nós não, nós continuamos no xadrez do centro de dia, apoio domiciliário, creche, jardim de infância, centros de convívio, centros, não sei o quê, de inclusão para a inclusão, não sei o quê. Enfim, em relação a uma segurança social, muito difícil.**

**- O que é que acha que são os fatores que comprometem mais a sustentabilidade dos CSP e se vê com bons olhos o desenvolvimento de atividades instrumentais que possam ter impacto na questão da sustentabilidade dos centros? Se sim, o que é que impede os CSP de estarem atentos e disponíveis a ir procurar outras fontes de rendimento?**

**- O que impede é a mente. A mente de quem dirige o centro social, a mente de quem dirige as dioceses, etc, etc. Quer dizer, não sei dizer de outra maneira, porque a casa que estava aí à falência e que agora tem umas centenas de milhares de euros no banco é a mesma, só que há uma pessoa que é diferente que sou eu. Cheguei aqui e mudei isto completamente.**

**Porque, para além da creche, do centro de dia, do apoio domiciliário, do jardim de infância, tem outras coisas. As ditas atividades instrumentais que há pouco falava e, para além disso, aquela permanente ousadia de ir à sociedade, de intervir da sociedade, falar com as pessoas, perceber os problemas das pessoas e procurar estar com elas. Isso dá um... isso cria... e cria-se... nunca estás satisfeito, cria-se sempre melhor.**

**Os processos de melhoria contínua, que nós nas empresas utilizamos muito, devem ser, enfim, a norma neste tipo de organização, mas não basta. É preciso mesmo criar, criar coisas, fazer coisas novas que tragam, que acrescentem valor, o tal valor social que se fala, que nós medimos sempre da mesma maneira.**

**É o dito protocolo, o acordo, como disse, com a segurança social. Não, não vamos ao lado nenhum, eu não acredito nisso e acredito, sim, que os CSP, como dizia o Padre Lino Maia, que mais de 50% têm resultados negativos, têm resultados negativos porque as igrejas estão a suportar, porque senão a percentagem seria bem maior, é minha convicção.**

**Portanto, é perfeitamente possível, mas perfeitamente possível, tem aqui, sei lá, uma experiência de vida aplicada de que é possível, olha, o edifício que eu diria vai ser o mesmo.**

**As pessoas, olha, não são. Em cinco anos, mais de metade das pessoas já não são as mesmas.**

- Portanto, as pessoas fazem a diferença, não é?

- **Ah, fazem.**

- Houve outra nota que eu tinha aqui para propor para reflexão, mas já me falou disso, que é a questão da parceria inter-centros sociais e paroquiais. Já me explicou que tem uma visão mais de complementaridade e, portanto, cada um seguir especializando numa ou na outra área e depois trabalhar ainda de forma complementar. Penso que foi isso que me disse?

- **Não é necessariamente assim. Pode ser assim. Mas aquilo que eu propus há dois ou três anos, depois não completei a ideia: o padre Diogo levou esse assunto a uma reunião de Vigararia. Foi cilindrado. Porquê? Porque a generalidade dos Párcos, já com uma certa idade, o CSP é a sua casa, que é deles, percebe? É deles. Eles são os donos.**

**Faz-me lembrar aquilo que nas empresas, todos nós assistimos no dia a dia, que é o seguinte: a generalidade dos nossos empresários, ou melhor, os proprietários das empresas não são empresários, a generalidade são patrões. Patrões.**

- Isso está a mudar agora, não é? Está a mudar.

- **Está bem, mas vai mudando muito devagar, sabe? Temos tantos patrões, tantos patrões que querem receber hoje, querem receber ontem aquilo que lá metem hoje, certo? E quando assim é, não vamos...**

**Isto porque os senhores padres querem ser os donos. E porque isto, a ideia é esta. Eles preferem ser donos de uma coisa que dê prejuízo, como os ditos patrões, de que ser sócios, portanto, dois, cem por cento, de que ser sócios com cinco por cento, dez por cento, quinze por cento, vinte por cento, dê uma coisa que dê dinheiro a sério. É impressionante? Ou seja, eles preferem...**

- Cada um tem a sua quinta completamente vedada e não há aqui...

- **Exatamente. Ninguém lá entra, uma grande parte funcionará dessa forma.**

- Duas últimas questões que eu tinha aqui como orientação da nossa conversa. Já falou um bocadinho, a ideia da profissionalização da gestão tem algum valor para o professor professora? O professor acha que é um caminho a trilhar ou não tem grande...

- **Tenho a certeza, tenho a certeza de que este é um caminho necessário, portanto. Uma coisa é a direção estratégica, outra é a executiva, como chamou. E essa deve ser, essencialmente, deve ser alguém da gestão. Não tenho nenhuma dúvida. Não é assistente social, nem psicólogo, nem educador social. Por exemplo, nós temos aí alguns. Não é nada isso.**

**Precisamos mesmo de gestores, como se fosse gerir uma empresa de acordo com naturalmente os princípios e os valores desta realidade.**

- Com certeza, com certeza. A empresa tem um propósito de maximização do lucro.

- **Nós aqui, eu posso lhe dizer, nós aqui, de facto temos tido lucros fabulosos, relativamente fabulosos. Mas, nós não temos nunca, nunca tivemos, por objetivo, o lucro. Não.**

**Agora, como fazemos isso e é apreciado, nós temos um conjunto de clientes, tal, que faz com que nós ganhemos dinheiro.**

- Professor, para terminarmos, quais são os principais desafios futuros que enfrentam os CSP? E depois, de forma mais específica, a gestão destes centros? Como é que vê o futuro desta realidade?

- **Ora bem, em primeiro lugar, isto já tudo foi dito, mas talvez pudéssemos sistematizar desta maneira: em primeiro lugar, a Igreja tem de decidir o que quer dos centros sociais, o que quer fazer dos centros sociais. Se a ideia for, como eu acho que devia ser, mas apenas, enfim, essa é uma opinião, se a ideia for de manter os**

centros sociais no regime fundacional, precisa de alterar as lideranças das organizações. Precisa de ter gestão profissionalizada e precisa de não depender exclusivamente dos acordos com a Segurança Social. Não, estas organizações têm de ir muito além disso, porque os acordos com a Segurança Social, o Estado anda muito devagarinho, muito devagar, devagarinho. E, portanto, as políticas públicas são sempre do tempo do “arroz de 15”. Portanto, andamos sempre a correr atrás do prejuízo.

Não, nós temos de liderar a mudança. Liderar a mudança implica que, enquanto estamos com estes acordos, vamos trilhando outros caminhos, vamos fazendo outras atividades que nos permitem, de algum modo, ir dando sustentabilidade à organização. Procurando atrair pessoas com valor e não aquilo que se tem verificado, que só vêm para cá os tais, ditos, dos Centros de Emprego, que não têm um arranjo de lugar no lado nenhum, pois têm salários mínimos nacionais. Nós precisamos aqui de fazer um upgrade nessas coisas todas. E pronto. Na área social há uma multiplicidade de áreas de intervenção que, no limite, como há pouco disse, poderia ser o chão de reconstrução da própria igreja. Isso seria muito interessante.

- Muito bem. Professor Joaquim Pereira Cardoso, muito obrigado. Foi muito interessante colher esta sua perspetiva muito inovadora, muito à frente e, portanto, com muito...

- **Não sei se é, mas é mínimo.**

- Sim, e é interessante de ver. E o trabalho que o Centro tem, enfim, é a prova, digamos... os resultados são a prova do trabalho e dos caminhos que têm trilhado. Se o seu professor me autorizar, eu vou guardar o seu número de telefone e, portanto, se precisar de alguma coisa, quer no âmbito aqui do resto do trabalho que tenho que apresentar, quer depois de alguma outra questão que eu precise, vou tomar essa liberdade se o seu professor me autorizar.

- **Eu teria muito gosto em vir a receber um exemplar do trabalho.**

## Anexo III – Transcrição da Entrevista B

---

Entrevistado: Presidente de Centro Social e Paroquial – Matosinhos, Porto

Entrevista presencial em 2023/07/08, com consentimento de gravação áudio e com duração de 1h06m

---

(Entrevistador) - Agradecendo a sua disponibilidade e partindo dos quatro pontos que elenquei no questionário que lhe deixei temos a questão da relação dos CSP com a Igreja, o Estatuto e os protocolos de cooperação com o Estado, depois a sustentabilidade e cooperação e por fim os modelos de gestão e a profissionalização.

Bom, também já agora vale a pena enquadrar isto, porque é que eu decidi avançar por este tema por andar pessoalmente preocupado com o tema dos CSP e tenho olhado para eles e para nossa igreja e a a importância que eu acho que os CSP e a questão social tem para a Igreja em Portugal.

Tenho uma visão de que a Igreja se tem acantonado nos diversos setores e deixou de estar presente na sociedade, na cultura, na arte continuo a achar que o social é o único sítio onde a Igreja está presente na sociedade portuguesa. Penso que temos de tratar este setor, mantermo-nos presentes e resolver os problemas que ele possa ter.

Portanto fui à procura, digamos, de perceber qual é o estado de arte nos CSP e particularmente este tema da gestão, que é no fundo o tema do mestrado. A gestão das entidades da economia social, e, portanto, quando lhe pedi esta conversa, era no fundo para perceber como o Sr. Pe. vê a relação dos CSP com a pastoral da paróquia e como é que eles se articulam. Quais são os problemas que os CSP eventualmente geram à pastoral e depois, coisas mais práticas, como é que eles absorvem o pároco, como é que eles limitam as capacidades do pároco para as outras vertentes da sua missão. No fundo ouvi-lo relativamente esta parte dos CSP na relação com a paróquia, ouvi-lo também sobre a capacidade dos CSP responderem e estarem em linha com os valores da economia social e da doutrina social da igreja e como é que eles respondem às necessidades ou se estão limitados na resposta às necessidades sociais da comunidade, isto é, se o modelo apresenta algumas limitações

**(Entrevistado) - Eu vou explicar porque é que sou voz dissonante, se calhar, é porque eu não concordo com os CSP. Eu concordo com esta dimensão da caridade nas paróquias, é muito importante. Em Jesus Cristo, é muito importante a caridade, mas a caridade deve ser a caridade gratuita, aquela caridade, sei lá, que nós conhecemos facilmente, dos vicentinos, por exemplo. Que vai, recebe, visita, apoia, ajuda, mas não é institucionalizada, é caridade mesmo por as pessoas que precisam.**

**Esta não chega a ser caridade, nesta estamos em concorrência com outras instituições particulares, privadas, públicas, privadas, seja o que for, temos normas e regras para cumprir, que não tem a ver com a própria caridade.**

**Se aparecer, imaginemos, uma pessoa que precisa muito, eu não posso dizer-lhe que venha porque eu não tenho espaço, eu não consigo fazer caridade com essas pessoas, e então, esta questão de institucionalização, de normas, de regras, de controlo.**

**Por exemplo, eu não consigo premiar uma pessoa que efetivamente trabalhe bem, não consigo. Só posso dizer-lhe obrigado, muito bem, muito obrigado, uma palmadinha nas costas, mas não lhe posso dar mais, pagar mais, não lhe posso dar mais dias de férias, não posso fazer mais nada, porque o que diz a lei, que é um direito constitucional, trabalho igual, salário igual, apesar do trabalho não ser igual, é considerado trabalho igual, tem a mesma categoria profissional, tem de ganhar o mesmo.**

**Uma vez há uns anos, a direção achou que havia de premiar alguns funcionários, que precisavam, quer dizer, que justificavam o prémio. Então fizemos o aumento. Os outros vieram reclamar e quem não merecia acabou por ser aumentado também.**

**Portanto, na caridade mesmo cristã, isto não é obrigatório, nós podemos julgar, não é injusto. Enquanto aqui – por isso sou contra os CSP - nós não estamos a fazer caridade, esta caridade da Igreja, a caridade que Jesus Cristo não é esta. Esta é uma caridade concorrencial, porque estamos a ter - eu não estou a dizer que não é importante fazer uma coisa destas. Agora, que seja a própria igreja, a própria paróquia e o próprio pároco a estar obrigatoriamente, a ser o presidente da direção, porque, presentemente, os estatutos a isso obrigam. Já há muito que eu ando a reclamar sobre isto...**

**- No Algarve já não é assim, ...**

- Eu lembro-me de, já há mais de 12 anos, foi na semana das vocações eu via um texto, já não sei se era do presidente da ACEGE, a dizer o seguinte: o problema das vocações é o problema, se calhar, de não podermos rentabilizar suficientemente bem os padres porque temos no país 4 mil e não sei quantos padres. Se nós terminássemos por exemplo, os CSP e o trabalho que eles têm, tínhamos mais uma quarta parte dos pares disponíveis para o trabalho pastoral.

E eu penso assim, claro que a nível geral, somando tudo e dividindo tudo, seria uma quarta parte a mais. No meu caso particular, seria muito mais. Eu, praticamente, durante todo o dia, pouco faço para a paróquia. De segunda à sexta-feira é sempre a partir do fim do dia: são 5 a 6 horas de atendimento, depois à noite, reuniões e não sei o que mais, é que é para a paróquia e fim de semana. Porque de resto, durante o dia, é tudo para o Centro. Mais isto, mais aquilo, mais o contrato, mais outro problema, mais um pai que quer reclamar, mais outro que quer falar, mais outro familiar, o que é que se faz agora nisto?

Os outros elementos da direção são todos voluntários, é um facto e tem as suas funções, as suas profissões, os seus compromissos, vamos reunindo para as reuniões à noite, quando podemos, mas o dia-a-dia é preciso alguém que é o pároco. E isto é fazer caridade? Não.

Eu não tenho tempo para visitar gente ou para atender, seja para o que for, porque estou absorvido pelas coisas do próprio Centro. Portanto, que existam centros de caridade, seja o que for, como queiram. Centros sociais, muito bem, mas que seja a própria sociedade que os organize e que o Estado assegure. Porque o Estado diz que assegura todas as coisas. Já me vieram aí a reclamar: “-Ah, o Estado diz que assegura, portanto, eu tenho que ter lugar para a minha mãe”.

E eu digo: V à Segurança Social, falar com eles, eles dizem que sim. Porque é que tenho de ser eu que já tenho o meu tempo cheio. Eu não posso ter mais pessoas, quer dizer, a lotação é de 100. Já chegamos a ter 120 e cabiam, mas a Segurança Social não deixa. E eu não posso fazer isso. E depois vêm aquelas questões todas, ah, mas a minha mãe é prioritária, e não sei o que mais, e há aí pessoas que deviam sair. E eu respondo: “- É assim? Muito bem, então faço isso. Vou retirar uma pessoa que acha que não é prioritária e vou meter a sua mãe, mas não lhe garanto que amanhã tenha de retirar a sua mãe e meter outra pessoa mais prioritária. Ah, mas isso não. Essa

**peessoa tenta, digamos, temos de aturar com tudo. E esta função não é a função do pároco.**

**Ainda ontem de manhã estava a falar com a senhora: “- Mas o Sr. Padre tem de pensar que esta situação é uma injustiça e o senhor...!” Desculpe, mas quer falar com o padre ou quer falar com um elemento da direção? É se quer falar com o padre, não é aqui, é ali na igreja. Ali é tratado o tema das missas, das confissões, dos casamentos, dos funerais, seja do que for, ou direção espiritual. Pároco é ali, aqui estou como o elemento da direção, portanto, aqui não tenho de olhar a minha função de ser pároco ou não ser.**

**É isso que realmente continuo a dizer. Para mim, não tem sentido existirem CSP. A sociedade deve organizar-se. Que o padre seja, como diz aí, o capelão ou seja do que for, ou já havia um caso que era lá, por exemplo presidente da Assembleia Geral...**

**- Era a ideia de ser o curador, a quem que cabe a supervisão, mas de facto que não tem a gestão executiva do...**

**- Não tem, quer dizer, vamos lá ver! Há um problema qualquer, ou uma situação qualquer. A Segurança Social quer falar com quem? Não é com o elemento da direção qualquer? Quer falar com quem? Quer falar com o padre.**

**Na casa, uma situação qualquer, querem falar com o padre. O padre está dentro dos assuntos todos, ou então vai para uma reunião dessas e depois não consegue responder.**

**Já tem aqui o diretor técnico que vai gerindo muita coisa do dia a dia, perfeitamente, mas se a direção não sabe todas essas coisas...**

**Depois nós ouvimos que existem muitos problemas em alguns lares. Porquê? Porque a direção, se calhar, que teria, digamos, uma parte moral e ética de manter uma certa ordem e manter uma certa lógica, um certo alinhamento, não está presente porque não tem disponibilidade. E são os outros que vão fazendo, às vezes, conforme os seus interesses.**

**- E depois tem as questões da responsabilidade civil ...**

**- Eu herdei isto já há muitos anos e e o infantário e o lar não estão legalizados, os edifícios. Parece que no país há muita coisa assim. Se eu quero candidatar a**

**qualquer subsídio para melhorar ou para corrigir, não posso porque não estão legalizados. Por outro lado, se tiver um problema mais grave, um incêndio, uma coisa qualquer grave que possa acontecer, nós somos os responsáveis civis e criminais. Mas não é só isso, o seguro é o primeiro a fugir. Não está legal. O Centro está a pagar, não sei quantos milhares, todos os anos para ter seguro e depois, na prática, não tem nada. Não tem. Portanto, e é o que eu digo...**

**- Isso são tudo, de facto, problemas de gestão, não é?**

**- Na quinta-feira falei com o Sr. Bispo e disse, até temos sorte porque temos boas pessoas. Mas nós estamos todos com a cabeça no cepo, isto pode a qualquer momento cair sobre nós. E depois, é o que a imagem, se eu for para a prisão, paciência e depois o bispo que se desenrasque.**

**Mas outros sim, tem famílias isto pode haver uma tragédia. Ainda vimos lá em Itália, o lar ardeu e morreram não sei quantas pessoas.**

**Um lar com 100 pessoas, com 90 e tal pessoas, não tem as saídas de emergência e depois, com funcionários, que é o problema principal. Já antes da Covid, mas depois da Covid ainda piorou, é que não há gente queira trabalhar. Não há. E o que se apanha é o refugo do refugo. São pessoas que vêm lá de fora. Vem um brasileiro que quer trabalhar, não tem título de residência. Só o consegue se consegui o contrato, mas como eu só posso fazer contrato pela lei se a pessoa tiver título de residência. Tem número de contribuinte, segurança social? O problema é que nós, pela própria lei, não podemos fazer um contrato de trabalho a um estrangeiro sem ele ter autorização de residência válido ou autorização de trabalho.**

**Mas o SEF não avança com isso, demora dois, três anos ou mais a fazer uma coisa dessas e depois diz que facilita se já tiver contrato de trabalho. Mas como é que as pessoas têm contrato de trabalho se eles não dão autorização sem as pessoas terem contrato de trabalho?**

**- Esse é outro dos problemas do setor, que é muito mal remunerado e, portanto, só apanha e, particularmente em períodos como este de verdadeiramente pleno emprego, só apanha mesmo de facto aquilo que é o refugo.**

**- Vamos lá ver, anteontem estava a pessoa responsável pelos funcionários e que estava arranjar os horários e disse: “- Eu peço que arranje uma pessoa que venha**

**trabalhar” e que disse calma, primeiro é preciso que ela venha. Muitos dizem que vem às 8h00 e depois não põe cá os pés. E depois venha e no final do primeiro dia ou ainda de manhã é assim, ah, eu quero ir embora, não quero ficar aqui. Vira as costas e vai-se embora. Ou então ao final do segundo ou terceiro dia desaparecem.**

- Pois.

**- Não é só isso, e depois nós, praticamente todas as semanas, não seremos os únicos, estamos sempre a chatear o Centro de Emprego e eles não têm.**

- Pois, pois não. Eu disse que estamos num tempo de pleno de emprego ...

**- E liga-se para lá, para o Centro de Emprego, e diz-se que uma nem apareceu, outra telefonou, dizia que vinha, e não veio, não apareceu. Outra mandou a filha a perguntar, a dizer que já estava a fazer uma coisa qualquer, outra não sei o quê. E portanto, olhe, estamos na mesma sem ninguém. E o Centro de Emprego: - Três, mas enviamos postal para 12. E só tens é que responder, é que deram, e nenhuma quis. Se se dissesse assim: “- O subsídio o subsídio é cortado!” Eu acho que... Eu entendo que há funções, por exemplo o caso de ajudante de ação direta, que é muito difícil, muito complicado, e nem toda a gente tem este estômago para aquilo.**

- É o que eu digo, neste momento estamos no tempo de pleno emprego e portanto, não há gente e as pessoas...

**- Não é pleno emprego, há muita gente que anda nestes cursos de formação, e enquanto estou no curso, não estou desempregado.**

- É o que eu estava a dizer, há aqui estes 6% de desempregados, e às tantas há 5 ou 4 que são desempregados que não querem trabalhar. Portanto vão circulando conforme vão podendo nessas...

**- Temos uma funcionária que veio para uma substituição e que até era boa de funcionária. Estávamos a tratar de um contrato melhor para poder continuar, uma rapariga nova não tinha 30 anos. E ela disse-nos: não quero renovar, quero ir embora, para não fazer o parte quadros, vou viver de subsídios.**

- Isso é uma atividade.

- A resposta foi essa e nós ... agora, o padre está preocupado com estas coisas todas. Isto realmente, quando a Igreja devia fazer caridade, mas era outra caridade, que é necessária. Que é visitar, andar por aí e apoiar.

- A identificar essas outras necessidades que não são tipificadas.

- Sim, agora são os critérios, agora são isto ... Mas aquela pessoa, se calhar, até poderia passar à frente, mas se aparece cá a Segurança Social e olha para isto, já não dá.

E depois, tem que ser os mais pobres dos mais pobres. Como é que isto vive, como é que isto funciona? Quer dizer, são preocupações, são problemas de funcionários, e depois é a mesma coisa, coisa simples. Já foi há uns anos - só para ver a nível de funcionários que temos. Eu já disse, também, à Segurança Social. Houve o senhor, já alterado, sem consciência, que saiu do quarto, tem ali um parapeito do lado de fora, junto à varanda, e sentou-se lá com as pernas para baixo. Ninguém notou, num dia ao fim da tarde, 7 ou 8 horas, e dois rapazes que vinham por fora, repararam no senhor ali. Resolveram tocar à campainha dizendo que o senhor estava ali. Os auxiliares, todos ali em polvorosa, começaram aos berros e foram logo ligar ao INEM. É do INEM? Tragam uma escada! E no meio daquela confusão toda, daquele pânico todo dos funcionários, foram os rapazes, que disseram: com licença, e foram lá, pegaram no senhor e trouxeram-no para dentro.

Quer dizer, nós estamos nas mãos de gente, que no caso qualquer entra em pânico e ainda piora.

- Isso tem a ver com uma incapacidade de pagar melhor, dessa forma recrutar melhor.

- A resposta da Segurança Social: há de informação, se derem informação. A informação foi dada, e depois o que é? O que acontece na verdade? E depois a questão da formação, é tudo muito bonito, mas trinta e tal horas de formação? Na hora de trabalho, quem trabalha?

- Lá está, uma enormidade de problemas que, de facto, é o pároco que trata. Não, é uma coisa simples.

- Isto foi me contado por alguém que conhecia o caso. Era de uma fábrica que conseguiu fazer o apanhado de quantos dias os trabalhadores trabalharam no ano. E era entre 170 a 180 dias de horário, em 365. Em 365, retiremos 50 dias, 50 dias, 52

semanas, mais as férias, se ir à volta do 200. A média era 170, 180 dias, mas tinha gente que ia trabalhar 140 dias. Agora, como é que isto funciona? Como é que isto funciona? Como é que se consegue arranjar dinheiro para isto, quando as reformas cada vez são piores? Quando o Estado, inicialmente, quando tudo começa, era para pagar dois terços dos custos, 66%, chegou ao menos aos 30. Agora compromete-se a chegar aos 50 em 10 anos. Mas o governo já será outro, se se entender, e é só nessa altura, porque, entretanto, tem que estar nos 30%. E como é que isto funciona? Com as exigências todas. Eu estou a dizer, são problemas sociais, são problemas laborais, são problemas jurídicos, mas são problemas que isto não tem a ver com a caridade cristã. A caridade cristã não deve ser institucionalizada. Como é que começaram as misericórdias? Com é esta mesma ação? Não foi com as leis? Foi com a caridade. E nós ouvimos aqueles problemas, agora as coisas estão tão diferentes, mas não quer dizer que estejam melhores, mas todo aquele problema da Casa do Gaiato. Porquê? Porque estava-se a tentar fazer ali caridade. Chega a Segurança Social, crimes, tudo! E onde é que está a caridade? Porque estava-se a institucionalizar, não posso fazer dessa maneira. Então nós não podemos fazer. Ou somos limitados a fazer, como o Vicentino, umas pequenas coisinhas, ir levar um bolozinho e fazer uma visita, fazer uma limpeza, ajudar aqui na roupa, ou andar já em trabalho para algo ou fazermos uma coisa dessas. E assim é a caridade. Ou então estamos aqui, sob normas, sob leis, que nos impedem de poder trabalhar à vontade. E isto a nível das paróquias. Condiciona depois muito à disponibilidade. Pois é que eu digo que sou contra. Diz-se que sou contra, porque as coisas não estão a correr bem, porque não há dinheiro, porque não há funcionários, porque está mal pago, porque não há... Isso é fácil de dizer. Agora, e eu, e sou para isso já... não vou dizer isto, já expus a Bispos antigos, desde o D. Júlio. Já passou o D. Armindo, e acho que também cheguei a dizer. Ao D. Manuel Clemente cheguei a dizer claramente, ao D. Júlio e ao D. Manuel claramente: Eu acho que aqui uma solução para isto, para os CSP, isto tem a ver com as perguntas que está a fazer, a solução seria estilo da Obra Social Porto.

Haver uma equipa de gestão, portanto a tal profissionalização, que nós não podemos, eu não posso ser gestor, e quando vem dizer que há formação para as direções, para os diretores, como é que nós temos disponibilidade para fazer a formação? Se calhar, portanto, e que reportava ao Bispo. Juntasse aqui, sei lá, os CSP de Matosinhos, por exemplo, três, quatro, cinco, seis, que fazia a gestão de todos

e usava as sinergias, porque mesmo nas faltas, tenho aqui ponho acolá, vai dar-lhe uma ajuda além e não sei mais. A nível de compras era muito melhor também, para poder fazer outro tipo de negociação.

Eu, por exemplo, quando estive com a Casa Sacerdotal, das primeiras coisas que estive a fazer foi tentar fazer uma jogada entre aqui o Padrão da Légua e a Casa Sacerdotal, que é muito mais pequena, para uma série de compras que fazíamos, com os mesmos fornecedores. Se eu compro 500, lá eu comprava 50, o preço de 50 era muito superior. Meus amigos, estamos a vender não 500, estão a vender 550, portanto, era um preço bom, tanto para os 500 como para os 50. Eu fiz muitas coisas dessas. Nós íamos daqui para comprar a fruta ao mercado abastecedor, ali em Campanha. E nós trazíamos para aqui 200 caixas e trazíamos 30 caixas para lá.

- Claro!

- Porque lá só precisávamos de 30 caixas. Ir lá um carro de propósito para fazer isso, acho que era caro. Encarecia. Então vem de lá, passa por ali, deixa ficar aquilo e traz o resto. Quer dizer, haver estas sinergias de funcionários, de falhar isto aqui, por exemplo, nós aqui entregámos há muitos anos o refeitório a uma empresa de restauração. Já há mais de 20 anos. Porquê? Eu lembro-me de quando cheguei, era necessário o refeitório, entre a cozinha e o refeitório, eram necessárias 10 pessoas para aquilo funcionar. Passado um tempo precisávamos de mais uma. Passava um tempo já precisávamos de 12. E depois, porque aquilo tem de funcionar todos os dias. E depois faltava alguém, íamos buscar à limpeza, quer dizer, a limpeza podia-se limpar depois. Mas, a comida tinha de se dar todos os dias, fins de semana e tudo, férias e tudo. Era uma confusão, porque tinha de retirar, agora eles vão para ali, vai para ali. Agora pagamos, mas ficamos mais seguros. Ficou muito mais caro, é lógico. Quando pediram 13 pessoas, eu disse-lhe: Acabou! Daqui a algum tempo estamos em 20. Não vale a pena. Então vamos fazer desta maneira. São coisas que, que às vezes é difícil de gerir.

- Sim, e a questão da escala faz toda a diferença. E depois, estas estruturas, por exemplo, a nível vicarial estão todas próximas. Portanto, verdadeiramente, era muito fácil geri-las de forma articulada.

- Faltava uma pessoa da cozinha, aquilo tem que funcionar. Vai-se ali buscar outro lado qualquer. Agora temos uma empresa que faz isso. Mas, se não tivéssemos.

**Alguém que ficou com gripe, agora pode ser Covid, está há dois dias em casa, não conseguimos ninguém para substituir. Nem há ninguém que queria fazer um contrato. Ainda mais tem de se fazer contrato. Quantos nos aparecem aí, quando é suposto fazer tudo direitinho, pede-se o cartão de cidadão, por causa dos dados. É para fazer contrato? Então não quero. Ao fazer isso, ninguém quer fazer um contrato por dois dias ou três dias. Sobre a perspetiva de ser 15 ou 20, ou 30, ou mais. Não há. Mas aí não se consegue substituir. Mas se calhar dizer assim, olha, temos aqui um banco, digamos assim, de pessoas que se podem...**

- Qualquer organização minimamente dispersa faz isso. Eu estou a dizer isto, por exemplo, lá no Banco. É isso que se faz. Os diretores de uma determinada área gerem as pessoas.

- **Nós, aqui no infantário temos cinco salas de pré-escolar, cinco educadoras, seis auxiliares de ação educativa. Naturalmente, aquela que está a mais, que interessa também para abrir e de fechar, portanto com horários alargados. Tem que se jogar com isso. Mas essa que está a mais, esta na sala que são os mais pequeninos. Precisa de mais. Mas de repente, falta uma educadora, falta uma auxiliar, essa já sabe que é a que está para tapar buracos. Agora, fazer isto em grande escala, com meia dúzia de Centros, em que em caso de necessidade vai para onde for necessário. Mas só assim consegue ter uma equipa de gestão.**

- Alguns párocos estariam de fora. Alguns párocos não deixariam que isso acontecesse lá.

**-Já tinha dito ao sr. D. Armindo que se devia proibir de se construir novos CSP. Não deixe, não dê autorização. Faça a sociedade, mas não seja o pároco. Porque há párocos que isto é o suprassumo, que será o seu futuro e não sei que mais. E depois passam a batata quente para quem vier a seguir.**

- Já percebemos que aqui as dificuldades com as regras estatutárias ... O modelo que defende é um modelo interessante, não tinha pensado nisso, numa equipa de gestão mantendo, digamos, sem alterar ...

**- Por esta altura, o que é que vamos fazer aos centros sucessos portugueses? Vamos vendê-los em hasta pública?**

**Se o pudesse já o tinha feito há muitos anos. Ponho isto na bolsa, ganho algo dinheiro e depois os assuntos das maiores ficam com quem comprasse.**

- Não sei se tinha quem comprasse, mas...

**- Eles existem. Era importante dizer assim, não fazemos mais. Não avançamos mais. Não vamos fazer outra coisa que vai trazer problemas.**

- A procura de uma solução de gestão que corresponde...

**- O que existe? Fazer uma coisa maior, que se gerisse, e depois é o que dizia aí, atualmente, não estou a dizer que os gestores são ótimos, há tudo, há tudo, mas aprenderam coisas, sabem coisas que se calhar... depois os anos e a experiência também contam. A experiência conta muito. Porque conhecemos todas as teorias, sabemos tudo de cor, mas depois chegados à realidade. Temos que guardar tudo isso que defendemos e depois é que vamos aprender. Os gestores também. Mas seja o que for, não pode só ser um gestor só, mas depois ter uma equipa. A contabilidade se fosse centralizada. Basta às vezes é um contabilista para fazer a contabilidade de várias instituições...**

- Sim, claro, outro ganho de escala. Isso aí vem ao encontro de uma das outras perguntas, que é como vê a capacidade das instituições cooperarem nesse tipo de coisas. Tinha que ser uma estrutura de cima...

**- Não, porque nós damo-nos bem aqui com algumas instituições. Ainda outro dia, tivemos aqui, infelizmente, mais um surto de Covid que chegou no total 30 e tal pessoas. No lar. Foi há menos de um mês. E veio ver o surto de Covid. E no meio daquilo todo nós temos o plano de contingência que é obrigatório. Sim. E agora o que é que fazemos? Talvez o melhor é perguntar ao delegado de saúde. Nós isolámos de qualquer maneira, fizemos tudo como o plano de contingência. Apesar de ser nada obrigatório agora. Por uma questão de prevenção.**

**Porque vieram logo funcionários: Não levo nada de máscara, não é obrigatório. E nós temos que ter alguma autoridade para implantar o plano que se vai fazer. E quando a moça diz, sim, olha, atenção, porque nós temos o plano de contingência que já está desatualizado. Ela ligou a outra colega, de outro Centro, que disse, nós já fizemos um plano de contingência diferente tendo em conta não agora a Covid, mas infecções respiratórias, que dá para tudo, o Covid também. Olhe, pode mandar**

um exemplar. Não estava completo, mas aproveitamos isso e fizemos... o ajuste. Ajustar uma coisa, e agora estamos com a coisa direitinha. O tal apoio se faz aos outros? Nós temos um problema, como é que vocês fizeram? Como é que nós fazemos? Como é que vocês trataram? Às vezes fala-se e criam-se amizades, e faz-se isso.

Mas uma coisa é tirar dúvidas, um regulamento que foi feito, um contrato que foi feito, outra coisa é ser assim, olha, eu estou a precisar aqui de alguém. Desenrasco aqui um funcionário que vai aí ajudar. Temos feito também, ainda acabou há pouco tempo, com outro Centro que foi formação. Eles conseguiram um protocolo qualquer de formação. Nós precisávamos de dar formação a 20 de pessoa, e não podemos parar 20 pessoas durante uma manhã de formação. Nesses casos só podem ir quatro ou cinco ou seis. Articulamos as coisas, pegamos na carrinha e fizeram a formação lá.

- Mas isso lá está, isso é gestão, não é?

- Isso é tal interligação de outras instituições, que se pode fazer. Agora, se houvesse assim, uma coisa assim em que os párocos saem e que a gestão faz um relatório e apresenta ao Bispo. O Bispo é que nomeia quem é, mas também não vai dia-a-dia saber o que é que se passa a deixar de passar.

- É uma gestão profissionalizada, sob supervisão da entidade.

- O Bispo podia nomear, em vez dele o Vigário-Geral. Também na Obra Diocesana está lá um padre, digamos, na direção. É das tais coisas, mas também da mesma maneira deviam passar a gestores, com reporte e supervisão de alguém. Tinha em Matosinhos uma equipa, juntavam aqui os CSP de Matosinhos em equipa, em Paços de Ferreira que juntaram alguns, em Gaia e tinha de ter uma pessoa que superintendesse aquilo tudo e que reportasse. E se calhar, era só um padre que estava no meio disto tudo, e estaria mais profissionalizado, estaria mais correto. Por exemplo, há candidaturas que às vezes aparecem nisso e naquilo. Eu não posso, se calhar, pedir ao diretor técnico que vá ler aquilo tudo. Porque só os problemas, só as dificuldades, só o dia a dia, só a gestão daquilo tudo ainda ter tempo de andar ali a ver onde está o buraco para nós podemos candidatar. Conclusão, eu faço. Também é uma participação que eu consigo fazer. E muitas vezes perde-se.

- Isso sim. Isso necessitaria de uma equipa técnica que acompanhasse esse tipo de planeamento e...

**- Ora, justifica um centro destes, com 90 funcionários, ter mais um técnico? Por exemplo, temos um advogado, e foi das coisas que não havia cá, que eu arranjei nos primeiros anos. Foi um advogado, foi um nutricionista, e foi um psiquiatra especializado em gerontologia. Portanto, foram três pessoas para a prestação serviços. Foi necessário ter controladas as refeições, controlar a parte legislativa, que é muito importante, nós não sabemos tudo. Quer dizer, eu venho prestar o serviço, mas se calhar ter um advogado só que dê apoio a todos seria importante.**

- Numa conversa que tive ontem, no caso sobre uma Misericórdia e o que me dizem é que a diocese de Algarve tem uma equipa de acompanhamento. E, querem mais, mas tem uma equipa de acompanhamento para problemas. Portanto, quando há uma instituição que começa a dar sinais de problemas, a equipa que é coordenada por um advogado que, por acaso, é diácono, mas que está ao serviço da diocese e tem essa equipa. Dizem que querem evoluir para um modelo de acompanhamento, não de ataque a problemas, mas de acompanhamento regular das instituições para prevenir. Neste momento já tem uma equipa que, quando algum centro revela dificuldades, eles mobilizam a equipa para acompanhamento.

**- Nós temos cá a UDIPSS, que tem um advogado a tempo inteiro. E depois, eles fazem acompanhamento de não sei quantas instituições.**

- São realidades muito diferentes, e a nossa realidade é muito grande e tem muitas especificidades que têm que ser cumpridas, porque lá está, tem que se perceber a parte técnica, mas depois tem que se alinhar isto com os valores da própria Igreja, que muitas vezes não são os valores das outras instituições. Muito bem.

A questão da possibilidade de atividades instrumentais que possam ter significado em termos de balanço e de sustentabilidade dos centros. Acha que é possível desenvolver outro tipo de serviço.

Tivemos uma visita de trabalho agora no curso e à ARCIL, na Lousã. É uma coisa muito grande, tem 200 e tal trabalhadores, não é da Igreja. Eles têm uma série de coisas que usam e que depois prestam serviços para o exterior. Por exemplo, a lavandaria, como tinha uma lavandaria grande, prestam serviços de lavandaria. Aquilo é de apoiar a

deficiência, tinha um gabinete de fisioterapia e aproveitaram para prestar serviços à comunidade.

- Nós já pensávamos nisso, o caso da lavandaria, o caso do serviço de refeições. Fazer uma coisa dessas. Muita gente hoje em dia vem deixar aqui o miúdo de manhã no infantário, tem isto, aquilo ou aqueloutro. Vem buscar o miúdo às 7 da tarde tem ali comida para levar para casa. Isso é uma coisa interessante.

**- O problema é outro, como é que geríamos isso tudo. Seja lavandaria, seja outro serviço qualquer. Nós estamos a trabalhar com funcionários que primeiro não têm grandes qualidades, têm de ter grande dedicação e com muitas faltas. Ainda agora, só ontem conseguimos substituir uma funcionária da lavandaria porque tínhamos contratado uma em substituição de uma baixa prolongada de meses e meses. Que esteve durante algum algum tempo, depois faltou e já ia em 15 faltas injustificadas. Fizemos o processo disciplinar, para despedir, antes disso não podíamos contratar ninguém, aquilo ficou em baixa, como muita gente tem falta.**

**Como é que vamos conseguir prestar um serviço se depois não temos capacidade de o fazer. Muitas vezes, estes serviços pequenos conseguem funcionar, porque são coisas familiares. Aliás, de compromisso pessoal. Lembro-me que a minha sobrinha, outro dia, foi na vida da mãe, para a minha irmã não cozinhar, nós éramos seis, disse: aí eu conheço uma senhora que faz refeições e vai lá levar. E depois precisei, no outro dia, fazer para 15 pessoas e com aquilo é impecável e barato, 10 euros por pessoa. Quer dizer, é uma coisa familiar, é o marido que vem, vem de Gaia. Ela cozinha a filha colabora. Como consegue fazer isso e consegue prestar um serviço bom em quantidade e qualidade, enquanto uma pessoa aqui tudo e por nada falta.**

**Agora não, porque a secretaria está fechada, mas podemos ver o quadro de pessoal. Nós temos cerca de 90 funcionários. É muito grande. Já não é uma pequena empresa, já está a chegar a uma média empresa.**

**E depois, outras coisas que a lei nos obriga, no caso da concorrência mais dores de cabeça que se tem de fazer estas coisas, para nada, é só fazer que se tem. E, por exemplo, outra coisa, temos esses funcionários, quantos é que em média temos de baixa durante o mês, total ou parcial? 15. Chega a haver 20 ao fim do mês, total ou parcial. Quase 20%. De baixa sempre, todos os meses. E, portanto, muitas substituições, claro, alguns perfeitamente, outros por nada.**

- Voltamos à questão da motivação, eu acredito que se houvesse mais recursos, mais dinheiro, verdadeiramente, se conseguia pagar melhor, e, portanto, motivar mais as pessoas, e depois aumentar a qualidade dos funcionários. Porque se pagar melhor vai a outro nível de pessoas.

**- Nós nunca vamos conseguir fazer uma coisa dessas, porque tinha que ser uma subida muito grande, sobe tudo...**

- Pode ser uma visão ideal. Eu acho que este tipo de serviços têm uma vantagem relativamente um contabilista, é que têm um salário emocional, o sentido de fazer o bem, de contribuir. Pode ser uma visão idealista.

**- Há uma dúzia de pessoas que fazem, que valorizam, e tudo isso. Basta ver uma coisa, há alguns anos, resolvi fazer uma coisa diferente, que não tinha a ver com a direção diretamente. No dia em que a pessoa fizesse anos, a pessoa tirava a tarde ou a manhã livre. Era um bocado, nesse sentido, não é a direção que está a dar, porque só justifica a falta, não é a direção que está a dar, são os colegas que estão a dar. Porque assim, olha, fazes anos vai, vai... Que os outros assumem... era uma coisa bela, interessante, de harmonia. Não, tivemos de acaE passado um ano.**

- Os outros desdenhavam!?

**- Nada, porque ei fiz anos em agosto e estava de férias. Agora quero o meu meio-dia. Ai este ano calha ao domingo! Portanto quero a segunda-feira. Não, desculpe, foi no domingo que fez anos. Chegou-se depois, já não foi da direção, foi lá da diretora técnica, que se dava uma flor à pessoa, que há muitos anos que a dava-lhes por bem, estava-se com um flor. Nós pagámos a flor, não é isso que estava em causa. Eu fiz anos, a semana passada, mas estava de folga, quero ter a tal flor.**

**Mas isto, até os utentes. Houve os utentes que tinham lá um suplemento alimentar, lá uns iogurtes que tinham pedido. Estiveram for 15 dias, foram para a praia ou para a casa de um familiar. Chegaram cá, vieram pedir os 15 iogurtes dos dias que não estiveram.**

- É essa a gestão do dia-a-dia. Acaba por ser um bocado desanimador, não é?

**- Quer dizer, até as coisas mais simples, a tal coisa de dar qualquer coisinha. Afinal, não era a direção que estava a dar, não estava a pagar nada, estava a justificar uma falta que é o que custa menos à direção. Digamos, eram os colegas. Começou a criar**

rivalidades, começou a criar problemas. Temos de acaE com isso. Para que é que vamos tentar fazer coisas, ...

**Olha, isso já vinha com o Pe. Barros. No Natal chamava todos os funcionários, dava 5 contos a cada um. Então, na altura, em 93, 5 contos a cada um. Claro, havia quem reclamasse, porque afinal de contas nós ganhamos mais, outros ganham menos, etc., mais 5 contos. E ele dizia assim, o estômago é igual em todos. O estômago não é maior, do que os outros colegas. Ele tem razão. E tinha razão, nós muitas das vezes, esta questão dos aumentos é tantos porcentos, pois é, mas para uns dois porcentos, representa 10 euros, e os outros podem receber 100.**

- E aumentam o fosso entre as pessoas... São tudo questões de gestão.

**- Depois começamos a fazer, não vamos dar de dinheiro, vamos fazer qualquer coisa. Então resolvemos fazer um cabaz. Mais ou menos a mesma quantidade, com um bolo-rei, com uma garrafa de vinho do Porto, com um queijo, com um chocolate, fomos variando. Começaram a reclamar, que o bolo-rei era seco. Mas eram todos fresquinhos e passou o segundo ano, o terceiro ano e sempre a reclamar que o bolo rei não era fresco, o bolo era duro. Porquê que era duro? Quando a casa partiu? Não, foi só passado três dias. E eu tenho culpa!**

**E depois os outros que estavam de baixa, aquelas baixas de quatro, cinco meses, chegavam àquela altura, e depois não vinham cá, mas depois vinham a reclamar, onde é que está o meu bolo-rei? Onde é que está a minha garrafa de vinho do Porto? E nós tivemos de arcar com tudo. Não podíamos, não podíamos fazer nada. Depois começamos a fazer, e já, e depois, depois com a Covid voltámos outra vez. Foi, arranjámos uns bolos-reis na altura de Natal, e o vinho do Porto, e chamam-se os funcionários todos, desejamos boas festas, e comem a fatia, bebem o vinho do porto.**

- Isso pode empurrar para o começo da nossa conversa, a necessidade de libertar os párocos, criando um modelo diferente. Um modelo diferente que os permita monitorizar, acompanhar, preservar os valores da instituição, mas depois não ter este dia a dia de... Porque é desgasta.

**- Ir lá celebrar uma missa, confessar uma pessoa, ou lá que for. Ir lá conversar com alguém que queira, uma coisa qualquer, isso é a função do padre.**

- Intervir nas decisões estratégicas, digamos assim, não é? O caminho que se quer da instituição. Agora, de facto, o dia a dia é uma coisa difícil e duríssima, que compatibilizar com a missão do pároco é uma coisa difícil, claro. Quais são, agora já para terminar, quais acha que são os principais desafios que enfrenta gestão dos próximos tempos? Quais os caminhos que isto vai seguir? Qual é a sua... O que é que acha que vai acontecer?

**- Acho que não vai facilitar nada. A nível de leis, a nível de apoios sociais, estatais, a nível de interesse. O que temos visto é cada vez mais fiscalizações. Não, daquelas que ajudem, mas daquelas que condenam.**

- Estar-se à procura dos probleminhas, não é?

**- E por isso, noutra dia, uma coisa é diferente. Um arquiteto com quem estava a falar por causa de apresentar um projeto, uma alternativa, um lar novo. E eu disse-lhe que para a Câmara convém ter aqui uma ou outra coisa que não estejam corretas, para eles poderem dar o seu parecer, para dizerem o que é preciso mudar. Ele ficou a olhar e depois... Porque senão eles... eles gostam de mandar, gostam de dar ordens. Então nós temos dado sempre alguma coisinha...**

- Uma fragilidade qualquer para eles decidirem...

**- É melhor ser uma coisa simples, porque senão começam a esmiuçar a arranjam um problema maior. E ele depois, no meio daquilo tudo lá diz: Ah, então fazemos isso. Nós, por vezes dizemos assim: Temos de ter tudo direitinho, mas não se consegue fazer que venha uma fiscalização qualquer, uma inspeção qualquer, e olha para tudo. Há de arranjar qualquer coisa que está mal. Há de haver -qualquer coisa que está mal. E depois... Lembro-me uma vez que vieram aí, uma fiscalização da Segurança Social e começaram a... em casa, os utentes daqui, a levantar poeira e depois daquilo tudo lhes perguntei: Mas afinal, o que é o que houve? Houve uma denúncia de que vocês recebem dinheiro por os utentes que entram, exigem um donativo para a entrada no lar. Disse-lhes: Olhem, não! Ou seja, vocês já olharam para as contas, voltaram a ver tudo, nunca vão encontrar nada. Eu também não recebi. Agora agradeço o seguinte, se vocês conseguirem identificar quem ficou o dinheiro, eu ponho a mão no fogo pelos funcionários que cá estão. Mas se vocês identificarem qual foi o funcionário que ficou com o dinheiro, digam-me. Que é ótimo. Vai já processo disciplinar e vai para a rua. Ah, foi uma denúncia anónima. Então temos a palavra anónima e a minha palavra, decidam.**

Só mais tarde, passava para aí um mês ou dois meses, vim a saber o que era. Foi uma senhora que veio aqui para o lar que tinha três filhos. Uma filha onde ela estava, foi que tratou todas as coisas todas, e ficou responsável. E disse aos irmãos que para entrar tinha de dar 10 mil euros. Conclusão, os irmãos deram o dinheiro, ela ficou com o dinheiro para ela, a senhora entrou e depois os irmãos vieram reclamar, porque souberam que não podíamos receber dinheiro. Ah, mas eles receberam. O Padrão da Légua recebeu vamos fazer a queixa. E quem ficou com o dinheiro foi a irmã e nós ficávamos com a fama e apanhamos com a fiscalização, e foram ver outras coisas.

- Isso está sempre sujeito. Tenho um colega meu que pertença à direção de um Centro, mas no caso dele também foi denúncia, acho que era de maus-tratos. Foi na zona de Gaia, não sei exatamente a paróquia, e teve lá à porta as televisões.

- Agora, no meio disto tudo o que é que as pessoas vão dizer? O pároco, o padre de tal, não é lá o diretor, o doutor, seja o de que for. Isto, bem logo a Igreja. E depois em termos de comunicação, tudo que for mal, cai em cima da... E nós não precisávamos ter nada disto, em vez de dizer assim, estamos a ajudar pessoas que necessitam, não estamos. Estamos ali a contabilizar e a ver que tem de entrar e tem de pagar, e depois, não pagou tem de saber como é que se vai fazer para buscar o dinheiro. Fora as manigâncias que a Segurança Social também tem. Houve aqui uma senhora, e eles estavam a receber subsídios que deviam vir para nós, não vieram, ficaram retidos, porque ela recebia subsídios de fora, nós podíamos comer todos, agora o problema é que foram vocês que a colocaram devem enviar para cá os subsídios. A senhora faleceu passado meio ano e os subsídios nunca mais vieram. E eles ficaram com o dinheiro que era da senhora que eles retiveram, não o entregaram à senhora, nem nos entregaram a nós, e nós tivemos de tomar conta dela. Até isso, quer dizer, a Segurança Social que viessem com fiscalizações de ajudar. Sim.

- Estado em vez de ser cooperante anda a complicar, não é?

- Já há muito tempo, ainda antes da CNIS, ainda na UDIPSS a nível geral aqui no Porto, cheguei a dizer: Vocês precisavam de ter uma pessoa que fosse, que soubesse estas questões todas, e que fosse à instituição e dissesse: estou cá para ajudar, quais são os vossos problemas, vamos tentar resolver isto. Passavam ali dois ou três dias, agora vou para o outro lado. Lembrem-se disto, isto é obrigatório, a instituição tem

**de fixar estas coisas todas. Não. Chega a coisa, é logo. Não tem? Muita. Não há outra coisa. Ou o ACT, seja o que for.**

- Portanto, temos aqui muitas dificuldades e...

- **E problemas laborais, e não sei o que mais. Quer dizer, e cai tudo acima de nós. Não temos ovos para fazer as omeletes. E depois toda a gente reclama por tudo e por nada, hoje em dia estamos em uma sociedade... Por toda razão ou sem razão, tem de reclamar.**

- E por isso também, de facto, preservar os párocos um bocadinho disto, era essencial.

- **Eu perante a situação que estou a dizer, se fosse Bispo, não dava autorização para mais nenhum Centro. Estava cá resolvido. Ah, temos que fazer ... Não, a sociedade que o faça. Anime outra coisa qualquer que faça isso. E que apoie, o padre pode apoiar, seja como for, mas não é o padre que vai lá ficar como estatuto e ser a paróquia responsável por isso. Porque depois quem nomeia a direção do Centro é a Comissão Fabriqueira. Nomeia, quer dizer, indica os nomes. Quer dizer, é a responsabilidade da paróquia.**

**Em todos os aspetos a paróquia está por trás. Seja económico, seja social, seja o que for. Quer dizer, a paróquia está por trás. Nada! E estes, mudar os estatutos, criar esses apoios, quando, se calhar, numa altura destas, há muitos padres que são capazes de não querer. Mas aqueles que quisessem, pelo menos, começava-se por aí. E começava-se como um modelo de gestão, começava-se como um modelo de sinergia, começava-se como uma coisa qualquer e essas coisas podiam, o os padres podiam dedicar-se ao serviço pastoral.**

- Muito bem...

- **Por isso é que estou a dizer, eu sou contra os CSP. Eu não sei quantas vezes há assim...**

- Assim não há muito.

- **E eu continuo e já disse ao Pe. Lino. Eu uma vez disse, eu não sei... posso ir para a CNIS, posso ir para qualquer coisa a coisa, para a UDIPSS do Porto não tenho problema nenhum. Mas eu vou para dar cabo disso.**

- Penso que era possível ir trilhando, procurando caminhos que podem ser esses que sugeriu o facto de aglutinação de estruturas que depois libertassem um bocadinho e permitissem dar continuidade ao trabalho. Que é como diz, não se consegue atender a isto.

**- Depois, aquele trabalho paroquial que se calhar é importante de ir lá pelas ilhas ou lá para onde for, pelos os bairros sociais e tentar ver.**

- E depois lá está, nem tem resposta... há alguma necessidade de apoiar um sem-abrigo, por exemplo, não consegue responder com a estrutura que tem.

**- Pois não, não dá. Atenção, eu falei um bocado dos vicentinos, os vicentinos hoje em dia estão muito adulterados.**

- Eu sei, eu sei.

**- Também já dependentes dos subsídios da Câmara e do Banco Alimentar. E depois são entrepostos. No meu tempo os vicentinos iam visitar as pessoas todas as semanas. Levavam ou não levavam nada e iam lá todas as semanas visitar. Agora, e aí? Por exemplo, apoiamos cento e tal famílias. Não é possível. Quatro ou cinco pessoas depois é cento e tal famílias. Quanto é que vou visitar? Nunca. Às vezes aparece uma coisa nova, a gente faz o relatório e nunca mais lá põe os pés. Vem todos aqui, todos ali em filinha com o seu carrinho, alguns vêm de carro mesmo, para encher a coisa. Ai, não tenho nada, estou desempregado. São só os subsídios, ninguém quer trabalho, todos querem tudo à borla. E os vicentinos são entrepostos. Quer dizer, não é isso, não é caridade. Bom, é assim, é isso, essa caridade que é importante, essa caridade que era necessária fazer, como o Padre Américo que ia lá pelas ruas, ver os rapazes, não sei o que mais, é isso.**

- Teríamos muito mais para conversar, mas já lhe roubei muito tempo. Agradeço a sua disponibilidade e a sua frontalidade e sinceridade. Bom dia e obrigado.

**- Obrigado e ao dispor.**

## Anexo IV– Transcrição da Entrevista C

---

Entrevistado: Presidente de 2 Centros Social e Paroquiais em Faro

Entrevista por meios telemáticos em 2023/07/11, com consentimento de gravação áudio e com duração de 50m.

---

- Prometo ser breve e a não lhe roubar muito tempo porque já me disse que hoje tinha um compromisso mais tarde.

Portanto esta minha conversa consigo era no fundo para perceber o enquadramento dos CSP com a igreja, depois ver a questão dos estatutos e dos protocolos. Por fim conhecer o seu pensamento sobre a questão da sustentabilidade e dos modelos de gestão.

Nesta primeira parte a questão que eu gostava de saber da sua parte é como é que os centros sociais se inserem na dinâmica pastoral das paróquias e como esta articulação é feita e ainda se os CSP respondem a todas as questões sociais com que a paróquia é confrontada e também já agora, porque percebi que vocês têm um modelo diferente do que temos aqui no norte, como é que a gestão e particularmente a presidência dos CSP como compromete a vida dos Párocos e a atividade pastoral.

Já percebi que aí no Algarve não é necessariamente o pároco o presidente do CSP e paroquial e depois também perceber se a gestão dos centros tem em conta os valores da doutrina social da igreja. Ou melhor, em que medida a gestão dos centros contempla os valores da doutrina social da igreja. Nesta primeira parte gostava de o ouvir sobre esta realidade.

**- Em relação ao modelo de gestão o que nós temos aqui no Algarve é o que está previsto nos estatutos dos CSP cujo modelo matriz foi aprovado por volta de 2014 pela Conferência Episcopal Portuguesa. Praticamente todos os CSP atualmente tem os estatutos muito semelhantes segundo essa matriz e nesse modelo.**

**Ora nestes estatutos é lá dito que o presidente da direção do centro paroquial não tem que necessariamente ser o pároco e de facto nós aqui no Algarve temos alguns**

casos em que não é o pároco. Eu neste momento - eu sou diácono -, e é por ser diácono que estou à frente de dois centros sociais paroquiais. Precisamente porque o pároco fundador desses centros faleceu em 2012 e teve que ser substituído por um outro pároco. São duas paróquias rurais nas proximidades da cidade de Faro e na altura foi destacado para lá, para essas paróquias, o vigário-geral na falta de outro sacerdote disponível e levou-me como diácono, nomeado pelo bispo, para o acompanhar. Depois ele não quis assumir os Centros Sociais Paroquiais e nomeou o diácono. De facto assim podia ser e depois da reforma 2014 muito mais claramente.

Nós temos uma outra realidade na Serra Algarvia, na Serra do Caldeirão, em que três CSP estão confiados à presidência de um único diácono que é o que lá existe. É uma zona altamente deprimida e, portanto, está lá um pároco já bastante idoso octogenário e que não está lá muito tempo. O diácono sim está lá há bastante tempo e é o presidente da direção desses centros. Depois temos um outro CSP que é o Centro Social de Tavira que neste momento é presidido por um leigo. Os outros CSP do Algarve, ainda existem mais uma meia dúzia deles, e esses são dirigidos pelos párocos. Mas a presidência dos párocos nesses CSP, tirando talvez um caso, é mais simbólica do que outra coisa. Depois eles têm diretores executivos, têm diretores gerais, têm pessoas que executam o dia a dia da vida do centro e eles praticamente são mais simbólicos. Como sabe também os estatutos preveem que o pároco, mesmo não sendo o presidente da direção, tem um dever de vigilância e de acompanhamento em todas as áreas também em matéria patrimonial e financeira e não só.

O modelo que nós implementamos, pelo menos nos dois centros que eu dirijo e no de Tavira, foi que o presidente não é o pároco, mas o pároco é o presidente do Conselho Fiscal. Para além de ter as funções ou os encargos que os estatutos lhe conferem com o pároco de acompanhar e supervisionar em várias áreas está previsto que nada articule o estatuto. Ele no nosso caso ainda tem esses poderes reforçados porque ainda é presidente do Conselho Fiscal.

No caso dos centros que eu presido faço questão, e ele tem acompanhado estou havido uma reunião onde isso aconteceu o presidente do Conselho Fiscal assiste às reuniões da direção. Os estatutos também preveem essa possibilidade, claro que os estatutos quando preveem essa possibilidade é mais como uma faculdade e como alguma coisa que deve acontecer ou pode acontecer. No caso dos centros que eu dirijo faço questão que eles acompanhem, que venham sempre às reuniões da

**direção e, portanto, estão a par de tudo. Esse é o modelo que nós neste momento temos aqui implementado em termos de direção. Depois nessa parte é o que eu posso dizer.**

- Aqui no Norte, e particularmente aqui no Porto, há um grande desconforto porque os CSP têm dimensões muito grandes e os párocos sentem-se assoberbados e comprometem a restante atividade pastoral devido ao compromisso que têm com a direção dos CSP. Já percebi que isso aí não se sente como um problema, não é?

- **Não se sente como um problema porque encontramos essas vias e aqueles que assumem a presidência mesmo pessoalmente e depois encontram colaboradores que os desdobram digamos assim e eles resolvem assim o problema.**

- Passava agora para outro ponto sobre a questão dos estatutos e dos protocolos de cooperação. Os vossos Centros têm protocolos de recuperação com o Estado ou não?

- **Naturalmente todos os CSP para corresponderem àquelas respostas sociais típicas tem que ter acordos de cooperação com a segurança social. Isso temos.**

- Os protocolos causam condicionantes à gestão e ao funcionamento e aos princípios do...

- **Sim, causam, causam. Eu estou nisto desde 2012, portanto já levo 11 anos e foram, têm sido anos muito preenchidos e quem pensar que vai para um CSP para fazer caridade, desengane-se, porque não vai. Lá não há caridade! O que há é realmente um serviço social, podemos dizer, de solidariedade social no máximo. O máximo que há é solidariedade social e tudo segundo regras e parâmetros muito concretos.**

**Eu vou lhe dar um exemplo concreto que acabei agora de tratar. Uma senhora, antiga catequista que já tem 80 anos está agora em casa, retida e pede o serviço de apoio domiciliário. Mas só quer alimentação, não quer um segundo serviço e como sabe os acordos de cooperação exigem que haja pelo menos dois. A senhora não quer, não precisa, não quer, ela trata da higiene dela, ela trata da higiene da casa, da limpeza da casa, ela nem sequer quer assistência psicológica, não quer nada, só quer alimentação.**

**Já viu o que é uma Direção dizer a uma senhora destas, além do mais, é uma senhora muito popular na terra, numa aldeia, que o Centro Social Paroquial, que ela ajudou a fundar quando era nova, não lhe vai prestar o apoio domiciliário, ela vai dizer que não a quer ajudar, vai dizer que não a quer ajudar. Isto é um constrangimento que**

**nós temos que torneir de outra maneira. E como é que nós vamos torneir este caso? Vamos torneir muito simplesmente assim: não vai ter um contrato de serviço de apoio domiciliário, porque ela quer as refeições. Ora, como nós temos um catering, vamos levar as refeições e faturamos como refeições, ponto final. Mas isso é possível porque nós temos um catering. Se não tivéssemos um catering, não tínhamos maneira de faturar esse serviço e de lhe prestar. E o que é que isto ia aplicar? Ia implicar que a aldeia ia ficar toda chocada. Parece impossível, que o Centro Paroquial, que aquela senhora ajudou a fundar no tempo do fundador e não sei quê, não apoia a senhora. É isto que os acordos de cooperação e as regras que estabelecem, que eu compreendo a sua lógica, mas criam dificuldades.**

**E nós perguntávamos porque é que a senhora não há-de crer um segundo serviço, quando mais não seja um apoio psicológico, uma psicóloga que vai lá falar com ela, conviver um bocado com ela, uma vez por semana, etc. Mas ela não quer, eu não tenho capacidade de a obrigar. Porque as pessoas com esta idade muitas vezes já não estão sensíveis a este tipo de diálogo. Não querem, não querem e acabou.**

**E isto às vezes cria-nos grandes dificuldades. Pequena coisas ridículas, mas cria-nos, às vezes, grandes dificuldades.**

- Sim, um dos párocos com quem falava, que é presidente, dava-me nota, de facto, desta inflexibilidade das regras, que depois comprometem às vezes a verdadeira ação social da Igreja que precisa de responder a casos concretos. Aqui falavam, por exemplo, uma situação de um sem abrigo, que não conseguiam responder, porque estavam bloqueados pelas regras dos protocolos.

- **Como é que nós contornamos isso? Pois, a essas pessoas que nos aparecem, e aparecem, de facto, nós distribuimos a essas pessoas, na medida do possível, regularmente, os alimentos que recebemos do Banco Alimentar. Mas às vezes isso não é suficiente, mas pronto, pouco mais podemos fazer do que isso. Mas, de facto, existem muitos constrangimentos a que se faça.**

**Eu ia dizer, nós ali nos Centro Sociais Paroquiais, o máximo que fazemos é a solidariedade social, segundo as regras do Estado, quando muito a algum assistencialismo, caridade propriamente, desenganemos.**

- É uma ideia que, de facto, também já ouvi nestas entrevistas, essa nota da Igreja não estar a cumprir a sua missão de caridade, quando está nestas camisas de forças, destas regras que são impostas pelos dos protocolos.

Bom, Dr. Luís Galante, quais são os principais fatores que comprometem a sustentabilidade dos CSP? Fala-se de volta e meia, damos nota de um centro que está com dificuldades, todos sabemos que a participação do Estado é muito curta. Quais são os fatores que comprometem mais a sustentabilidade destas estruturas, na sua opinião?

**- A sustentabilidade económica é fundamental e, de facto, é muito difícil de ser obtido um certo equilíbrio entre as receitas e as despesas. Nós, neste momento, estamos a começar a sentir, e num centro ainda mais, muitas dificuldades de tesouraria porque aumentaram as despesas por via da inflação, por via da energia, da alimentação, dos combustíveis, como sabe gasta-se muito combustível, e alimentação também, quando se diz que agora a inflação está em 6%, poderá estar na média global, mas em certos setores, nomeadamente a alimentação, não está nada... No último ano, desde setembro para cá, mais exatamente desde julho para cá, do ano passado, tivemos três aumentos salariais da tabela salarial, eu não sei se as pessoas têm noção disso. Porque em setembro, mais ou menos em setembro, saiu uma tabela salarial do contato coletivo de trabalho, com efeitos retroativos a julho, depois em janeiro, tivemos que atualizar aqueles que ainda assim ficavam abaixo dos 760 euros do salário mínimo nacional que tiveram de ser atualizados, e agora em maio surge, não sei até como nem porquê, uma nova tabela salarial, com efeitos retroativos a janeiro, e eu espero que este ano não saia mais nenhum. Mas isto estrangulou, pelo menos os CSP que eu dirijo, porque isto depois tem efeitos multiplicadores nos encargos sociais, tudo isso, temos seguros e tudo isso, nos encargos sociais, especialmente a taxa da TSU. Isto cria muitos constrangimentos, por exemplo, eu vou-lhe dar um exemplo, nós tínhamo-nos candidatado a uma viatura no PRR, e neste momento estamos com dificuldades em arranjar dinheiro para a nossa participação, para a nossa parte, porque desde que nos candidatamos até este momento, surgiram uma série de aumentos que se refletem na nossa tesouraria e não há aumentos correlativos nas participações, nem dos utentes, nem da segurança social.**

Aliás, isso foi um dos problemas que eu vinha a notar desde que estou à frente deste centro, que me fazia espécie, quer dizer, eu quando pensava que resolvidos ou

**ultrapassados algumas dificuldades, alguns constrangimentos de natureza, por exemplo, de financiamentos bancários, etc., que fui renegociar para baixar a prestação mensal,**

**quando pensava que a situação ia melhorar, passados três ou quatro meses a situação estava na mesma, porquê? Porque as despesas tinham aumentado e as receitas estagnaram, e portanto, isso é um garrote permanente na vida de um CSP, de uma IPSS em geral, e nós, nas IPSS, nos CSP notámos isso com muita força, com muita violência mesmo: a despesa aumenta e a receita não aumenta.**

- Há quem defenda que algumas instituições conseguem exercer atividades instrumentais que podem ter algum efeito na sustentabilidade dos CSP. Eu estou a lembrar-me de uma visita que fiz recentemente, não era um CSP, mas era uma IPSS da área do cuidado a pessoas com deficiência, que tinha uma estrutura muito grande e que tinham um serviço de lavandaria que depois abriram como negócio e puseram ao serviço da comunidade e dessa forma, conseguiram mais um instrumento de financiamento. Acha possível nos CSP desenvolver este tipo de atividades? O que é que acha que pode ser limitação para isto?

- **Eu tenho uma experiência muito concreta. Antes da pandemia, nós no centro Paroquial de São Martinho de Estoi, é um nome parecido com o vosso, não é? O vosso é São Martinho de Aldoar.**

- Exatamente, exatamente.

- **Tínhamos, e temos, lá instalada uma tenda de eventos onde ao fim de semana aconteciam, com muita frequência, casamentos batizados e outros serviços que nós fornecíamos. E ao fim de dois ou três anos dessa atividade, nós verificámos que os resultados não eram justificativos daquele esforço. Depois com a pandemia isso parou e ainda verdadeiramente não retomou. Nós agora queremos retomar realmente essa atividade, disponibilizando a tenda e alugando-a e aos seus equipamentos, mas não fornecendo as refeições, nem o serviço. Porque de facto isso era um grande esforço para o nosso pessoal. Era uma coisa com a qual eu nunca concordei, mas pronto, a maioria decidiu fazer. E de facto veio-se a revelar que infelizmente eu tinha razão porque era um esforço acrescido para o nosso pessoal que andava estourado. E os ganhos eram reduzidos. Tínhamos de arranjar uma equipa que só se dedicasse a isso. E isso não era rentável, mas também outra solução não era rentável. A solução mais rentável e de facto pode não ter assim grandes**

**custos e ser só, digamos, praticamente receita, é de facto disponibilizar o espaço, alugá-lo, pôr todos os equipamentos ao serviço mediante pagamento e dar algum apoio, mas não aquele apoio de fornecer...**

- Fornecer o serviço, propriamente.

**- Mas não temos tido muita procura. Anteriormente à pandemia tinha muita procura para o serviço, agora não, não está a haver essa procura. Mas de facto nós tivemos essa experiência.**

- Portanto, acho que...

**- Foi em Paços de Ferreira que um CSP até produziu bolos.**

- Sim, sim, sim.

**- Não é? Não sei se conhece.**

- Sim, sim, sim!

**- Era o padre Samuel, quando estava lá em Passos Ferreira.**

- Sim, sim!

**- E veio ao Algarve para nos contar essa experiência. Nós, todos os anos, realizamos um encontro anual dos CSP dos centros sociais...**

- Ah, é? Ah, eu não conhecia!

**- Todos os anos - por acaso sou eu que organizo, eu também sou Coordenador Diocesano da Pastoral Social – e, portanto, uma das iniciativas que nós temos, começou por ser um encontro dos CSP ...**

- Mas é aí no Algarve, no Algarve. Ah, ok, ok.

**- Depois, como tem uma certa semelhança, alguém nos sugeriu que também começássemos a convidar as Misericórdias, por aí a nossa proximidade com o Júlio. E de facto elas também agora participam. E num dos anos, todos os anos os programas são diferentes, e num dos anos nós chamamos cá algumas experiências, uma das quais foi o padre Samuel Guedes, que veio nos apresentar a sua experiência à frente de três CSP na zona de Paços de Ferreira, agora acho que são dois porque**

fundi dois antes de sair de lá, e a experiência que ele tinha em fabrico de bolos e outras coisas, que realmente ele veio cá transmitir essa experiência.

Nós temos esta experiência do catering e da tenda. Eu por exemplo já tentei arranjar uma empresa, que quisesse servir estes eventos e ela fornecer os trabalhadores, e as refeições, e nós disponibilizamos o espaço e os equipamentos. Mas não tem sido fácil, tenho tido algumas negas, não muito frontais, mas a verdade é que o assunto não tem pegado.

E há um outro problema de sustentabilidade, além da económica, neste momento aqui no Algarve. Estamos a sentir a falta de mão de obra para trabalhar. Nós neste momento temos uma enorme dificuldade, em encontrar enfermeiros. Por exemplo, no Centro Paroquial de Santa Bárbara, tínhamos de ter dois enfermeiros a tempo inteiro e não temos. Temos em part-time. Não é porque a gente não queira, é que não há. Mas quem diz enfermeiros, diz educadoras de infância. Eu neste momento preciso de duas educadoras de infância e é o cabo dos trabalhos que possa arranjar. E mais: nós cumprimos o contrato coletivo de trabalho! Algumas até ficam admiradas quando vêm de outros sectores onde não cumprem esse contrato. Ficam até admiradas, mas nós cumprimos. Por muito que nos custe, cumprimos e temos dificuldade em arranjar educadoras. Temos dificuldade em arranjar auxiliares à ação direta.

Auxiliares à ação educativa, nem por isso. Se a gente fizer um anúncio, aparece logo. Porque tem uma vantagem, não trabalham aos fins de semana, não fazem turnos, etc. Mas auxiliares à ação direta, temos muita, mas muita dificuldade e o Algarve é uma região de turismo. Pois quem faz o trabalho de auxiliares à ação direta, pode muito bem trabalhar em hotéis. Portanto, só mesmo quem tem dificuldade de transporte de ir para regiões e ter essa atividade turística para a litoral é que não vai.

Por exemplo, nesta zona que é uma zona com algum turismo, vivendas de pessoas britânicas e de outros europeus, nós temos pessoas que deixam de trabalhar conosco, para ir para governantas das vivendas. Os estrangeiros estão cá uma parte do ano no resto do ano elas são umas rainhas.

- Estão lá só a tomar conta da casa, não é? Concorrer com isto é muito difícil pois eles têm um poder financeiro muito grande, pagam ordenados mais altos.

- Eu, por exemplo, tenho lá uma pessoa que neste momento está a governar uma casa na Quinta do Lago. É só pessoas de milhões, não é? Como é que podemos concorrer com isto? É muito difícil, é muito difícil e cada vez mais é. E essa também é uma questão de sustentabilidade.

Um colega meu, presidente duma IPSS que fica exatamente na Serra do Caldeirão, onde as dificuldades ainda são maiores, dizia-me qualquer dia não tenho empregadas para trabalhar e isto vai-me rebentar nas mãos.

Isto é um drama. Quer dizer, porque se o Estado não tiver funcionários para pôr nas repartições ou aqui, o Estado só faz bem, já recrutou, não aparece o ponto final. Se nós dissermos isso, quer dizer, até um certo ponto, nós podemos fazer prova que fizemos tudo para arranjar a pessoa, no centro de emprego, em anúncios, etc. Ela não aparece. E eles vão aceitando essa prova. Mas, quando for um momento em que não haja mesmo alguém para prestar assistência às pessoas, pode vir a ser dramático. Essa sustentabilidade também é importante.

- Sim, aqui também as pessoas sentem dificuldade, mas é nas baixas capacidades das pessoas disponíveis. Isto é, o nível de qualidade da mão de obra é muito baixo. Portanto, só estão disponíveis por estes serviços, aquelas pessoas com muito poucas capacidades e que depois são um problema de gestão, que levam para o funcionamento das instituições, é uma coisa terrível.

- **É verdade.**

- Bom, Sr. Dr., mesmo para terminar, já percebi que tem aqui um modelo de gestão, há aqui um trabalho de cooperação. Esta ideia, que eu aqui em cima ainda não tinha visto, em que um presidente tem a presidência de mais do que uma instituição... há quem defenda aqui estruturas, por exemplo ao nível vicarial, que pudessem dar o apoio à gestão de mais que uma instituição. Mas vocês aí já têm a experiência dessa forma.

Nós aqui sentimos que muitas vezes na parte da direção dos CSP, há o sr. padre e depois o resto da equipa é de gente de boa vontade, mas sem muitas competências ao nível da gestão e, portanto, que traz algumas dificuldades. Também já me falou de diretores executivos. Como é que vê aqui a profissionalização desta parte da gestão das instituições? Aqui no Norte não é muito comum. Vê com bons olhos a ideia de uma crescente profissionalização da gestão dos CSP?

- Sim, completamente. Isso é absolutamente necessário. É preciso que os diretores sejam mesmo diretores. Eu estou nestas instituições há 11 anos e nos primeiros anos reuníamos nessas direções, quer de um lado, quer do outro, com regularidade semanal, todas as semanas. E, portanto, a direção participava e participa em tudo. Não é o presidente, é a direção. A direção é que delibera. O presidente só decide se tiver de ser alguma coisa que tenha de ser resolvido entre as duas reuniões. Porque, se não, vai à reunião de direção. Para mim isso é um princípio.

Neste atual mandato, como também já começa a ficar um bocado cansado e porque as pessoas já estão um bocado rodadas, então decidimos que as reuniões seriam só quinzenais, de maneira que eu só tenho uma reunião por semana. Mas, quinzenalmente, e como sabe os estatutos e a lei só obrigam a uma por mês. Nós reunimos quinzenalmente e até já o fizemos semanalmente. Mas se for preciso fazemos extraordinariamente. Não há problema.

Posso dizer que também optámos, e aí foi uma opção minha, por ter apenas três membros na direção. Mas três membros que sejam, efetivamente, três membros. Nos dois Centros temos tesoureiras. Uma até é doutorada em gestão de empresas e na área da contabilidade outra é contabilista. No outro Centro é uma contabilista com experiência de muitos anos em IPSS. Portanto, eu não quero pessoas para se estarem ali a dizer amém ao sr. Prior ou ao sr. Diácono. Quero pessoas que saibam o que estão a fazer e até gosto que haja pessoas que se oponham àquilo que eu proponho, ao que eu sugiro. Muitas vezes sou vencido nas votações e não me importo nada. Pronto. Sou vencido, sou vencido. Acabou.

E, portanto, isto é uma forma de dizer, normalmente as coisas resolvem-se por consenso, mas eu vejo que a maioria vai para um lado. Além disso, nas reuniões de direção, sempre que possível, os diretores técnicos participam, além dos três membros efetivos da direção e do presente Conselho Fiscal. Até podem vir os outros membros do Conselho Fiscal a assistir, se quiserem. E a massa crítica em termos diretivos pode-se fazer assim. E a direção será mais um executivo, propriamente. E depois os diretores técnicos, a não serem assuntos que digam respeito à pessoa deles ou a outros diretores ou a outras pessoas, aí são convidados a retirar-se, naturalmente, mas tirando isso, eles assistem a tudo. E participam, e acompanham, etc. Portanto, estas casas precisam de ter uma dimensão técnica. Isso é

**absolutamente necessário. É absolutamente indesejável que haja pessoas que não têm vertente técnica a dirigir uma casa destas.**

**São casas que têm acordos com o Estado. São casas que servem pessoas, muitas delas, fragilizadas. Portanto, a dimensão técnica é necessária. Isso aí não tenho dúvida nenhuma.**

- Muito bem! Já mesmo para terminar, quais são os principais desafios futuros dos CSP e depois, mais especificamente, da gestão destas instituições? Como vê o futuro desta realidade?

- **O futuro, eu já percebi por algumas coisas que foi dizendo, falando especificamente dos CSP, não das IPSS em geral, porque aí temos várias realidades, até temos associações, não é?**

- Sim, sim.

- **Mas falando dos CSP e da sua ligação à comunidade paroquial, enfim, digamos assim, ser um braço da pastoral social da igreja, nomeadamente da pastoral social paroquial, eu não vejo grande futuro, porque não é nada disso. O CSP só tem nome, o resto é uma IPSS como qualquer outra onde, de facto, a ligação à comunidade paroquial é cada vez mais reduzida. Portanto, as pessoas muitas vezes foram convidadas a participar, quando foi da fundação, da construção, com os seus contributos, com as suas... Mas depois isso passou. E passou a ser uma atividade restrita, reservada ao presidente. E muitas vezes até, enfim, pouco mais do que isso, porque como já também se percebeu, em muitas direções, eram direções de fachada, não é? O presidente é que decidia tudo, as reuniões da direção eram uma vez de quando em quando para aprovar o orçamento e as contas do ano, e pouco mais. Esse divórcio com as comunidades cristãs não pode continuar, há até padres, hoje há padres com experiência de estarem ligados às IPSS, aos CSP, que até defendem que a Igreja se devia, digamos assim, libertar dessas entidades e entregá-las a quem quiser ficar com elas, etc., porque entendem que não é a missão da Igreja gerir casas destas, no sentido de que ...**

**De facto, nós pensemos o seguinte, nós estamos na Igreja, eu agora falo como diácono, a nossa missão na igreja, a primeira, é evangelizar, é transmitir a fé em Jesus Cristo. Ora, nós nos CSP, muitas vezes, temos dificuldade em fazer isto. Por**

**exemplo, se eu quiser, numa creche ou numa pré-escolar, mais até numa pré-escolar, quiser pôr uma disciplina de base de expressão, uma atividade, de despertar da fé, que é uma iniciação à catequese, eu tenho de pedir licença aos pais. Tenho de obter uma autorização prévia deles, tenho de lhes garantir que aquilo não é, ... por exemplo, podemos encontrar lá pessoas, crianças, que podem ser evangélicos. E esses ainda menos mal, desde que nós não falemos da Virgem Maria e fale mais da Bíblia, eles não se importam muito. Mas se forem, por exemplo, muçulmanos, nós temos cá muçulmanos, e por outros, nós não podemos evangelizar.**

**Quer dizer, é difícil a transmissão da fé, a iniciação da fé, que seria um campo ótimo para se fazer isso com aquelas crianças. É difícil, porque é uma IPSS, é uma coisa do Estado, é uma coisa participada pelo Estado, está obrigada às leis do Estado, nós dentro da Igreja Católica, independentemente das leis da República, também temos que respeitar a liberdade religiosa, não há dúvida nenhuma, isso foi consagrado no Concílio Vaticano Segundo, graças a Deus. Agora, a liberdade religiosa também é para nós, com respeito por quem não quer ir às atividades da iniciação cristã, ou despertar da fé, ou coisa assim parecida, com respeito por quem não quer ir, mas também é para nós podermos ter essa liberdade, e às vezes quase que não temos.**

**Portanto, nós às vezes temos de ficar, por exemplo, nos nossos CSP temos uma vez por semana missa. Vai lá o prior celebrar a missa. Vai quem quer, ninguém é obrigado a ir, era o que faltava, mas muito para além disto não nos é possível fazer, porque de facto pode haver pessoas sensíveis. Falar a estas pessoas que estão nos centros sociais, nos lares de idosos, falar no sacramento de reconciliação, no sacramento da unção dos doentes, ou da santa unção, se a gente falar isso às pessoas, elas pensam ao que estamos a falar no cangalheiro, não é?**

**- Sim, mas isso...**

**- É muito complicado...**

**- Nós enquanto cristãos católicos temos medo do sacramento, não o entendemos.**

**- Mas às vezes há pessoas dessas que elas próprias pedem, ou a família pede, pronto.**

**- Mas isso falhamos na nossa catequese.**

**- É difícil, porque até mesmo nós olhamos para em volta e os nossos colaboradores funcionários, que são pessoas que na maioria dos casos não são praticantes. Por exemplo, eu quando lá cheguei, senti que havia uma grande resistência da parte das educadoras de infância a atividades de iniciação cristã. Senti!**

- Sim, claro.

**- E, portanto, eu comecei a me interrogar, afinal, o que é que eu estou aqui a fazer? Esta a ver, essa dificuldade também existe. Mas pronto, a gente com paciência vai lá ao sítio, mas...**

**Numa festa de Natal de crianças, quando lá cheguei, no primeiro ano, deparei-me com... só se falavam do Pai Natal, ninguém falava do Menino Jesus. E os familiares não achavam isso estranho, não acharam nada estranho. No ano seguinte, dei orientações para porem presépios, coisas ligadas à fé. Pois houve pais que vieram perguntar-me, onde é que está o Pai Natal? E isto é difícil de explicar às pessoas, que o Natal não é daquele senhor das barbas, é do Menino. Quer dizer, atualmente, na nossa própria casa, temos que pedir licença aos pais para falar de Jesus. Interrogue-me, de facto.**

**Quando padres punham em causa esta ligação à Igreja, esta teimosia em continuar a manter os CSP, por causa destas coisas eu hoje, ao fim de alguns anos de experiência, começo a pensar, afinal, os homens têm razão, realmente isto é assim.**

- Toca aí uma área que é objeto da minha reflexão, neste sentido: também nestas entrevistas, já ouvi essa posição de necessidade de afastamento destas respostas. Eu vejo, com alguma preocupação, essa tendência, na medida em que me parece que a Igreja já tem uma...

Eu sou católico, não é, como percebe. Aliás, eu sou licenciado em Ciências Religiosas, a minha formação é essa, aqui na Faculdade de Teologia do Porto. Mas nós enquanto Igreja ao nos querermos afastar desta área social não pode tornar a nossa presença na sociedade verdadeiramente irrelevante?

A Igreja, cá em Portugal, especificamente, já saiu da arte, já saiu da cultura, já saiu das letras, e quando sairmos do social, será que não nos tornámos absolutamente irrelevantes em termos da sociedade?

- Pois isso, isso é capaz de ter a sua razão de ser. Agora, de facto, nós temos dois problemas: o primeiro é, cada vez que teremos menos pastores. Enfim, teremos que encontrar outros agentes da pastoral, mesmo diáconos ou outros, que possam realmente assumir com modelos criativos, como este que nós aqui encontramos, e outros parecidos, cada um os encontrará na sua realidade.

De facto, eu compreendo a sua pergunta, a sua questão, mas ela também pode ser a seguinte: e a nossa presença não será uma pura aparência? Quando temos que pedir licença para anunciar Jesus Cristo dentro da nossa própria casa, não será uma presença meramente aparente, não será apenas uma ilusão.

Quando, por exemplo, as pessoas às vezes também se deparam com coisas destas: vão lá descarregar o seu idoso, temos um caso desses, e depois nunca mais aparecem, nem pagam a mensalidade, nem aparecem, tornam-se incontactáveis. E quando são chamadas à pedra, dizem, mas isso é Igreja, é para fazer caridade, nós não podemos, façam favor de aguentar, quer dizer, isto é um oportunismo. Estas pessoas nem sequer são praticantes, são gente que vive completamente afastada, mas para o que lhes interessa, já somos Igreja, já devemos ter um outro olhar, já devemos ter uma certa benevolência. Como se nós pudéssemos sustentar ad eternum as pessoas com todas as despesas que elas acarretam. Mas há pessoas que imaginam isto, que isto é possível, não é?

Portanto, a nossa presença nos centros sociais pode também ser um engano, e eu compreendo essa sua reflexão, e de facto também lamento que a Igreja esteja um pouco afastada desses sectores que mencionou: da cultura, das artes, não estará tanto quanto isso, mas de qualquer maneira já não é, digamos, a entidade dominante que era em épocas passadas. Nem sequer tem a influência que tinha há 50 anos, mesmo depois do 25 de abril, talvez até por uma questão de cautela, para não arranjar choques com a I República, a Igreja continuava a ter grande relevância em todos os sectores da vida social, e até muita consideração, etc. Atualmente, a verdade de quem não quer a Igreja na sociedade está a vir ao de cima com grande vigor.

Eu não diria que só nos resta a área social, mas de facto temos outras. Por vezes aparecem pessoas da cultura e das artes que são crentes, e que são praticantes, e que dão testemunho, e que a sua obra reflete isso, até mesmo alguns não crentes. Por exemplo, nós temos lá um cidadão de Matosinhos, que é o Siza Vieira, que não é

crente, ele é eteu, nasceu numa família, podemos dizer, cristianíssima, mas ele é eteu, mas vê-se ali, na pessoa dele, alguns rasgos de fé, não diria que de fé em Jesus Cristo, mas uma certa preocupação com a existência de Deus, ou com a morte, e ele já fez uma igreja.

- Sim, sim, premiada, premiada.

- **Bom, tinha... tinha os sinais de que as pessoas podem não ser beatas a ir à igreja todos os dias, ou todos os domingos, mas continuarem a pertencer. Ainda agora, o Pedro Abrunhosa, que também acho que era aí do Porto, foi ao Papa a Roma, não é? Como expressão da cultura, quer dizer, as pessoas por muito que digam que não e tal, acabam sempre por ter a sua ligação.**

- Mas, de facto, mesmo a ponte entre o Siza Vieira a arquitetura e a fé, ali no caso do Marco de Canaveses, foi muito potenciada por um elemento de ligação que era o pároco da altura.

- **Sim, claro, o padre Higinio, eu sei!**

- Exatamente, o padre Higinio. Que tinha essa componente da cultura e fez ali a ponte com...

- **Mas ele não recusou esse projeto, não é?**

- Sim, sim, claro, claro.

- **Não vou fazer isso, mas fez.**

- Também advogo este tipo de modelos, de nós estarmos disponíveis para ouvir quem está fora e não nos acantonarmos, digamos assim, a ouvir só os nossos e a responder dentro de circuito fechado. Mas, de facto, em termos sociais e até na opinião pública em geral, a Igreja está muito acantonada, tem muito pouco as portas abertas, digo eu, não é?

- **Vou dar um exemplo concreto. Nós, há um mês, na véspera de São João, tivemos num dos CSP a festa de final do ano dos infantários, que é sempre uma grande festa, e naquela noite até foi na noite de São João. Costuma ser mais tarde, mas até foi nessa noite. Eu nos domingos anteriores, nas missas paroquiais, informei os paroquianos que ia haver essa festa. Convidei-os a participar, que ela era aberta à comunidade e particularmente aos membros da comunidade paroquial. Até convidei alguns para serem voluntários em algumas atividades. Sabe quantos**

**apareceram? Quer para voluntários, quer para participar na festa? Zero. Mas é que é zero.**

**E, portanto, apareceram apenas aqueles que têm lá crianças ou aqueles que têm lá utentes. Os outros, aquilo não lhes diz nada, não foram lá. Portanto, por mais que nós nos esforcemos para que haja uma ligação à igreja, à comunidade paroquial, trazer os fiéis a interessar-se pela vida do centro, etc.**

**Até um problema que eu tentei já resolver, que é encontrar nos jovens crismados elementos para serem voluntários em ação social, para depois neles encontrar futuros dirigentes. - Até nem isso não consegui, porque as pessoas andaram nos primeiros meses e depois desistiram. Quer dizer, é difícil. É um trabalho difícil.**

**É muito complicado que a presença da igreja nos centros seja mesmo uma efetiva presença da igreja e não uma mera fachada. E neste momento eu sinto que é isso.**

- A conversa já vai longa. Eu agradeço imenso a sua disponibilidade. Fico à disposição se precisar de alguma coisa aqui da sua terra.

**- Muito obrigado, um abraço.**

- Um abraço para si também e muito obrigado pela disponibilidade. Fique bem. Obrigado.

## Anexo V– Transcrição da Entrevista D

---

Entrevistado: Diretor Executivo de Centro Social e Paroquial no Porto

Entrevista por meios telemáticos em 2023/07/25, com consentimento de gravação áudio e com duração de 48m.

---

- Reforço o agradecimento pela tua disponibilidade. Como te disse, eu estou a fazer o mestrado e agora estou na parte final a tentar preparar a dissertação final que é sobre os CSP.

- **Ok.**

- Enfim, confesso-te que das minhas conversas com o padre Lino foi-me surgindo alguma preocupação com a Igreja estar, em alguns sítios, a querer desligar-se destas coisas, não é? E eu como acho que é uma área absolutamente essencial e acho que no dia em que a Igreja se afastar desta área deixa de ter relevância na sociedade, tudo isso é que me fez querer olhar para isto e no fundo identificar como é que vai o pensamento das pessoas que trabalham com esta realidade. Este é o contexto deste meu pedido. E, portanto, podemos começar já...

Na primeira parte, aquilo que eu gostava de ouvir de ti, é o que é que tu sentes a partir da tua experiência em concreto, e também da tua experiência enquanto dirigente associativa, até que pontos os CSP se inserem na dinâmica pastoral da paróquia ou até, se de alguma forma comprometem alguma dinâmica da pastoral paroquial? E isto encaixa depois também na outra questão que é se os recursos financeiros da paróquia, financeiros e materiais, são usados para garantir a sustentabilidade dos Centros e se achas que em alguns sítios isso pode pôr em causa o equilíbrio financeiro da própria paróquia. Como é a interação dos Centros com a paróquia, com a dinâmica pastoral e depois também com as questões financeiras, digamos assim?

- **Ok, então é assim! Eu acho que há uma coisa que ao longo do tempo se foi alterando, que é, e depois também depende das comunidades, depende muito. Era muito usual os CSP, e esta designação, eu habituei-me sempre como na minha**

**paróquia, a paróquia tem duas instituições canónicas, sendo que uma é um Centro Social e a outra é Jardim Infantil...**

- Estão separadas, são duas coisas distintas.

- São separadas e são canónicas. Portanto, o pároco é o presidente das duas, sendo que o jardim infantil não é um CSP mas tem exatamente a mesma figura do Centro Social. Aliás, na constituição foi a paróquia que determinou uma característica engraçada, os órgãos sociais foram sempre exatamente iguais, mas com exceção da vice-presidente, que quando nasceram, há 40 e tal anos, no Centro Social era uma senhora e no Jardim Infantil era outra. Que eram pessoas conceituadas, bondosas senhoras, e isto é relevante.

Durante estas décadas era relevante porque eram as pessoas que ajudavam a tomar conta da casa. No fundo o pároco é, por inerência o presidente, mas não tem vida para isto. E isto foi assim durante muitos anos e, portanto, os órgãos sociais eram exatamente os mesmos, porque elas eram filhas do mesmo pai, não é um centro paroquial. Eu nunca me habituei a esta designação, mas é a toda a gente usa, de ereção canónica em que o pároco é o presidente, de CSP. Para mim...

- A tua realidade é diferente.

- É engraçado, mas tirando isso, na altura eu recordei que o distintivo de outras instituições era sua matriz e era verdade que a comunidade paroquial, eram dela as instituições, eram mesmo dela. Porque havia a preocupação, isso está nos estatutos ou nos regulamentos, e isso cumpria-se, a preocupação de haver x elementos do conselho pastoral, x elementos do conselho económico, e portanto, isto fazia sentido, as pessoas estavam representadas, a paróquia estava representada e era uma ligação.

E havia aquelas regras todas, e as discussões, de pessoas que eram divorciadas, não poderem fazer parte dos órgãos sociais, todas aquelas coisas.

Vivemos essa... o que eu acho é que hoje em dia isto não é cumprido.

- Há um divórcio da paróquia relativamente às instituições dela?

- Eu acho que há, primeiro por falta de vontade, antigamente não havia. Toda a gente não se importava de fazer parte, porque chegava o pedido do pároco e não se

**importava para ajudar, e esse conceito é que ainda existe, ainda existe. Quando falo com a minha direção, elas dizem-me que se for para ajudar e eu ajudo a isto é ser dirigente só, mas antigamente era de olhos fechados.**

**Hoje em dia, uma grande parte das pessoas não quer, não quer problemas, ... porque também, teoricamente, não se respondia e agora responde.**

- As responsabilidades são maiores agora, por força dos próprios contratos, porque os protocolos também são muito exigentes.

- **E começou a questão do Registo do Beneficiário Efetivo, esquece! Obrigou a que as pessoas interiorizassem e foi uma introspeção que elas fizeram, porque é aquelas perguntas, é que só as perguntas fazem com que elas se afastem.**

- Sim, pois as pessoas tomam consciência do nível de responsabilidade que estão a assumir.

- **E, portanto, foi-se afastando não há aquela composição com a matriz certinha. Primeiro, porque não há pessoas aí disponíveis e, depois, são normalmente da alguma idade. Quando não são, existe o outro problema, que é, muitas vezes, a procura do poder para um posto de trabalho.**

- Ah, sim, sim, já percebi. Portanto a disponibilidade é uma disponibilidade interesseira, não é?

- **E isso vai acontecendo, porque a gente vai percebendo, não é?**

- Sim, sim, sim.

- **Não está certo nem errado, mas o ir para da direção, para os órgãos sociais de uma instituição...**

- A generosidade é diferente, portanto, não é genuína, mas tem ali interesses por trás.

- **Mesmo que não o seja, e aquelas senhoras que ainda hoje estão e que são para ajudar, as que não vêm é porque não querem problemas, porque não os conseguem sequer perceber.**

- Sim, sim, sim. Mas isso também denota uma crescente dificuldade, digamos, de recrutamento de gente nova, de gente disponível, não é?

- **Completamente.**

- Já percebi. Diz-me uma coisa, os Centros, fruto dos protocolos de cooperação e das regras dos protocolos, respondem a necessidades específicas das comunidades. Há outras necessidades que eventualmente as comunidades tenham, as paróquias tenham, e que os Centros não conseguem responder por causa dos espartilhos dos enquadramentos nos protocolos de cooperação?

**- Há, muito. Já considerei isso um erro. Hoje, se calhar, já não considero tanto. Ninguém pode fazer tudo. E é importante que haja espaço para todos. Eu tinha outras instituições e que uma delas tinha um balcão social e só tinha isso. E isso era importante. Ela não respondia diretamente ao Centro de Dia ou ao apoio domiciliário. Era apenas uma porta aberta que podia encaminhar, era um balcão social. Eu hoje acho que não, porque depois as coisas tornaram-se muito grandes. As instituições foram sentindo essas necessidades e foram respondendo. E eu não sei se isso foi muito positivo. A instituição onde eu estou está como nasceu há 40 e tal anos. Têm as 3 mesmas valências. Já teve as mesmas três em duplicado, enquanto a havia o Bairro São João de Deus, porque era necessário. Mas eram as mesmas.**

**Claro, adequar aos tempos, sim. Mas na minha opinião acho que foi o caminho certo. E tenho muito receio de quando se sente uma necessidade e se abre logo uma resposta social. Porque é um investimento, muitas vezes para pouco tempo.**

- Sem pensar na responsabilidade que se assume e na sustentabilidade que se tem de ter ao longo do tempo.

**- E foi naquilo que se foi fazendo o currículo e que foi alimentada com esse espírito. Neste momento só temos terceira idade. Não tem que haver só... o Pio XII só tinha infantil. Não é que concorde que seja uma para cada coisa, não. Mas a vida também nos ensina isso e nós vamos sendo mais exigentes e queremos segmentar mais para poder ser mais eficazes.**

- A gestão na perspetiva da tua visão, os CSP têm em conta os valores da Doutrina Social da Igreja? Ou isso passa um bocadinho ao lado? Há ligação com os princípios da Doutrina Social da Igreja, a direção tem preocupações desse tipo? E depois a prática do dia a dia da instituição tem esses valores em conta?

**- Eu acho que essa devia ser, não quero dizer a única, mas se calhar a mais importante tarefa do pároco, do presidente. Que era manter, e no nosso caso é,**

**felizmente, que é manter a ligação aos valores e à comunidade paroquial. Porque o resto é difícil, porque de um lado são pagos, do outro lado são voluntários. É uma guerra enorme, não é? Porque não se faz com a mesma coisa e fazemos por obrigação os pagos para isso. Quando há um voluntário, que muitas vezes também é colaborador, mas que está ao fim-de-semana num grupo, nós fazemos parte de todos os grupos. É importante que o pároco que tenha esta grande capacidade, alguns têm, tenha esta grande capacidade...**

- De manter, de zelar por esses valores...

- **Para mim é a parte mais difícil de ser colaborador e fazer parte de um outro grupo qualquer da paróquia. Ou escuteiros, ou... é misturar papéis, não é?**

**Mas eu acho que sim, acho que o pároco tem essa capacidade. Depois também acho que as pessoas aceitam isso quando são recrutadas e até não são católicas ou não praticam. Como se fosse possível ser católico e não praticar, mas aceitam de boa vontade, porque às vezes dizem, ok, se isto é fazer o bem e ser católico e ajudar o outro, que é fazer aquela função com mais carinho e com mais atenção, reagem bem.**

**De outra forma, não eram católicas, assim, até não se importa onde participar. No nosso caso há, no nosso caso o padre faz esta ligação e o padre faz, penso que mensalmente, fazem de muitos lados, a tal mista dos aniversários que eles gostam muito e cantam os parabéns, e, portanto, é sempre que é agradecer a vida e tal, e, portanto, isto tem sempre um cariz mais pastoral e, portanto, acaba por esses valores chegarem às pessoas.**

- Bom, eu passava agora para a segunda parte que é a questão dos estatutos e depois esta esta parte mais formal dos estatutos e dos protocolos de cooperação com o Estado. Achas que a legislação e as regras estatutárias dificultam em alguma coisa a gestão dos Centros? E que dificuldades é que encontras, que podiam ser mudadas, em termos das regras dos estatutos e em termos da legislação que depois tem de cumprir, fruto dos próprios protocolos que tem.

- **É assim, eu acho que a legislação já está muito melhorada e atualizada só que não está em prática. Porque muito recentemente aquela introdução que se fez nos estatutos em 2015, que nunca era permitida, e que nós dizíamos muitas vezes que era o pároco que tinha de obrigatoriamente ser o presidente, ofuscou se calhar muita**

ação social porque havia padres que não sentiam como perfil para isso e não queriam. Tínhamos muitos casos desses, muitos não tinham perfil, tínhamos um exemplo aqui ao lado em Paranhos, vinha-nos tudo aqui parar porque o padre não tinha ação social, porque não achava que deveria ser daquela forma, porque não tinha que ser presidente, não queria ser. A composição dos órgãos sociais também era enorme, ainda é, ainda é. É muito difícil, tudo bem que agora já é facultativo com esta revisão, mas é muito difícil a Segurança Social aceitar uma direção com 3 pessoas. E na minha opinião era que deveria ser. Não é fácil trabalhar com cinco e com sete pessoas, que normalmente têm todos mais de 80 anos e que são voluntárias. Não é fácil porque as exigências são muitas. Mas isso já está mais ou menos ultrapassado. Já não é obrigatório que seja o padre. Já é possível a figura do diretor-executivo. Isso é muito importante.

Ainda não está muito bem a questão de ele se for nomeado, depois se perder a confiança ele continua a ser, continua a ter os poderes. Isto é recente e há poucas instituições que usam isso, mas a legislação existe. Já o permite. Nós é que ainda não a estamos a aplicar, porque estamos agarrados ao passado.

- Sim, essa abertura é interessante porque, aquilo que te estava a dizer, alguns dos padres..., eu falei com um, que é presidente de um centro e que diz das imensas dificuldades que é ele ter que gerir e assenta muito a sua posição nessa lógica que é: eu sou presidente, portanto tenho que estar, tenho que acompanhar e tenho que decidir. E por isso não posso delegar sem estar permanentemente atento. O que ele me dizia era: o meu dia a dia é tratar do Centro, porque verdadeiramente é isso. E ao fim de semana faço o resto. Mas, e uma grande parte dos Centros continua a ser o pároco presidente, não é?

**- Ele continua a ser o presidente, mas a ideia que eu tenho é que na grande parte os Centros são geridos pelos técnicos. Porque o padre confia sempre.**

- Mas neste caso específico, de facto, e eu conheço já há muitos anos e percebo até pela personalidade dele, que é uma pessoa que tem muito medo em que as coisas lhe escapem das mãos. E depois naquela entrevista ele foi mesmo perentório. Se eu sou o responsável, eu tenho de acompanhar isto, porque se as coisas me escapam, eu depois tenho de ser o responsável, portanto. Sim, mas noutros lados, eu até já estive...

**- Também, é o pároco .... Pergunta ao XXX se sabe alguma coisa. Aliás, ele nem ia votar nem nada. O vice-presidente é que faz tudo, o vice-gerente é que faz tudo.**

- Bom, mas o XXX é um bocado diferente, porque ele sem querer a coisa, ele verdadeiramente depois acompanha, não é?

- **Sim, porque lhe vão contar, mas ele tem opinião.**

- Sim, mas ele delega, ele delega.

- **Ele, o YYY, ... olha todos, eu conheço todos!**

- E até já tive uma entrevista, com um vice-presidente que é quem gere completamente a instituição e que acha que a direção não devia ter o pároco, pura e simplesmente, e achar que o pároco é um entrave ao trabalho dele. Portanto...

- **Essa é a posição do XXX, esse é o pensamento de XXX.**

- Sim, sim. Mas é ele a delegar, ali é o pároco a ser ultrapassado pelo próprio vice-presidente que não quer que o padre lá mexa. Mas isso são outras guerras. Quanto à questão da alteração da natureza fundacional para um modelo mais associativo, achas que faria algum sentido? Ou é um caminho difícil?

- **Eu acho que não. Enquanto uma entidade é uma entidade da comunidade, acho que não. Acho que não...**

- Um modelo, digamos, de se constituir uma associação que depois gere e o padre, no fundo ser ali o curador, o assistente espiritual... permitiria, por ventura, tirar um bocado das costas do padre a responsabilidade e delegar na comunidade, não é? Isso implicava, de facto, também a alteração do modelo de estatutos.

- **Mas era muito difícil a comunidade aceitar isso como sendo sua, sendo da comunidade.**

- Sim, sim. Era difícil a comunidade e muitos dos senhores padres que também não querem perder o poder, não é?

- **Sim, claro, claro, porque para eles é uma bandeira, não é?**

- Olha, como é a relação, no teu caso e naquilo que conheces, do Centro com a estrutura de proximidade da Segurança Social? Há cooperação ou há aqui sempre uma guerra de quem manda e quem impõe ordens?

- **Eu acho que quando eles se relacionam com os técnicos, acho que não é mau, porque acabam por estar ao mesmo nível e acho que é uma ajuda mútua. Porque eu acho que os técnicos da Segurança Social aprendem muito na vida real, não é?**

- Com a prática, com a prática que vêm nas instituições.

- **É isso que eu vejo muitas vezes, é eles absorverem experiências que de outra forma nunca teriam a oportunidade de conhecer. Uma IPSS é de uma riqueza enorme, não é? O viver lá, um técnico trabalhar lá, não é? Faz tudo. A segurança social é um processo iniciativo, não é? Portanto, eu acho que os técnicos...**

- Esta questão tem por detrás, algumas notas que eu vi, até de alguns dirigentes, referirem que a Segurança Social, por um lado, vem só à procura dos problemas e por outro lado, às vezes, têm instinto de querer ir para além das suas competências e passar por cima das competências da própria gestão comprometendo a autonomia das próprias instituições, a autonomia da gestão.

- **Mas isso acontece quando, e eu sentia muito isso porque por norma sou eu que represento a instituição, quando é técnico da segurança social e dirigente. Não há outro diálogo, a não ser o da gestão. Quando é técnico com técnico. Porque depois o inverso, quando nós falamos com os Secretários de Estado e os ministros, quando os dirigentes falam com estas pessoas e elas sabem o quão importante é, todos nós queríamos um dia, quando chegássemos a velhinhos, que ainda existisse esta resposta, não é? É diferente e eles percebem e validam o trabalho feito. Isto tem a ver com a posição em que cada um está. Se eles estiverem ao mesmo nível, as coisas correm bem. Se for níveis diferentes, as coisas não correm.**

- São papéis diferentes, têm papéis distintos. Percebi. O terceiro ponto e penúltimo é sobre a questão da sustentabilidade e dos temas de cooperação. Quais são para ti os principais fatores que comprometem a sustentabilidade dos centros sociais e paroquiais? O que é que põe em causa a sua sustentabilidade?

- **Aquilo para o que eles nasceram, que é privilegiar os mais desfavorecidos.**

- Pois. Esse compromisso entre os mais desfavorecidos e depois ter dinheiro para pagar o funcionamento da casa é ali a dificuldade. Sempre a questão do subfinanciamento, nomeadamente por parte do Estado, as limitações que isso provoca.

**- A participação do Estado é igual, que a do utente seja 1000 ou 300. A do utente é que não. A capacidade de ele pagar é que não.**

- Claro. Esse *trade-off* entre a missão da instituição, que é acudir aos mais frágeis e depois, por outro lado, ter de tomar decisões de gestão que obrigam a escolher eventualmente quem possa pagar mais, dito de uma forma mais clara, é a maior dificuldade da instituição?

**- É. Se ela quiser dormir descansada. Porque nós sabemos, e tenho colegas que fazem isso e tem a consciência tranquila que é: Eu tenho de garantir a instituição. Portanto, meto dois que podem pagar e um que não pode.**

- E outros que depois têm excelentes resultados até fazem ao contrário que é só metem aqueles que podem pagar.

**- Também. Eu já não chegaria aí, agora talvez aqueles, se por acaso, calha, de estarem dois seguidos que não podem pagar, não é? Há um deles que pode nem sequer chegar a tempo ou vai ter de esperar para ter uma resposta.**

- Essa é uma ideia interessante. É a dificuldade de gerir para, no fundo, cumprir a missão, mas, por outro lado, também não comprometer a saúde financeira e o futuro da própria instituição.

Existem atividades instrumentais que podem ter impacto na sustentabilidade dos Centros. Achas isto viável? Vou dar um exemplo. Aqui há um tempo estive ARCIL que é uma associação na Lousã que faz apoio a deficientes. E eles têm lá uma série de atividades instrumentais, modelos empresariais, em que, por lado, usam mão de obra dos utentes, mas, por outro lado, têm profissionais para cumprir e poderem prestar serviços à comunidade. Têm uma serralharia, têm uma lavandaria que fazem serviços para a comunidade. Têm um espaço médico e fizeram um protocolo com um laboratório de análises e fazem lá análises. Achas isto uma coisa generalizável ou é muito difícil?

**- Eu acho que é difícil. Essa instituição não é a do Jaime Ramos, não?**

- Não, não, é ao lado. Essa é em Miranda de Corvo, esta é na Lousã.

**- Ok, ok. Eu acho que não... Eu acho bom, porque é outro envolvimento também dos dirigentes, e de ver que é possível fazer as coisas de uma forma social. Isso é importante, nada deve estar de lado, mas acho que são exceções à regra.**

- Sim. Portanto, é um caminho difícil de trilhar de forma generalizada.
- **Completamente. E isso iria deturpar o conceito da espontaneidade local para o social.**
- Portanto, criar ali um modelo de negócio compromete um bocado a ideia de uma instituição social.
- **Porque a instituição tem que nascer porque percebeu que é preciso fazer alguma coisa, é por aquele grupo de velhinhas que se sentavam ali na porta e que era preciso fazer alguma coisa, mas tem que acontecer e surgir e quase espontaneamente acudir, não é? Pronto, depois enquadrar. Senão, estamos a partir ao contrário. Estamos a conceber um projeto grande e depois preenchê-lo.**
- Sim. Ok. Já percebi a tua perspetiva e faz sentido. Como é que vez a ideia do trabalho de cooperação inter-instituições? E até uma que não tinha nas minhas perguntas, mas que, entretanto, nestas entrevistas me surgiu que é a ideia de partilha até das equipas de gestão e depois do resto entre instituições. Na medida em que há instituições que são de um lado da rua e de outro. Há caminho por aqui ou é muito difícil?
- **Eu acho que pode ser difícil. Eu acho que pode haver partilha, mas na gestão acho que é difícil. Na questão do dia a dia acho mais fácil. Eu acho que com os técnicos essas coisas podem sempre existir. O que eles querem é fazer e ninguém chama a si, a bandeira.**
- Já percebi.
- **Eles fazem no dia e saem dali felizes com a atividade. Eu acho que os técnicos são sempre muito felizes nas instituições porque são poucas as instituições onde eles conseguem imaginar um projeto, fazê-lo e sorrir no fim. Porque é deles. Normalmente as direções também não chamam a si a bandeira dá ação que correu bem, não é? E é muito importante. Isto é muito importante.**
- Entre eles e fazer partilhas de coisas e fazerem um festival juntos e fazerem uma colónia balnear juntos, isto é possível e acontece. Na gestão acho muito difícil. Não é fácil, mas isso até em nossa casa, não é? É tudo muito bonito e os filhos e não sei o quê, mas as contas bancárias, depois é uma chatice, e quem decide quem compra é sempre difícil.**

- Sim, eu percebo. Mas pode haver caminho, não é? Pode haver caminho por aí.

- Eu estive a entrevistar uns colegas teus, no caso era presidente não sendo pároco. E lá no Algarve já tinha um presidente que já o era em duas instituições. Presidia a duas instituições distintas. Numa das entrevistas também me referiram que viam com bons olhos a ideia de umas estruturas, por exemplo, vicariais, que fizessem o acompanhamento das instituições. Isso também achas que tem algum caminho para andar?

**- Acho difícil, porque elas nascem localmente. E depois é um bairrismo grande. Mas vale, pobrezinho, mas honrado. Mas é a minha, as minhas coisas, pois, não sei, a mentalidade está muito agarrada a isso. Acho algo difícil, mas não sei, mas acho que se iria perder muito voluntariamente, não sei se...**

- Pois, aquele espírito de contribuir para a coisa da terra, se depois isso for muito, tiver essas componentes assim, muito de parcerias e de muito, e até de uma gestão muito profissional, pode comprometer, de facto, o compromisso, lá está aquela primeira pergunta inicial, o compromisso da comunidade com as instituições.

Ok, muito bem. Sim, sim, não tinha pensado que nessas questões menos, mais do foro do sentimento e do coração das pessoas.

Bom, para terminarmos, quem é que, no vosso caso e daquilo que conheces, quem é que faz, há aqui uma separação entre a gestão estratégica e a gestão operacional? Ou isso é difuso e vão-se tomando as decisões conforme acontece? Esta é uma pergunta que tem aqui uma rasteira, que é a ideia de que há caminho para fazer na profissionalização da gestão das instituições. No teu caso já percebi que não, tu és a gestora, não é? Fazes a gestão executiva e depois tens o pessoal técnico, mas em muitas instituições essa figura não existe, pois não?

**- Isso acho que não pode ser de outra forma, até porque hoje os técnicos são muito exigentes. Antes não eram mas hoje são, porque também têm que prestar contas e também por vaidade, acho eu. E é mais fácil se encontrarem alguém que fala a mesma linguagem deles e que lhes dê luta, não é? Porque quando vim para cá e o meu chefe direto era o padre José Maia. Eu resmungava sempre, mas isso estava já no meu gênio, não é? Eu resmungava sempre e toda a gente reclamava, não sei o que, e ele gosta tanto de ti, não sei o que mais, sempre a resmungar, sempre a dizer mal, sempre a contrariar, não sei o que mais. E ele às vezes ouvia. Ámen, gosto de**

**ouvir na missa, fora da missa é a luta que dá, não é? É assim que se aprende e se luta, não é?**

**Portanto, eu acho que não é possível, eu acho que uma instituição que não tem uma estratégia, nada, não é possível com a velocidade de hoje atuar em cima da linha.**

- Mas reconheces que numa grande parte ainda não existe a figura do diretor-executivo, e normalmente os profissionais vão até à direção técnica e depois, daí para cima, são os voluntários da direção. São mais voluntários ou menos voluntários, mais competentes ou menos competentes,

- **Sim, e aí, pronto, temos as duas partes, não é? Ou é aquela que realmente, pode haver interesses ou não sei o que, então pode haver disputa ou então, como no nosso caso é ámen a tudo, não é? Agora, o presidente tem essa capacidade e também os técnicos, sempre houve, se calhar por respeito se não for por mais nada. Sabem sempre qual é a opinião do presidente, nem que seja para a forma de abordar, não é?**

- Sim.

- **Mas isso é uma coisa. Agora, o definir estratégias a direção não tem essa capacidade, não tem.**

- Portanto, no vosso caso está entregue ao pároco e depois à direção executiva que faz esse desenho, é isso?

- **E a direção executiva, se quiseres chamar assim, no fundo só atua mesma no limite, porque sempre que é possível fazer a vontade, no meu caso eu tenho duas diretoras técnicas, e uma é diretora técnica social e a outra é diretora técnica operacional. Pronto, só se desentenderem, não é? Poderá haver, mas passam anos em que não é preciso atuar. Agora, os procedimentos estão todos definidos. A estratégia que a gente conhece é a missão de instituição e há o plano de atividades e este ano fazemos não sei quantos anos, pode ser alguma coisa, mas os procedimentos... agora, quando alguma coisa acontece e não há um procedimento, nesta instituição parece que cai o telhado. A primeira pergunta é que ninguém pergunta, nem a secretaria pergunta quando há um mail ou o que é que se responda, ou para onde é que vai aquele assunto, ninguém pergunta, porque há procedimentos para tudo.**

- Sim, sim.

- E quando não há, até podemos festejar, como é que não há procedimento para isto e lá vamos todos fazer, criar a norma.

- Olha, agora mesmo para terminar, quais são para ti os principais desafios futuros dos centros e da sua gestão? Como é que antevês o futuro deste sub-setor da economia social? Como é que olhas para esta realidade?

**- Eu queria muito que ele continuasse e não muito distante daquilo que é, se não perde a identidade. Tem de haver outras coisas, tem que haver associações, mas os CSP nas comunidades paroquiais são outra coisa e gostava que não se afastasse muito. Há alguns problemas, há o número dos órgãos sociais, a composição dos órgãos sociais, este formato de assembleia geral, do Conselho Fiscal, da direção, mas nas fundações ainda há mais. Acho que é muito...**

- Sim, um dos problemas de gerir é encontrar pessoas e depois equilibrar toda essa gente.

**- E depois fazer esta sequência toda, não é? Podia transformar isto num programa informático que fazia estas coisas todas, não é? Fazia estas atas todas, estas convocatórias com estes tempos que existem...**

- Mas em termos de desafios o envelhecimento, os imigrantes ... o que é que achas que temos aqui de futuro para esta realidade?

**- Eu acho que temos, dentro da mesma matriz que sempre tivemos, que foi rapidamente adaptar à necessidade. Não podemos, a exclusão não podemos ser nós a fazê-la, ao contrário, não é? As comunidades paroquiais sempre souberam encontrar respostas para o que precisam. E são desafios novos, são, mas que não me parece que não venham a ter o mesmo sucesso que tiveram a construção dos lares, dos centros de dia. Isto surgiu e foi...**

- Em resposta a uma necessidade, a própria comunidade respondeu criando as respostas e também saberá no futuro dar continuidade a isso.

**- Mas não gostava muito que fosse muito diferente.**

- Acreditas no modelo e, portanto, nos princípios e no seu funcionamento.

Diz-me agora concretamente qual é o teu papel aí na instituição? Quando precisas de preencher aí alguma papelada, o que é que dizes que és?

**- Depende do que estou a preencher! Estou aqui sozinha no gabinete, na Igreja, que é por baixo do gabinete de padre. O Centro Social é a dois quilómetros daqui.**

- Mas tu não és funcionária do centro?

**- Sou. Só que tenho, tive sempre... Estou aqui 33 há anos. Tive sempre a proximidade com os órgãos sociais, porque a paróquia teve sempre muitas instituições. Tinha duas canónicas.**

- Sim.

**- Mas depois, tinha aqui dois padres, não é? E o outro padre ainda tinha mais instituições. Na Fundação Filos, o Centro Claretiano, o desportivo, a IATA. Há uma série de associações que não são IPSS, algumas, não são canónicas que estão concentradas aqui. Eu estava a olhar ali para as minhas capas para ver... os livros de datas todos informatizados, uma, duas, três, quatro, cinco, seis.**

- Isso é um grupo económico!

**- Portanto, naquela em que eu sou contabilista, não faço parte dos órgãos sociais. Naquelas em que faço parte dos órgãos sociais não sou contabilista. Por isso, eu chamo-me aquilo que eu estiver a fazer no momento. Mas a minha relação foi sempre a pessoa de confiança.**

(...)

- Agradeço a tua disponibilidade e até breve. Obrigado por tudo.

**- Adeus.**

## Anexo VI – Transcrição da Entrevista E

---

Entrevistado: Presidente de Centro Social e Paroquial em Barcelos

Entrevista por meios telemáticos em 2023/07/26, com consentimento de gravação áudio e com duração de 44m.

---

...

**(ENTREVISTADO) - Já não é o pároco aqui na terra, portanto...**

(ENTREVISTADOR) - Muito bem, muito bem, bom...

**- Já lá tinha estado 12 anos na altura com pároco aqui da paróquia, que, entretanto, faleceu e agora é um outro. E pronto, eu voltei num outro contexto e é um trabalho que me agrada muito, o trabalho na área social.**

- Pois, e é aqui, de facto, pelo menos aqui no Norte, inovador porque uma grande parte das direções dos Centros são presididas pelos párocos.

**- Mais de 90 % neste momento é. Quando eles têm a dupla componente Social e Paroquial normalmente é. É geradora de conflitos porque entra a parte social a parte paroquial em conflito e assim está sempre salvaguardado.**

(...)

Dito isto e passando então aos pontos que gostava de ouvir a sua opinião em função da sua experiência. Começávamos com aquilo que também disse, que é: até que ponto os CSP, no vosso caso, e também na experiência que tem aí à volta, como é que os Centros se inserem na dinâmica pastoral da paróquia? Isto é, há ligação, proximidade, ou a paróquia segue o seu caminho e o Centro Social e Paroquial tem o seu? Como é que vocês vivem aí essa realidade?

**- Eu vou-lhe dar a minha perspetiva e vou-lhe dar a perspetiva do Centro. Eu só posso falar na perspetiva do Centro e estou a falar de uma instituição que tem 28 anos de existência. Nasceu em 95, abriu as portas à parte social em 95, três anos antes ainda a parte paroquial andava em construção, já respondia a necessidades da**

paróquia. Ao longo destes 28 anos, portanto eu tenho lá neste momento 16 anos dados ao Centro.

Quer na primeira direção onde eu estive 12 anos, quer nesta que vai a caminho do quarto ano, o Centro esteve sempre inserido e procurou sempre ser um parceiro e responder às necessidades quer paroquiais, quer sociais, tal e qual como hoje. Isto é uma casa que está permanentemente aberta a iniciativas de natureza social, sempre, dia a dia, todos os dias. E a todos os eventos que sejam necessários relacionados com a paróquia, com a comunidade, estão lá. E, portanto, serão lá realizados sempre. Vai-me perguntar, foi sempre assim? Talvez não. Acho que nos últimos anos havia aqui um divórcio, pelo menos notava-se. Podia não ser real, mas uma coisa é certa, não havia aquela cumplicidade entre o Centro e a comunidade. Desde que nós entrámos para lá, ou pelo menos desde que eu exerci funções e os colegas meus, procuramos abrir a casa, colocar a casa ao serviço da comunidade, organizar eventos, dá-la a conhecer. Porque eu fico preocupado quando ouço, por exemplo, alguém dizer: o Salão, há muita gente aqui que chama o Centro ainda pelo Salão, porque nós temos um polivalente, não é um polivalente. Vai-se tornar agora um polivalente, mas na altura não. É um verdadeiro salão de espetáculos. E o que é que acontece? O Salão, como aquilo tem uma dimensão considerável, alberga lá 200 pessoas sentadas. E eu fico preocupado quando ouço, passados estes anos todos, ainda me dizem, eu nunca entrei no Salão, eu não conheço o Salão. Isto é mau sinal, é sinal que é um edifício que está implantado na paróquia há 28 anos e há gente que ainda lá não entrou. É mau. Há qualquer coisa que não funciona, não é?

Se me disserem uma no universo de 100, não tem expressão, não é? Mas uma no universo de 10, já me diz alguma coisa, não é? É esse o trabalho que nós estamos a fazer. E Centro, enquanto eu lá estiver, funciona sempre como uma instituição da comunidade para a comunidade. E é isso que estamos a fazer diariamente.

Ainda hoje me enche de orgulho, porque vim agora lá de cima do Dia dos Avós. Estavam lá por, sei lá, mais de 200 pessoas. Isso é a melhor coisa que eu tenho. É um bom sinal, é sinal de que as pessoas vêm dentro. Os pais, os filhos, os netos, os avós.

Esta envolvência, esta parceria que é fundamental, com uma salvaguarda que é necessária eu colocar aqui, e que eu também sempre disse, e há várias correntes como em todo lado, acho que uma instituição destas deve estar ao serviço da

**paróquia, mas deve estar ao serviço das comunidades. Isto é não só para nós, mas também para os outros. E sendo nós uma freguesia, ou pelo menos em área, a maior freguesia do concelho de Barcelos, estando no limite dos concelhos de Barcelos, de Esposende e do concelho de Viana, nós estamos aqui encostados a estes três concelhos, rodeados de vilas em toda a volta, menos nós, não é? Isto dá-nos uma dinâmica e obriga-nos a um trabalho constante. Costumo dizer que nós não devemos ter medo da concorrência, temos de ser concorrentes. Isto é, nós temos de ir à procura de quem nos quer procurar e dar-nos a conhecer para aqueles que nos procuram saibam quem somos. É isso que temos feito.**

- Muito bem, muito bem. No fundo, o que me está a dizer é que esta interligação depende muito mais das pessoas, das direções, dos compromissos das direções e das comunidades do propriamente de...

**- Obviamente, concordo, obviamente. É a dinâmica, a dinâmica da direção.**

- A seguir tinha a questão, que de alguma forma já me respondeu no início da conversa, que é em que medida as necessidades de acompanhamento dos Centros condicionam a disponibilidade do pároco para a restante atividade paroquial? Já me explicou que no vosso caso ultrapassaram isso não sendo pároco o...

**- Eu vou partilhar. Eu tenho de partilhar tudo, porque eu gosto... o lado social a mim encanta-me, percebe?**

- Sim.

**- Eu tenho 60 anos, não preciso disto para nada. A parte social, já lá fiz 12 anos, já fiz muito. Não precisava de ir para lá. Mas eu entrei lá numa missão de serviço. Se eu não tivesse pegado naquilo, através de muita gente a fazer pressão, inclusive também o pároco, e não tivesse convidado um grupo de amigos que nunca tiveram lá, amigas também, que também têm muitas mulheres, só têm dois homens. Portanto são três homens e cinco mulheres nos órgãos sociais. Os órgãos sociais, como sabe, os estatutos das IPSS ligadas à Igreja, têm dois órgãos, digamos três: A direção, o órgão fiscalizador, conselho fiscal, e o órgão de vigilância, que por inerência é o pároco, alguém incumbido pela diocese para acompanhar o trabalho da direção.**

**O que é que acontece? O pároco que temos agora não é o pároco que esteve comigo. Portanto aquilo que estava a dizer, e é verdade, algumas pessoas ligadas ao clero,**

esta parte social não lhes diz nada, não lhes diz praticamente nada, não se querem envolver. Por várias razões. E o nosso pároco também é um pouco isso. Esta parte social para ele não lhe diz nada, e para ele tanto lhe adianta que aquilo esteja aberto como esteja fechado. Para mim, não. E portanto, enquanto eu for vivo, enquanto Deus me der vida e saúde, e tiver amigos que me queiram acompanhar, e acho que não me devem faltar amigos se eu lançar ou repetir o desafio, estou convencido que eles aderem e que me acompanham. Irei manter aquilo ativo enquanto puder, pelo menos no exercício de três mandatos, que é o que neste momento o estatuto contempla. Mas eu quero ver se não estou lá esse tempo todo. Vamos ver se se põe as coisas no trilho e o comboio a rolar a todo o vapor e pronto. Como este pároco não tem esta sensibilidade, tivemos de ser nós.

Os estatutos foram revistos há poucos anos, em 2015, e neste momento sou eu que estou em exercício de funções. Vai-me dizer que, quando eu entrei, era conhecedor de toda a realidade da instituição? Não. Também não há nada que me amedronte, tiro muitas pedras do caminho, e é a pouco a pouco que as vou removendo. Se noto que a comunidade está com a instituição? Sim, noto. Que há maior interação, que há mais comunhão, mais partilha, há. E isso é um sinal mais evidente de que o trabalho que nós estamos a trilhar é um trabalho que vai ao encontro daquilo que as pessoas procuram. E isto é ótimo. Eu dou-lhe um exemplo.

Nós, quando entrámos para lá, tínhamos na instituição 19 crianças na creche.

- Sim.

- Muito pouco. Toda a gente dizia para isto não pare, está a definhar. Entretanto, veio a pandemia. Dois anos horríveis e terríveis para todos nós, para as instituições em particular. Conseguimos dar a volta. Neste momento estamos com a ocupação máxima de 42. E vamos fazer alargamento para 60. Vamos rapidamente começar as obras. Quer para a creche, quer para o ATL e quer para o Centro de Dia. Quando lá cheguei tinha vagas, neste momento tenho lista de espera.

- Muito bem.

- Em três anos, fizemos um trabalho magnífico. O que é que fizemos? Demos a casa, mostramos a casa através de redes sociais, através de informação, através da criação

**de uma revista, através de notícias nos jornais, através da envolvimento. Dinamizar foi aquilo que fizemos e as pessoas começaram a procurar-nos.**

**E o que é que acontece? Nós hoje temos utentes não só de freguesias do concelho de Barcelos, mas de Esposende e de Viana do Castelo, que nos vêm procurar. Isso é um sinal do trabalho que está sendo feito, do dinamismo e das pessoas. Dinamismo e coragem de assumir riscos. E não ter medo, não ter medo de mostrar o bem e o bom que nós fazemos naquela casa.**

- Muito bem, muito bem. Voltando aqui, quais são as valências que vocês têm? Já percebi que tem infância, não é?

**- Nós temos a área da infância, temos a creche, temos o ATL, o CATL, o prolongamento. Depois temos o Centro de Dia e temos o Serviço de Apoio Domiciliário.**

- Um segundo lote de perguntas mais relacionadas com os estatutos e com a cooperação com o Estado. A legislação e os estatutos costumam trazer alguma dificuldade à gestão do dia a dia da instituição ou isso não costuma ser problema?

**- Os estatutos acho que não são problema, para nós não são problema. O maior problema tem a ver mais com a segurança social.**

**Não sou um funcionário, sou um trabalhador por conta de outrem, tenho trabalho numa grande empresa, na Cooperativa Agrícola de Barcelos há 34 anos. Relaciono-me também com o Estado, no caso concreto com o Ministério da Agricultura, e às vezes comparo o relacionamento de uma instituição com outra, ou de um órgão ministerial com outro e há diferença. De há anos para cá, e ainda outro dia tive uma reunião com o diretor da Segurança Social e disse-lhe olhos nos olhos: eu quero que vocês nos ajudem, não quero que vocês sejam um problema. Portanto, vocês interessam-se que a instituição seja pujante e dinâmica, nós também queremos isso, portanto vamos trabalhar em conjunto, vamos unir sinergias e vamos para a luta. Porquê? Porque muitas vezes, a Segurança Social, que deveria ser um parceiro e deve ser encarada como isso, interessa-lhe que estas instituições funcionem, que façam um bom trabalho.**

- Estão a cumprir uma missão do Estado, da própria Segurança Social.

- Exatamente. E poupam ao Estado, muitos milhões de euros. Se fosse o Estado a fazê-lo, não o fazia pelo preço que nós estamos assumindo. Provavelmente, nem o dobro se chegaria. Sabendo nós que as contrapartidas financeiras da Segurança Social suportam, grosso modo, 40 % do orçamento de uma instituição. E quer queiramos, quer não, isso é muito pouco, e já estou a ser generoso com os 40 %, isso é muito pouco para uma instituição que durante o ano tem de andar permanentemente a organizar atividades solidárias para poderem angariar dinheiro para poder pagar, quanto mais não seja, subsídio de férias, subsídio de Natal. Nós recebemos 12 meses, mas temos de pagar 14. E é muito complicado gerir isso tudo. Eu acho que, acima de tudo, nós somos um país muito pequenino, cheio de leis para tudo e mais alguma coisa. Depois cada um interpreta a lei à sua maneira. O que é que eu quero dizer com isso? As dificuldades que nós, enquanto instituição aqui da área de Braga, sentimos não serão necessariamente as mesmas do Algarve ou de Lisboa.

- Sim.

- Mas as financeiras são as mesmas. Agora, a ligação, o relacionamento institucional entre as instituições muitas vezes é diferente. E nós, por exemplo, esta instituição em concreto, temos aí duas pedras no sapato, não é? E bem grandes. Porquê? Porque vítimas de uma ação inspetiva, e o padre Lino Maia sabe disso e a UDIPSS de Braga, porque na altura partilhei isso, no caso em concreto da equipa do Porto, que veio cá e fez estragos, provocou mossas, não é?

E agora estamos aí com processos litigiosos no tribunal por causa dessa situação. E isto não interessa a ninguém. É importante que a Segurança Social seja um parceiro e nunca uma afronta, nenhum obstáculo ao bom serviço que estas instituições prestam. Porque, repare, nós temos neste momento 25 colaboradoras e temos 138 utente. Tem muita gente a viver à conta disto. As pessoas têm de perceber, têm que ter esta sensibilidade para perceberem que é mesmo assim. São vários agregados familiares, várias famílias que vivem e que beneficiam do nosso serviço.

- Do trabalho, do vosso trabalho.

- Isto não tem preço!

- Numa outra área que eu aqui tinha para conversar, sobre as questões da sustentabilidade, que já começou por aflorar, e dos modelos de cooperação. A questão...

**- Desculpe-me lá, deixe-me só introduzir aqui uma coisa. Por exemplo, eu quando cá cheguei tinha muitos problemas de tesouraria, mas muitos. Não quer dizer que não os tenho hoje. Obviamente que tenho. Vai-me dizer, vivo melhor do que vivia? De longe. Mas temos trabalhado para isso. O que é que eu fiz quando cá cheguei a primeira vez? Os problemas eram tantos. Tive de me valer da CNIS, foi a primeira porta a quem eu bati. E a CNIS tinha uma equipa, não sei se ainda tem, eles apresentaram o relatório, eu fiquei com o relatório, que me deu um jeito tremendo, a partir daí nunca mais falei com o doutor João Vaz e uma outra senhora, outra doutora que também não me lembro o nome, da equipa técnica. Eles vieram cá, e andámos aqui a fazer um relatório, e a ver qual eram as carências. Onde é que nós podíamos ir buscar dinheiro, onde não podíamos. Onde tínhamos que obrigatoriamente cortar, apresentar sugestões e deu muito jeito todo o trabalho que eles fizeram. Foi muito útil para nós. Estou imensamente de grado por isso.**

Nós só temos duas hipóteses de rentabilizar uma instituição como esta. Num meio, porque o problema também é este, cada instituição tem a sua especificidade, porque tem a ver com o meio onde está localizada.

- Claro.

**- Uma coisa, é uma IPSS aqui, num meio rural ou semi-rural pouco industrializado, com baixos salários. Outra coisa, é uma instituição dentro de uma cidade, de uma zona industrializada, onde há maior competitividade e maiores salários. O que é que acontece? Porque, como sabe, os salários têm de ser definidos em função dos critérios que a Segurança Social nos impõe, em função dos rendimentos que o agregado familiar tem.**

- A participação dos utentes, não é?

**- Exatamente. O que é que acontece? Acontece que esta zona aqui, os salários são baixos. Nós aqui só temos uma hipótese para rentabilizar: ou estabelecemos acordos de cooperação máxima, e aí vamos buscar o rendimento máximo do Estado e complementar isso com os encargos dos utentes. Dá, perfeitamente, para sobreviver e para alimentar a instituição. Não dá para criar riqueza nenhuma, não é?**

- Sim.

**- Obviamente que não dá. Aqui tem de haver um parceiro que é muito importante que é a Câmara Municipal. É um parceiro privilegiado e nuclear. Sem ele, não se faz nada. Nós temos uma candidatura PARES aprovada e temos de começá-la muito rapidamente. Temos aqui algumas coisas pequeninas para desbravar, mas já temos o custo justo e direto, o concurso feito, tudo atribuído. Falta só ajustar aqui algumas coisas com a Segurança Social. Tenho uma reunião agora marcada, só estou à espera da agenda para á irem os técnicos, e eu mais os técnicos da Segurança Social. Temos uma candidatura PARES para responder a necessidades emergentes desta instituição. Porquê? Porque a instituição não tem meios nem de longe, nem de perto, para poder aplicar neste tipo de obras. Por exemplo, eu vou fazer estas obras de alargamento da capacidade da creche, da área da infância e ATL. Obviamente, temos alguma disponibilidade financeira, mas obviamente a seguir vou pedir o dinheiro à Câmara. Senão não tínhamos hipóteses nenhuma. O que é que eu quero dizer com isso? E uma das sugestões que a equipa de auditores da CNIS nos deu foi essa. Nós devíamos atingir rapidamente o valor máximo das participações, aumentando obviamente a frequência dos utentes até ao limite permitido pelo Acordo de Cooperação. Porque, como eu lhe disse, quando ei vim estávamos abaixo de todos os acordos em termos de utentes. O que é que acontece? A receita não entrava, a frequência não existia. Era um mendigar constante. Hoje não. Hoje tenho lista de espera no Centro-dia e lista de espera na infância.**

**Isso é o ótimo. Vamos pedir alargamentos, porque com a história da gratuidade nós não temos esse problema. De facto, de hoje para amanhã não dá. Não há problema nenhum. Fecha-se a porta e continua-se com outras coisas. Dá, abre-se a porta e temos a sala aberta a funcionar. Tem de ser assim.**

- Muito bem. Já me referiu aqui estes temas da sustentabilidade e como é que vocês ultrapassam isso. Deu-me aqui uma dica importante que é a importância das parcerias com as autarquias, que também é estar aberto e ter essa ligação e de facto ainda ninguém me tinha falado dessa componente. Relativamente ainda à questão da sustentabilidade, em algumas instituições têm conseguido desenvolver atividades instrumentais que permitem um reforço da tesouraria da instituição. Eu dou um exemplo. Aqui há dias estive numa instituição em Lousã de apoio a deficientes e que tinham uma lavandaria aberta ao público porque tinham a capacidade instalada e, portanto, utilizavam também a lavandaria

aberta ao público. Permitia-lhes ter ali um reforço de rendimentos, mas e tinham mais coisas. Eles montaram também uma serração e tem uma parte daqueles utentes que têm alguma capacidade para o trabalho trabalham e também têm funcionários na serração a complementar as necessidades de mão de obra. Vê este como um caminho possível nos Centros? Há algum tipo de atividade que se possa desenvolver de serviços mais comerciais, de serviço à comunidade e que possa ser uma fonte de rendimento para as instituições ou é um caminho difícil para este tipo de realidade?

**- É uma boa alternativa e é um caminho viável, com pés para andar. Desde que as instituições tenham retaguarda para assegurar esse tipo de serviços. Falou agora, por exemplo, no serviço da lavandaria. Inclusive nós também, as nossas técnicas, já nos falaram nisso. Nós não vamos enveredar por aí porque, é aquilo que falávamos há um bocado, as instituições não são capazes de gerar receita suficiente para assumirem e honrar os encargos que já têm de assumir ou semestralmente ou mensalmente ou semana a semana ou dia a dia.**

**Então tem que complementar com outra. Uma das vias é essa, lavandaria, outro tipo de serviço, eventualmente até o serviço de catering. Há muitas soluções. Nós não enveredamos por isso, primeiro não temos estrutura que nos possa permitir isso depois, na questão da lavandaria, é muito complicado porque as pessoas têm que fazer muitas contas entre o preço em que as coisas estão neste momento. Estamos a falar, por exemplo, de água e luz, que são pelo preço da morte aqui na nossa zona e um pouco por todo o país. E saber se depois aquilo vai ser viável ou não em função da concorrência que há à nossa volta, não é?**

- Pois, pois.

**- Essa é uma questão. Agora, por exemplo, nós estamos a pensar em pedir um alargamento máximo no caso dos acordos de cooperação e vamos fazer uma coisa para responder à concorrência. O nosso serviço de SAD, neste momento, não funciona ao fim de semana. Vamos pedir para fazer o alargamento ao fim de semana.**

- Muito bem.

**- É mais uma resposta. Portanto, vamos voltar a ser concorrentes também no setor onde neste momento não temos concorrentes. Não somos concorrentes, mas temos**

que o ser. Estou convencido que nós ao fazermos isso vamos ter mais procura e vamos ter mais serviço. Porque o nosso serviço tem qualidade. Porque paralelamente a isto, nós estamos a trabalhar com uma equipa de consultores no sentido de obtermos a certificação do SAD. Porque aí a instituição passa a ter uma mais-valia, passa a ter um maior reconhecimento, passa a ter melhores competências, melhores e maiores competências. E isso é mais um trunfo que nós podemos exhibir no mercado concorrencial onde nós estamos. Porque nós estamos aqui, mas temos muitas instituições à nossa volta a trabalhar no mesmo que nós estamos a fazer.

- Sim, isso é interessante e isso leva-me à questão seguinte que eu tinha aqui. Olhar para essas instituições como parceiros e partilhar recursos e necessidades, há viabilidade nisto? Ou é uma coisa muito utópica e difícil de fazer?

- Neste momento é utópico. Porque isto está um pouco no nosso ADN português. Nós não somos comunitários, somos individualistas. Eu gostaria que assim fosse. Vou lhe dizer, por exemplo, uma das situações em que eu gostaria de partilhar e sinto essa necessidade, inclusive eu já lancei o repto, é por exemplo na questão do transporte.

- Sim, claro.

É na questão do transporte. Porquê? Porque nós temos muitos utentes, num raio bastante alargado em termos de área de influência e isso acarreta-nos muito trabalho, quer em termos de colaboradoras, quer em termos de viaturas. O que é que acontece? O parque automóvel é velho, obsoleto, com limitação de anos de utilidade, porque uma carrinha de transporte de crianças não pode ter mais do que 16 anos de vida útil. Isto é outra estupidez das muitas que existem neste país, porque uma ambulância pode estar a cair de velha e andar na estrada. Um carro de bombeiros e tudo, claro. Pode estar a cair de velha e andar na estrada.

Uma carrinha pode estar nova, tem 16 anos tem de encostar, não pode fazer transporte. E nós não temos um autocarro. Andamos aí a ver se conseguimos comprar um miniautocarro e renovar o parque automóvel, através de candidaturas que eventualmente vão abrir em termos de viaturas elétricas.

- Sim.

- **No caso em concreto, o SAD que é um setor que nos interessa, são deslocações pequenas, pára arranca, pára arranca, razão para que nos interessa muito.**

- E há apoios, cada vez vai havendo apoios para a renovação de frotas nesse sentido.

- **Mas o que eu estava a dizer, nós lançámos o repto a uma instituição no sentido de nos emprestar a carrinha e nos ceder a condutora. Mas sabe como é! Era a única que víamos que poderia ter o autocarro livre a determinadas horas, as outras padecem do mesmo problema que nós. Mas não abriram, preferiram que o autocarro estivesse na mesma parado do que nos emprestar. E nós íamos pagar, obviamente. Ah não, vamos ver, a gente ..., não é? É isto. A pessoa tem medo, não quer perder.**

- Ainda há muito caminho.

- **Vê nisso um risco, está a perceber. Vê nisso um concorrente. Não pode.**

- O último lote de questões, mais ligadas à questão da gestão e eventualmente da profissionalização da gestão. Há alguma literatura que defende a profissionalização da gestão e a separação da função da direção, de competente mais estratégica, e no dia a dia haver uma gestão mais profissional. Como é que vocês olham para isso? Faz sentido? Ou os modelos como estão, com o voluntariado, são suficientes?

- **O voluntariado não existe na nossa instituição. Se me perguntarem, tens voluntariado na instituição? Digo-lhe, zero.**

- Tem a direção.

-**É a única. Ninguém faz voluntariado na minha instituição. Para pena minha, bem gostaria, mas ainda não consegui chegar lá. O que é que nós temos tentado fazer, pelo menos nos últimos anos? Reunir os melhores técnicos e recrutar os melhores técnicos para as áreas onde temos necessidade. Concretamente, na questão dos idosos contratamos uma gerontóloga porque permite-nos fazer um trabalho de muita valia. Porquê? Porque perdemos dois quadros no Centro de Dia e tivemos muito medo e disse: Isto vai dar o estouro, isto vai ser um trinta e um para nós. Não! Fizemos um contrato, um estágio profissional, com essa moça que nem é daqui, é de Oliveira de Azeméis. Arranjou um namorado e agora mora aqui em Viana, portanto, está pertinho, vai ficar por cá, está contentíssima, gosta de trabalhar aqui, cinco estrelas, para mim vai estar ali toda a vida segundo o que ela me disse. Isso**

**para mim é mais-valia. Quando eu ouço uma colaboradora dizer que vai para casa feliz e vem de casa contente para trabalhar, é a melhor coisinha que pode haver. Nós estamos a tentar diversificar o quadro dos técnicos para que possam responder. Temos um animador social, temos educadores de infância, temos um gerontóloga e, portanto, procuramos essas pessoas porque elas trazem-nos saber. Depois, proporcionamos todas as condições para que possam exercer um trabalho todo bom.**

- Portanto, no fundo, e no vosso caso, estão confortáveis com o modelo de uma direção que é voluntária, mas que acompanha de perto. Depois um quadro técnico forte, competente, motivado que, no fundo, faz o trabalho que a direção vai estrategicamente definindo.

Para terminarmos, qual é que acha que são os principais desafios que enfrentam os CSP no futuro próximo e, nomeadamente, a questão da gestão. Como é que vê o futuro desta realidade, da gestão das instituições e das próprias instituições? O que é que prevê para o futuro delas?

**- Eu acho que o futuro dos CSP continua a ser risonho porque trabalho não lhe vai faltar. Basta que as pessoas onde eles estão integrados assim o percebam, e o Estado. O Estado tem que obrigatoriamente alterar o modelo de financiamento destas instituições. Porque se não o fizer, as instituições vão morrer todas. Sem mais nenhuma opção. Se o Estado não mudar o modelo, se o Estado não mudar o modelo de financiamento e olhar para estas instituições...**

- E aumentar, não é? Aumentar.

**- Claro, olhar para estas instituições como parceiro, as instituições vão todas ao ar. E indo todas ao ar, o trabalho vai ser depois para o Estado. E os desgraçados vão ser nós. Eu, você e outros, não é?**

- Pois, pois. O Estado ainda no final de 2021, houve a renovação do Pacto de Cooperação entre o Estado e as instituições e o Estado comprometeu-se a subir a participação, pelo menos, até aos 50 %. Mas, de facto, ainda andam nos 38%, como disse. E, portanto, é muito curto.

**- Não chega lá, repare. Nós temos de fazer iniciativas solidárias todos os meses. Não digo todos os meses, mas de dois em dois meses. E quais são as iniciativas? Ou iniciativas solidárias, vendas de rifas, ou uma atuação de um artista qualquer que**

venha aqui a preços de saldo. Ainda outro dia, tínhamos uns fadistas de Coimbra que vieram cá e fizeram uma atuação de borla. Paguei o almoço, depois o restaurante pagou o jantar e ficou por ali. Venda de rifas, venda de cheesecakes, self-service, comida a custos controlados. É a única hipótese, porque senão não tem hipótese, chegamos a dezembro e não temos dinheiro para pagar o subsídio de Natal. Não adianta.

E atenção, se não encontrar um parceiro válido como a Câmara Municipal de Barcelos... por exemplo, quando cheguei à instituição tinha um chumbo da Autoridade Nacional da Proteção Civil e não podíamos apresentar candidaturas, não podíamos fazer nada.

A primeira coisa a regularizar foi isso. Pedir um orçamento a uma empresa, a empresa apresentou um orçamento, 18 mil e tal euros. E a Câmara pagou. Se a Câmara não paga? Porque cá está, tem que haver sensibilidade, porque se não houver essa sensibilidade...

- E esse espírito de cooperação, não é? E depois essa criatividade, que referiu e que implica muito trabalho.

- Não tenha dúvidas disso.

- Este era o lote de ideias que eu gostava de ouvir. Eu agradeço a sua disponibilidade. Deu-me aqui pistas muito interessantes de como vocês funcionam e dou-vos os parabéns, à instituição e a vocês direção que têm essa força e essa criatividade toda para...

- Esta foi a primeira revista que eu fiz, quando cá cheguei, de homenagem ao antigo presidente. Quando estiver com a Susana vou-lhe mandar, para você guardar no seu arquivo. Conta a história da instituição até à inauguração. Quero ver antes de ir embora, se faço uma até aos 30 e nessa altura fica a obra completa.

- Muito bem, muito bem.

- Porque acho que nós devemos ter memória e devemos ser gratos a quem trabalha, a quem desenvolve atividade sem estar à espera de contrapartidas. Eu estou lá pelo homem que fundou isto e é por ele que eu lá estou. Porque, passar lá naquela casa e ver aquela casa abandonada e a cair aos pedaços. A ganhar silvas e eu não ter feito nada por ela, não me sentiria bem.

- Claro.

**- Prefiro assim, ter esta coragem, este dinamismo e esta loucura porque acho que é uma loucura saudável e de certeza o tempo se encarregará de colocar no seu devido lugar para que o trabalho fique feito.**

- E mais do que o trabalho, do que a obra física, fica o trabalho com as pessoas e com as necessidades das pessoas. Os pais que precisam de ir para o trabalho e de deixar os meninos, os filhos que não têm onde deixar os pais idosos e, portanto, esse é o grande trabalho das instituições que é feito, de facto, de uma forma transversal em todo o país e com grande esforço de técnicos, de funcionários, mas muito, de facto, das equipas das pessoas, das direcções, das pessoas que, sensíveis aos temas, acabam por dar o corpo ao manifesto para que as coisas aconteçam.

Foi um gosto. Eu agradeço.

**- O gosto foi todo meu. Eu agradeço.**

- Muito obrigado. Bem-haja.

**- Eu é que agradeço.**

- Com licença. Boa tarde.

**- Boa tarde.**

## **Anexo VII – Transcrição da Entrevista F**

---

Entrevistado: Presidente de Centro Social e Paroquial em Bragança

Entrevista por meios telemáticos em 2023/07/27, com consentimento de gravação áudio e com duração de 40m.

---

(ENTREVISTADOR) - Muito boa tarde.

**(ENTREVISTADO) - Ora viva, como está, está-me a ouvir?**

- Estou a ouvir, sr. padre, como vai, tudo bem? Bom, eu começo por agradecer a sua disponibilidade e a receptividade ao meu pedido e cumprimentá-lo. Podemos começar, não é? Podemos começar.

**- Certo, certo.**

- Bom, Sr. Padre, reforço o meu agradecimento, como explicava no mail que vos enviei, estou agora a terminar o mestrado em gestão de entidades da economia social. Nesta fase final, para apresentar a dissertação de mestrado, escolhi os Centros Sociais e Paroquiais como tema de análise. E estou a fazer aqui um périplo por diversos pontos do país para ter uma visão o mais global possível e, nesse sentido, é muito importante, a vossa disponibilidade e o vosso testemunho.

(...)

Dito isto, íamos abordar aqueles quatro itens principais que depois dão origem àquelas questões que são mais orientadoras da nossa conversa do que propriamente um guião rígido de trabalho.

E, conforme vos disse, para mim o importante é sentir um bocadinho o que é que, em função da vossa experiência, mas também do sentir que tem daquilo que conhecem à vossa volta, ficar com a perceção que vocês têm deste conjunto de realidades e desta especificidade.

Portanto, começava por aquela parte inicial. Até que ponto os CSP entram na dinâmica pastoral da paróquia e depois qual é o tipo de limitações que criam, digamos assim, à própria gestão das paróquias e como é que o esforço de equilíbrio financeiro pode comprometer a ligação com a paróquia. E depois também, como é que veem o tema da necessidade dos senhores párocos estarem aqui, terem um pé como gestores destas instituições que têm aqui uma grande responsabilidade e, por outro lado, se isto condiciona a vida deles enquanto párocos e depois também a questão de se os modelos em vigor, nomeadamente os protocolos de cooperação, limitam o compromisso com outras respostas não padronizadas que eventualmente as paróquias podem sentir em função da sua necessidade de corresponder aos desafios sociais com que são confrontados e também a questão da Doutrina Social da Igreja e como é que ela é vista ou é aplicada na gestão dos próprios centros.

**- Ora bem, em relação à dinâmica pastoral da paróquia, o Centro Social e Paroquial, no meu caso, não esgotando a dimensão da caridade, resolve muito dessa problemática. Até porque é um trabalho feito com qualidade, não é só o amorismo das Conferências Vicentinas, que eu tenho muito respeito por esses movimentos, mas é um trabalho à questão da pobreza com outra qualidade e com outro parecer técnico.**

**Portanto, para mim não me causa problemas nenhuns, nem a gestão, nem a integração na pastoral da paróquia. É evidente que nem tudo pode ser resolvido pelos CSP, mas este Centro não se atém só àquilo que é legal, ou seja, ninguém pode vir aqui ao Centro a precisar de comer ou de se vestir ou de alguma necessidade que não seja atendida. Mesmo que já não tenhamos acordos na cantina social, há sempre! É uma filosofia anterior a mim, não fui eu que... foi o pároco anterior a mim que já introduziu essa dinâmica, e, portanto, está assegurado.**

**Em relação à Doutrina Social da Igreja, é evidente que eu não posso aceitar só utentes católicos, nem funcionários só católicos. Ser católico ou não, não é um critério de recrutamento. Mas é evidente que em todas as reuniões que eu tenho com os colaboradores, apelo sempre que isto não é só um serviço de solidariedade, mas para aqueles que acreditam, isto é uma dimensão da nossa fé. E cito muitas vezes Mateus 25, que é aquilo que dá o enquadramento para mim para a solidariedade. Portanto, em relação a esse primeiro ponto, não identifico nem questões de tensão,**

**nem de dificuldade, nem me prejudica na relação com a paróquia, antes pelo contrário, resolve muitos problemas da paróquia.**

**Em relação à gestão, é completamente distinto. Não há qualquer ambiguidade, nem há fundos que transitam da paróquia para o centro, nem do centro para a paróquia. Também estão completamente autónomas. A única coisa que a paróquia ajudou o Centro foi, nos seus inícios, cedendo instalações. O Centro está a funcionar em instalações da paróquia. Uma parte são instalações da paróquia. Outra parte foram já edificadas pelo Centro, outra parte são da Câmara e outra parte são da Segurança Social. Mas o grande apoio que a paróquia deu foi nos inícios e foi sobretudo na cedência de instalações. Neste momento não há verbas a circular de um lado para o outro.**

- Não compromete, digamos assim, as questões da paróquia. Também é interessante ouvir o sr. padre referir que não causa problemas na missão paroquial, o compromisso que o pároco tem enquanto presidente do CSP porque em muitos sítios isso é muito levantado. Aliás, nestas minhas entrevistas, ou pelo menos numa delas, já tive um pároco a dar nota desse desafio enorme que é, também com unidades sociais muito grandes aqui no Porto, a dificuldade que é, enfim, o tempo que absorve ao pároco a gestão do CSP.

**- A minha experiência é ao contrário. Quanto menor é o Centro, mais trabalho me dava. Porque eu já tive Centros, já tive um centro, o primeiro em que eu tive tinha 10 ou 12 funcionários, só tinha Centro de Dias e Apoio do Domiciliário, e era eu que tinha que fazer tudo, porque como é uma zona desertificada, não encontrava colaboradores. Já tive um com quatro trabalhadores, que foi o que me deu mais trabalho, tive de estar ali a controlar as contas, e estava com um déficit de 40 mil euros, que era quase o orçamento anual. Só tinha Apoio do Domiciliário e Centro de Dia, e deu uma trabalhadeira tremenda. Este tem 70 funcionários, mais mil utentes, e dá muito menos trabalho, porque tem um quadro técnico. Depois tem equipas técnicas, claro, em que confio.**

- Muito bem! Bom, passava ao segundo ponto, que é, no fundo, a questão estatutária e a questão dos protocolos de cooperação. Como é que estes temas dificultam ou não a gestão do centro, e se eventualmente tem alterações que acha que podiam ser interessantes para favorecer a gestão? E depois uma segunda pergunta um bocadinho mais, enfim, que pode não ser tão consensual, que é a alteração da natureza fundacional para um modelo mais

associativo. No fundo, o pároco ser um curador e o Centro ser gerido por um modelo tipo associação. Se isto faz sentido, se acha que é caminho que pode ser trilhado, e depois a questão da relação do Centro, e da gestão do Centro, com o tema da Segurança Social e dos protocolos. Se vê na Segurança Social um parceiro ou mais alguém que anda a arranjar problemas, ou pelo menos à procura de problemas, na gestão do próprio Centro. Como é que vê esta realidade?

**- Em relação aos estatutos, de facto há muitos colegas meus que não têm gosto, têm dificuldade em gerir este tipo de instituições e que não querem. Das últimas indicações da Conferência Episcopal Portuguesa e dos estatutos que entretanto se foram atualizando, já não é, no início era obrigatório o Pároco ser presidente, neste momento já não é obrigatório. O pároco pode assumir um papel mais de assistente espiritual e menos de gestor. Não é um formato que eu defendo, eu prefiro manter este modelo que era o modelo antigo, mas, portanto, já não há desculpas para se quiser abandonar a gestão pura e dura do centro.**

Em relação a passar a uma associação, não me parece que faça sentido num CSP. Porque a paróquia não é uma associação, é uma organização diferente e, portanto, eu acho que deve manter este estatuto fundacional, chamou-lhe assim, se serve esse termo.

Em relação com a Segurança Social, aqui temos a sorte de ter uma boa relação, mas isso situa-se mais ao nível do apoio ao acompanhamento das respostas sociais. A gestão propriamente dita não existe. Em relação à gestão, dada a dimensão do Centro tem outra vantagem, tenho a assessoria da contabilidade e dos TOC's, que houve um período que foi obrigatório, agora deixou de ser obrigatório, mas eu mantive essa assessoria.

E recentemente fizemos uma auditoria interna, porque não estamos em défice, temos um *super habit* até significativo, mas com os constrangimentos que temos tido nos últimos anos, se nós não atuamos ao nível da correção de algumas respostas sociais, nós deixamos de ser sustentáveis.

E portanto, a esse nível temos feito nós por nós próprios, procurando assessoria técnica das mais diversas instituições. Esta auditoria até foi oferecida pela CNIS e nós aproveitamos. Eles estranharam porque estão habituados a que peçam a auditoria quando as coisas estão a correr mal, e estranharam que nós pedíssemos.

**Se nós não fizermos nada, daqui a dez anos, se calhar estamos na situação dessas instituições. Então, para prevenir isso, queremos agir antes. Portanto, da Segurança Social, nesta questão, não me tenho apercebido que tenha grande apoio. Agora na parte do acompanhamento técnico, sim.**

- Sim, muito bem. Falou há pouco de uma coisa que eu não tenho aqui nas perguntas, mas que, entretanto, me surgiu neste conjunto de entrevistas, que é uma forte parceria em alguns sítios com as autarquias. Também me falou disso, pelo menos relativamente às instalações. Há essa proximidade, no vosso caso, com o município, com a autarquia local, no sentido de cooperação e de apoio?

- **Sim, eles contam connosco em muitas das atividades da Câmara, e depois este Centro também criou a imagem que de facto os casos mais complexos que ninguém resolve, normalmente nós resolvemos. Então, os casos mais complexos são os que mandam para nós.**

**Em relação ao primeiro ponto, houve uma coisa que eu me esqueci de dizer, que é em relação às valências que não estão tipificadas, nós temos muitos acordos atípicos.**

- Ah, isso é interessante, não é muito comum.

- **Sempre que nós detetamos uma necessidade que não está enquadrada, tentamos criar uma resposta social atípica. Por exemplo, nós detetamos que havia falta, que estávamos aqui numa zona de bairros ligados à toxicodependência, em que as pessoas deixavam cortar a água e a luz, e as pessoas não tinham onde tomar banho, nem lavar a roupa. Então criamos um espaço de lavandaria pública e de balneários públicos. E criamos um centro comunitário, que é uma resposta atípica. Estamos a detetar outra dificuldade, outro problema que nos preocupa. Nós temos uma cadeia aqui no nosso contexto e muitos dos reclusos saem da cadeia e não têm qualquer apoio ou retaguarda familiar, e, portanto, nós estamos a criar um centro de acolhimento para fazer a transição. Estamos a tentar que a Segurança Social nos aprove também um acordo atípico para essa realidade.**

- É interessante isso que me está a dizer, porque normalmente aquilo que eu tenho ouvido é que a Segurança Social é completamente fechada, ou põe imensos problemas a se conseguir uma resposta atípica, mas o que me está a dizer é, na vossa experiência, é um bocadinho diferente. Vocês têm conseguido esses...

**- Temos, temos, mas esta a resposta para os reclusos já andamos a trabalhar nela há dez anos.**

- É difícil, mas é preciso é ser persistente, já percebi. É preciso é não desistir. Sr. Padre, relativamente àquele terceiro ponto que também vos enviei, a sustentabilidade e o tema da cooperação, gostava também de ouvir sobre o que é que são os principais fatores que comprometem a sustentabilidade dos CSP. Há a ideia que em alguns sítios existe da criação de atividades instrumentais, atividades económicas instrumentais que possam ser uma ajuda para a gestão. Só para dar o exemplo, aqui há dias estive numa instituição na Lousã, a ARCIL, e eles, por exemplo, têm várias experiências, mas uma delas é, como tinham a lavandaria da instituição, abriram um serviço de lavandaria ao público em geral e, portanto, têm ali uma fonte de rendimentos, além de outras iniciativas. E depois, também, uma nota que gostava de o ouvir era sobre o potencial e a possibilidade do trabalho de cooperação entre centros, entre instituições, que não é muito comum, mas que, enfim, em alguns meios se defende como um caminho também a trilhar. O que é que diria sobre estes temas?

**- Ora bem, em relação à sustentabilidade, nós temos aqui um problema que é, enquanto em zonas com maior dinâmica populacional, há imensas ideias que se podem gerar, e, portanto, nós temos estado a trabalhar, mas ainda não encontramos nenhuma que nos resolvesse o problema da sustentabilidade. Como é que nós resolvemos o problema da sustentabilidade? É uma gestão muito atenta a todos os fatores de diminuir ao máximo perdas. Fazemos uma gestão férrea e sempre a negociar todos os anos telefones, água e luz seguros, com concursos, afinamos cada vez mais. A questão das compras, também temos afinado cada vez mais o processo das compras. A questão do pessoal, nós temos uma luta com a Segurança Social porque tentamos sempre ao máximo rentabilizar o quadro do pessoal e diminuir os excedentes. Socorremo-nos muito, não é muito correto, mas é a situação que temos, dos contratos de apoio do IFEP, e assim vamos tentando conseguir uma gestão, e pronto, estando muito atentos, todos os anos ver resposta por resposta aquela que é sustentável e aquela que não é sustentável. Algumas fazemos, pela razão da resposta e por tudo isso, mantemos até ao limite do que nos é possível.**

**Tivemos que agora acabar com o RESI, ou passar para a Câmara, porque a Câmara não nos pagava, a Segurança Social já há uns anos que não nos pagava sequer os salários. E, portanto, a sustentabilidade, há algo que tem que ser feito em relação**

aos acordos de cooperação, porque os salários têm disparado, e bem. Nós achamos que, mesmo assim, eu acho que os meus colaboradores são muito mal pagos, desde os auxiliares até o diretor técnico.

- O que dificulta os processos de recrutamento, não é?

- Não temos tido dificuldade, mas são mal pagos. Mas tem havido um aumento brutal na massa salarial, que é o maior peso na gestão destas instituições, e não tem sido acompanhado pela respetiva atualização do Estado. E, portanto, eu acho, e nós estamos a fazer essa perspetiva, temos que tomar aqui algumas medidas, porque senão daqui a uns anos vamos nos ver com problemas, mas há muitos CSP que estão completamente esganados e eu penso que alguns deles acabarão por fechar, porque não conseguem manter-se.

A colaboração com outras IPSS, já se fizeram várias experiências, algumas positivas, outras negativas, centrais de compras e esse tipo de coisas, só que depois tende-se a tornar o processo tão burocrático e tão complicado que se acaba por perder dinheiro nos ajustes dessas coisas. Mas tentamos estudar alguns modelos de cooperação com outras IPSS. Iniciativas com fins lucrativos, temos visto algumas iniciativas, mas que não têm resultado muito bem, e sobretudo eu penso que uma pessoa, uma instituição, pôr-se a fazer bolos de aniversário em Lisboa, se calhar tem um mercado que pode criar ali com os próprios utentes e não sei o que, e até rentabilizando alguns funcionários que têm. Aqui em Bragança, o mercado é mais limitado, é muito difícil. Tentamos criar uma brigada agrícola, foi até com o acolhimento dos... porque é uma coisa que detetamos que falta, até para a inserção de reclusos, ligado também à dinâmica do recluso, mas não conseguimos encontrar nenhum recluso que se interessasse para essa área e quisesse investir. Mas ainda não desistimos, mesmo para oferecer serviços de jardinagem a outras IPSS e isso, ainda não desistimos dessa ideia, mas está a ser muito difícil encontrar trabalhadores para isso.

E, portanto, eu acho que a sustentabilidade... eu acho que o Estado tem que olhar para estas IPSS de outra maneira. Há algum, eu noto que, sobretudo quando o PS estava mais dependente das forças mais à esquerda, acho que há algum preconceito ideológico, porque a maioria, agora já não são a maioria, entretanto a Igreja com esta história de não valorizar as IPSS e tal, perdeu esse predomínio e decaiu muito,

**já são poucos os distritos, como é o nosso, em que a maioria das IPSS ainda estão ligadas à Igreja.**

**Mas, com esse preconceito ideológico, mas o Estado se as IPSS fecharem, os CSP, vai se ver com um problema social.**

- Claro.

**- Portanto, eu acho que devia investir mais nas IPSS.**

- Eu penso que essa tensão ideológica, ao longo destes últimos anos, foi esbatendo. Eu acho que mesmo o espectro político mais à esquerda percebeu que precisa deste, e que é uma boa aposta do Estado, esta parceria. Tanto que, bom, o pacto de cooperação foi revalidado no final de 2021 e com o compromisso do Estado em aumentar a participação para pelo menos os 50 % ao longo do tempo. Ainda estará com certeza muito por fazer, mas há esse compromisso.

Para terminarmos, e sobre a questão da gestão e da profissionalização, se no vosso caso há aqui uma separação entre a gestão estratégica, mais ao cuidado da direção, e a gestão operacional? E se faz sentido a questão da entrega da gestão, a profissionalizá-la. Eventualmente as instituições terem um gestor profissional na organização. E depois também o ouvir sobre quais são os principais desafios futuros dos CSP e da sua gestão.

**- Ora bem, em relação à profissionalização da gestão operacional, isso está feito. Eu acho que houve uma grande evolução.**

- Mas, no vosso caso, vocês têm algum gestor profissional na instituição, além das direções técnicas?

**- Eu estava a entender as direções técnicas como uma gestão operacional, não como uma gestão pura e dura. Portanto, a gestão operacional e estratégica...**

- Fui tendo notícias que em alguns sítios, por exemplo, a diretora técnica, que normalmente é das áreas do serviço social ou da psicologia, depois assume essas funções e às vezes até descurando um bocadinho essa parte mais da sua especialidade para fazer ali um bocado a gestão económica e financeira da instituição. E depois a direção, o Pároco e eventualmente os voluntários da direção, é que fazem ali a gestão de dia a dia financeiro e económico da instituição. Era saber se no fundo faz sentido pensar em alguém ali no meio para fazer o equilíbrio desta realidade.

- Ora, a nossa direção técnica, nomeadamente o diretor técnico, tem uma grande competência na parte social e ao mesmo tempo, que não é muito comum, não encontrei isto em todos os centros, também tem muita competência na direção financeira e operacional da instituição. E, portanto, eu e ele vamos afinando processos de concurso, processos de rentabilizar ao máximo, de melhorar, de diminuir os custos e, portanto, temos sorte nessa situação.

A gestão estratégica continua a ser garantida pela direção. No caso de Bragança, ainda se consegue arranjar pessoas com algum know-how nessa área para estarem voluntariamente na direção. Eu vejo esse problema, por exemplo, nos pequenos CSP nas pequenas aldeias, que também já tive essa realidade e aí tinha de ser feito tudo por mim, operacional e estratégico. Também estamos a falar de valores inferiores, quer dizer, aqui estamos a falar de orçamentos de milhões e nesses estamos a falar de orçamentos de 40, 50 mil euros.

- Pois, e nesses casos esse tema até nem se coloca, não é?

- Nem se coloca. Agora, de facto, eu acho que o mais importante é a direção e o pároco, ou o presidente da direção, se o pároco não tem competência para isso, procurar assessorar-se de peritos antes de tomar determinadas decisões estratégicas. Agora, com os orçamentos que temos, com os constrangimentos que temos da segurança social, nós não temos condições para contratar um gestor, seja estratégico, seja operacional. Isso aí poderia ser o ideal, poderia trazer muitas vantagens, mas eu acho que economicamente é inviável.

O que nós tentamos aqui fazer ao máximo é que os diretores de serviços vão identificando os problemas operacionais e estratégicos, que vão fazendo subir isso ao diretor-geral de serviços e depois ele fazer chegar à direção. E normalmente eu e o diretor de serviços, antes de ir à direção, já refletimos aquilo e já levamos pelo menos hipóteses diferentes para a direção decidir. A maior parte, às vezes, já vai quase decidido.

Mas eu acho que o segredo para estas instituições é, sobretudo, em cidades pequenas ou grandes, que ainda se conseguem arranjar colaboradores com algum conhecimento nestas duas áreas, procurarem ter elementos desses na direção. E depois, saberem-se assessorar, nomeadamente, aqui nós temos uma proximidade muito grande e ajuda-nos muito nesta área, o Instituto Politécnico. Tem de se ter em

**conta as instituições que haja na área de ensino superior que possam dar mais ajuda nestas partes.**

- Faz todo o sentido.

**- Agora, mesmo num Centro desta dimensão, nós não temos condições para contratar um gestor.**

- Sim, claro. Finalmente, de facto, aquele tema dos desafios que se colocam aos CSP no futuro. Como é que vê o futuro desta realidade?

**- Ora bem, eu acho que, primeiro, a Igreja tem de corrigir a sua narrativa. Eu acho que não pode olhar para isto com desconfiança. E não pode olhar para isto com a ingenuidade dos anos 90, em que se queria que todos os padres tivessem um CSP e criaram-se aberrações. Eu, por acaso, estive numa paróquia, tive em quatro ou cinco paróquias, foram as minhas primeiras paróquias, todas elas queriam criar um CSP. Como eu tinha um numa paróquia, não deixei que nas outras criasse. E fiz bem, na altura. Portanto, nem embarcar nisto de forma ingénua como se fez no início, nem passar para a desconfiança.**

**Eu acho que a Igreja tem de olhar a sério para os CSP e motivar os párocos, se não querem assumir a presidência, pelo menos que não se demitam de uma atenção a esta realidade que pode resolver muito a solidariedade. Não esquecendo que os centros não esgotam a solidariedade. E, para mim, o segredo é os Centros também, em si, não fazerem só aquilo que está protocolado. Tem que continuar a atender todos os pobres e todas as necessidades sociais, independentemente se está protocolado ou não com a Segurança Social.**

**Em relação ao Estado, eu acho que tem de valorizar isto muito. Eu acho que a pandemia, por incrível que pareça, ajudou-nos muito, porque fomos das instituições que não fechamos portas, que mantivemos os serviços com muito esforço e com muitos sacrifícios.**

- E foram um exemplo a nível europeu.

**- E, portanto, eu acho que o Estado deve olhar para as IPSS de uma forma diferente, independentemente de serem católicas ou não. O que interessa é que estejam a desempenhar um bom trabalho. E que nós notemos no Estado mais um parceiro do que um fiscalizador. Um exemplo rápido. Antigamente, fiscalizavam, detetavam**

**uma inconformidade, mandavam corrigir, e depois, se não se corrigisse, multavam. Agora, multam e mandam corrigir. E eu acho que não é correto, não é uma filosofia que se impõe. E que olhe com atenção para as instituições que estão a passarem dificuldades, porque se elas acabarem, vão criar um problema social. São os maiores desafios neste momento.**

- Bom, eu registo com interesse a ideia, de facto, da Igreja corrigir um bocado a atitude que tem perante esta realidade. Eu tenho pensado que a Igreja tem perdido alguma relevância no contexto social, na sociedade, porque se afastou um bocadinho da cultura, das artes, das letras. E a Igreja é reconhecida na sociedade neste momento, em Portugal, fundamentalmente pelo trabalho social. Portanto, se ela se demitir desse trabalho, eu acho que caminha para alguma irrelevância na sociedade, que não é boa, além de que, de facto, a missão social é uma das missões...

**- Nós perdemos o mundo operário, os sindicatos e outras coisas. Perdemos o mundo da cultura, de ensino superior e estudantil. E, com este discurso, arriscamo-nos também a perder o campo social.**

- É o que lhe disse, e partilho dessa ideia, dando nota de que, de facto, quando perdermos esta relevância neste tema, ficamos socialmente irrelevantes no contexto da sociedade. Portanto, isso também vejo, partilho da mesma perspetiva.

Sr. Padre, fico-lhe muito grato. Esta perspetiva que me traz, particularmente essa dose de esperança e a experiência que relata é muito interessante porque dá conta de que há caminhos a seguir e que, portanto, não estamos perdidos. E é um excelente contributo para o trabalho que eu vou tentar desenvolver. Comprometo-me a, quando terminar e quando entregar o trabalho, fazer-lhe chegar o documento depois de ter sido avaliado pelo mestrado. Enfim, fico à disposição e agradeço muito a sua disponibilidade. Peço de cumprimentos também à sua equipa. Enfim, desejo as maiores felicidades também.

(...)

- Senhor Padre, bem-haja e muito obrigado. Um cumprimento.

**- Bom dia, bom trabalho.**

- Obrigado.

## Anexo VIII – Transcrição da Entrevista G

---

Entrevistado: Presidente de Centro Social e Paroquial na Murtosa

Entrevista por meios telemáticos em 2023/07/29, com consentimento de gravação áudio e com duração de 51m.

---

(...)

(ENTREVISTADOR) - Eu queria perceber, e o meu objeto de estudo é os Centros sociais e paroquiais, e queria ter uma visão que tivesse um bocadinho de cada área do país. E tendo em conta que vocês estão em Aveiro, ter pedido o vosso contributo.

(...) tenho particular curiosidade pelo tema dos Centros Paroquiais, acho que eles são um objeto muito importante de presença da Igreja na sociedade, e que cumprem um papel relevantíssimo em muitos contextos, e particularmente no interior tem um papel absolutamente essencial. Mas também no litoral e nas grandes cidades também. São muito discretos, e eu acho, enquanto católico, que são o nosso último baluarte em termos de representação na sociedade. Acho que a Igreja perdeu relevância nas artes, nas letras, ... e, portanto, eu acho que o Social é a área onde a Igreja ainda tem relevância Social, e daí a minha curiosidade por este tema. Era só para fazer um pouco o contexto, porque chegamos a esta nossa conversa.

Como dizia no mail, tenho aqui quatro grandes áreas de conversa a propor, e começando primeiro por esta relação entre os Centros e a Igreja propriamente dita, e também perceber a sensibilidade que possa ter.

Antes disso, qual é a sua função na direção do Centro Paroquial?

**(ENTREVISTADO) - Eu sou secretária.**

- É secretária, muito bem. A primeira questão que eu tinha elencado é perceber, na vossa realidade, até que ponto o Centro se insere na dinâmica pastoral da paróquia. Em alguns sítios as coisas funcionam um bocado separadas, e há uma segregação, o Centro tem a sua atividade e a paróquia é outra coisa. Entroncando nisto, gostaria de perceber, porque

em alguns sítios também me deram nota de algum desconforto, se os recursos financeiros e materiais da paróquia são usados no Centro, e se de alguma forma comprometem o trabalho paroquial. Por outro lado, sobre o papel do Pároco, isto é, o Centro rouba muito tempo ao pároco? Compromete a atividade pastoral do pároco? Como é que vocês vivem essa realidade?

E ainda neste primeiro ponto, perceber se os protocolos que existem, os protocolos de cooperação e as respostas tradicionais que estão definidas, se comprometem outras ações de necessidades sociais que eventualmente a paróquia possa sentir, e que não consegue responder porque está vinculada às respostas sociais que estão protocoladas com a Segurança Social.

Ainda neste ponto, como é a gestão mais estratégica do Centro, como é que integra os valores da Doutrina Social da Igreja, se isso é preocupação, ou se é uma coisa intrínseca e, portanto, não se pensa muito nisso, mas está presente.

Não sei se são muitas coisas para uma resposta única, mas deixo-lhe a palavra.

**- Olha, vamos por partes, então. Nós, temos uma pastoral, de facto. No início, aliás, já aconteceu há 15 dias, inserido no Movimento pelo Mundo Melhor, nós, paróquia, fazemos uma programação de ações para todo o ano pastoral. E nessa programação há diversas ações, não é mensalmente, mas é quase mensalmente, estou-me a lembrar da ação da família, estou-me a lembrar da ação do Magusto, pronto. Há assim umas ações, portanto, há as Ceias de Natal. Assim, muito rapidamente, a ideia é que a paróquia está dividida em zonas, são seis zonas, e há ações que são feitas só na zona, e depois há ações que são feitas em termos de comunidade. Nós temos sentido algum cansaço nestes últimos anos, e a pandemia também veio ajudar em que algumas pessoas se afastassem, mas temos as coisas, assim, orientadas. E nessa pastoral, o Centro, de facto, é tido em conta, só para dar um exemplo: nós temos uma ação, que é a ação do Magusto, onde era suposto que as pessoas se juntassem nas zonas e fizessem um Magusto, e depois tinha um valor a viver, na Eucaristia também se tentava viver esse valor, as pessoas também levavam uma oração para casa, e havia esse convívio. Esse convívio agora foi centralizado, e é ali feito na Junta, só para resumir. E, por exemplo, temos as sopas aí nesse Magusto, a paróquia oferece as castanhas e as zonas fazem uma sopa, cada, temos seis zonas, são seis sopas, e o que nós conseguimos, a angariação, é para o Centro. Ou seja, a**

comunidade sabe, não são todas, mas que há algumas ações cujo objetivo é a angariação de fundos para o Centro, ou seja, está elencada. Estou-me a lembrar também, por exemplo, que no Natal é suposto que as catequeses, lá está, pastoral, que vão fazer uma visita aos idosos na altura de férias dos miúdos, e vão cantar algumas músicas para animar os idosos. Por exemplo, nós temos um grupo de voluntariado, sou eu que estou a orientar esse grupo de voluntariado, que também é construído na comunidade e aos sábados e aos domingos esses voluntários vão ajudar a entregar as refeições.

Isto para dizer que não é perfeito, longe disso, mas que há algumas ações que da pastoral são pensadas especificamente, quer para integrar o Centro ou para ajudar o Centro. Não sei se responde à pergunta.

- Sim, sim, sim. Portanto, há aqui, de facto, uma interconexão entre a atividade pastoral e a atividade do Centro Paroquial.

- Há sim. Por exemplo, estou-me a lembrar do S. Brás, quando as utentes do Centro levam os utentes para assistirem à Eucaristia do Padroeiro. Estou-me a lembrar de algumas, lembro-me dessas do Magusto, estou-me a lembrar do Natal. Que mais? Que mais? Às vezes, por exemplo, há pessoas da comunidade, mas aí já são individuais, que ajudam em termos de pastoral, o Centro está...

- Sim, mas mesmo essa lógica, isso que me está a dizer, mesmo individualmente, é sinal que o Centro é reconhecido pela comunidade paroquial e, portanto, é um elemento ativo da paróquia, não é?

- Nós vivemos aqui numa zona que tem muita agricultura, vamos fazendo apelos nos avisos das Eucaristias e os alimentos que sobejam, ou que os agricultores não vendem, estou-me a lembrar de cebolas, curgetes, ovos, ... há pessoas que vão regularmente fazer donativos em género ao Centro. Elas entendem que o Centro está além de dar emprego a doze ou treze pessoas. São treze funcionários que temos neste momento, que prestam um serviço de extrema importância à comunidade. E, sim, nesse sentido, eu acho que nós, a Igreja, tem feito esse trabalho ao longo dos anos de fazer com que a comunidade entenda que o Centro, o pároco diz isto imensas vezes, que o Centro é de todos, é da comunidade, o Centro não é de meia dúzia de pessoas, é da comunidade.

**Depois, fez-me a segunda questão em relação aos bens e serviços. A nossa instituição, existe ali no edifício, que no rés do chão é a instituição propriamente dita, onde temos o Centro de Dia, a cozinha, o refeitório, o espaço de jogos, a secretaria e no andar de cima é onde funcionam as catequese. E, portanto, até ao momento, precisamos de um projetor que é da catequese, mas que é para emprestar ao Centro, não há qual, aliás, nem há papel nenhum que se tenha que preencher, nós comunicamos entre nós...**

**- É natural!**

**- Portanto, as salas são emprestadas também com naturalidade. Nós precisamos, sei lá, não há essa coisa. Aliás, até lhe posso dizer, honestamente, nós quando fizemos obras que fomos obrigados a fazê-las em 2014, que é quando entrei para a direção, a Igreja emprestou a quantia de 150 mil euros, que vamos demorar muitos anos a pagar.**

**- Sim.**

**- Nós sabemos que o espaço do Centro é da Igreja, naturalmente, mas não há um delimitar, quer de espaço, quer dos objetos que são de uns ou de outros. Pede-se e não há problema.**

**- E, portanto, essa interação é uma interação pacífica e, portanto, ninguém questiona essa realidade, não é?**

**- Não, senhor.**

**- Muito bem.**

**- Quer dizer, às vezes há aquelas coisas... por exemplo, na altura do Covid eu dei catequese no refeitório, porque eu fazia parte da direção, e às vezes as pessoas diziam: os miúdos não tem de para cá e nós fazíamos questão de dizer, olha, isto é de todos, não é?**

**- Sim.**

**- Portanto, nós temos de respeitar naturalmente o espaço.**

**- Muito bem.**

- Portanto, é honestamente não há, não digo que não haja assim uma coisa e tal onde em onde, mas não.

- Sim.

- Em relação ao tempo do pároco, esse é um dos grandes problemas do Centro, na minha opinião, ou na opinião dos elementos da direção, como sabe, somos voluntários. E, das duas, uma, ou temos pessoas que têm disponibilidade, sei lá, reformados, não só, mas essencialmente reformados, muitos deles aqui, quando se reformam, são pessoas que já se reformam, se forem da agricultura ou da pesca, não têm muita formação, se forem outros, nós temos neste momento dois reformados de elementos da direção, mas que são pessoas que já têm oitenta e poucos anos.

Portanto, têm muito boa vontade, têm disponibilidade de tempo, mas falta-lhes algum know-how para acompanhar isto. E essa é uma das grandes dificuldades. A tesoureira, é da área da contabilidade, eu sou da área dos números, e temos o pároco. Isto para lhe dizer o quê? Nós deveríamos reunir muito mais periodicamente, nós acabamos por tratar imensos assuntos, admissão de utentes, saída de utentes, visitas que eles tenham que fazer, passeios e atividades que tenham que fazer, acabamos muitas vezes por resolver esse tipo de assuntos por e-mail, e reunimo-nos em média uma vez por mês, portanto, não acho, honestamente, que isso roube assim tanto tempo ao pároco.

Acho, é que nós deveríamos estar... o pároco acha que isto nunca vai acontecer desta forma, na minha ótica muito pessoal, e da Rosa que é a tesoureira, nós achávamos que havia de haver aqui uma legislação, para que uma pessoa pudesse fazer este trabalho, e das duas uma, ou pudesse não receber monetariamente nenhum dinheiro, mas dispensar algum tempo do seu trabalho para isto. Porque está a imaginar, eu tenho dois filhos, a Rosa também tem dois filhos, respondemos a e-mails às vezes no carro, atendemos telefonemas para resolver o problema daquela funcionária, daquela baixa, daquela senhora que se despediu, daquele utente que está muito carenciado e precisa mesmo de entrar na próxima semana, e precisávamos de despender de mais tempo para isto. A direção deveria estar mais metida lá, entende? Eu vivo aqui ao lado do Centro, volta e meia eu vou lá, eles precisam que eu vá lá, mas faz falta isso.

**Em relação ao pároco acho que não, porque temos esta reunião mensal, ele vai respondendo a alguns e-mails, não acho que lhe roube muito tempo.**

- Muito bem, mais à frente falaremos um bocadinho sobre isso, sobre essa necessidade que vê quando falarmos de uma coisa que se fala que é a profissionalização da gestão. Agora depende das capacidades das próprias instituições para ter alguém que possa cumprir isso, mas, vai-se defendendo em alguns meios e alguma literatura que há necessidade da profissionalização da gestão. Haver ali um órgão intermédio entre a direção, que é voluntária, e o corpo técnico que responde às questões mais técnicas. Um elemento de gestão que pudesse ajudar e que estivesse a fazer isso que a Carla disse, que é sistematizar todas estas coisas do dia-a-dia e ter aqui a gestão executiva destas estruturas.

As questões dos valores da Doutrina Social da Igreja estão intrínsecos ao funcionamento e às decisões estratégicas?

**- Estão. Estão nas atividades que os utentes... eles têm um momento onde se reza o terço diariamente, mas eles, não é só do terço que se fala, Deus me livre, mas, portanto, eles participam de facto em algumas ações da paróquia e depois do município, mas da paróquia, portanto, participam sim.**

- Bom, no segundo nível da conversa que eu me proponho ter é sobre a questão dos estatutos e os protocolos de cooperação e no fundo perceber, genericamente eu vou dar as pistas assim principais que é se a questão da legislação é em vigor e se as regras estatutárias, no vosso caso, vocês veem como que tragam algumas dificuldades à gestão. Depois, é uma pergunta que não sei se faz muito sentido, mas eu não vou deixar a de fazer que é: como é que vocês veriam uma alteração do modelo fundacional, que é o modelo dos Centros, em que a Igreja é a responsável, é quem elege os órgãos, ou quem nomeia os órgãos, para um modelo eventualmente associativo, em que houvesse um conjunto de sócios que tivessem a responsabilidade de eleger os órgãos, de identificar e eleger os órgãos, tendo o pároco uma função mais de curador de assistente espiritual. Como é que acham, se faria sentido mudar o modelo, digamos, para um modelo mais associativo? E depois, a questão dos protocolos de cooperação com o Estado, se as regras condicionam muito a vossa ação, e também como é a vossa relação com a Segurança Social, e se vocês veem na Segurança Social um apoio, ou alguém que anda aqui à procura de problemas e de arranjar dificuldades para o vosso trabalho.

- Ok, posso começar por esta última, que é onde eu me sinto mais à vontade. Há aqui um grande problema que nós temos: saberá naturalmente que uma coisa é a capacidade, outra coisa é o número de utentes que estão contemplados nos acordos. Para ter uma ideia, nós neste momento temos acordo para 15 utentes de Centro de Dia no nosso Centro, mas capacidade para 30. O que significa, que é uma grande treta, perdão uma expressão, nós quando temos o 16º utente, o que é que significa? Que não recebemos os cento e... não chega a 200 euros por utente desse 16º utente, agora imagina a situação que nos aparece com muita frequência, esse 16º utente é uma pessoa que tem uma pensão de 300 euros. Nós, como sabe, de acordo com o regulamento, temos de cobrar uma percentagem que não pode exceder, dependendo do número de serviços, penso que é 70%, não tenho a certeza. Pronto, imagine uma pessoa que nós temos aqui muito disso, porque eram agricultores e pescadores. Ter reformas baixas. Pensões, estamos a falar muitas pensões, na casa dos 300 e tal euros, 400 euros já é uma boa pensão aqui para nós. Imagina o que é nós cobrarmos, 50% de uma pessoa que receba até 400 euros, que nos pague 200 euros para transporte, alimentação, duas refeições por dia, banho, que fazem 2 ou 3 por semana e transporte de regresso. Ora, esses 200 euros, se estivermos a falar da 16º, 17º, etc. Uma pessoa que não caiba, que não esteja inserida no acordo, nós estamos a falar de menos de 200 euros, muitas das vezes, que não cobrem seguramente para a alimentação e para o transporte, muito menos para os recursos humanos que nós temos. Portanto, a meu ver, um erro crasso e que dificulta imenso a gestão destes nossos Centros é isto. A Segurança Social deveria pagar consoante ao número de utentes que está ali. Entende? Se estão 12 é 12, se estão 15 é 15, se estão 16 é 16, porque senão a 16ª, a 17ª pessoa não está a ser tratada da mesma forma que as outras 15.

- Sim, e admito que seja para vocês uma dificuldade, tendo espaço, dizer a uma pessoa que identificaram com necessidade depois de dizer-lhe que não a podem acolher, não é?

- Claro, nós, não sei se vou falar sobre isso, porque eu li na diagonal mas não fixei os tópicos, mas repare, é uma dificuldade tremenda, nós chegamos sempre ao final do ano, quase no redline. E, portanto, muitas vezes temos almoços de angariação, temos rifas, temos não sei quê, para não chegar mesmo ao redline. É ridículo, repare, é ridículo! Quando na verdade o Estado entende que as pensões que as pessoas já oferecem não são suficientes para sobreviverem, então isso tem que ser válido para

todos, não é para 15, pronto, aí temos uma lacuna brutal, nós temo-nos debatido com isso imenso, mas, portanto, para conseguir acordo para igual à capacidade do estabelecimento, mas não conseguimos, pronto, é muito difícil.

Em relação à Segurança Social, isto já é uma opinião pessoal minha, eu sou filha de pescadores e agricultores. Nós estamos cheios de regras, sabe, e também um bocadinho fruto da minha experiência lá fora, eu já trabalhei lá fora, já visitei alguns países, e por exemplo, por comparação com Luxemburgo e com a Alemanha, nós temos aqui demasiadas regras e regrazinhas, e quando há aqui uma inspeção, quando vem cá a Segurança Social, muitas das vezes, não sempre, preocupam-se em ajudar, em melhorar, mas estão mais preocupados com a folha de assiduidades, com o registro de não sei o quê. Com o extintor que está quase a não ser..., com regras, como por exemplo, não haver as funcionárias, na altura do Covid, uma coisa absurda, as funcionárias que andavam a fazer o apoio ao domicílio, não podiam de forma nenhuma entrar na instituição, quer dizer, as pessoas têm que vir comer, nós não é que íamos fazer uma divisão por fora, entende? Pronto, acho que tem que haver aqui algum bom senso, e muitas das vezes, não sei se para justificar, não sei explicar o porquê, mas não são de facto..., o pároco costuma dizer que não são pessoas de boa fé. Eu não se são ou não, sei que nós deveríamos trabalhar mais em conjunto para prestar um serviço, não é? Sim, ele tem que ser de qualidade, mas quando nós, eu vejo isso sobretudo nos números, porque sou da área dos números, nós nos dias de hoje, com o custo que tem o utente, uma coisa, repD José, é quando nós estamos numa cidade e temos alguns utentes com pensões baixas, e outros que têm umas pensões já jeitosas, e para nós jeitosa seria 700, 800 euros, eu não estou a falar de gente com outro tipo de pensões. Uns conseguem equilibrar os outros, porque 50% de uma dessas com 50% de uma das outras, a coisa vai equilibrando. Nós, no nosso caso, eu posso lhe garantir que, com exceção de um utente que vamos agora prestar 15 dias para descanso do cuidador, ou seja, a família pediu, com exceção dessa senhora que foi uma ex-professora, as nossas pensões não são acima dos 500 euros nunca, entende? Portanto, nós vivemos sempre aqui muito apertadinhos. É isso, eu acho que agora estou a fugir.

- Não, não!

- A relação com a Segurança Social tem sido boa. Contudo, eu acho que muitas das vezes estamos preocupados com regrazinhas e coisinhas, não tem nada a ver com a

Segurança Social, mas não sei se calha aí em algum tópico que aí tem. Por exemplo, vou-lhe dar um exemplo, nós ficamos todos chateados agora, veio a senhora do Centro Saúde fazer as análises e ver se estava tudo em conformidade ali ao Centro, não sei como é que ela se chama, não é analista, mas enfim... e uma das preocupações eram as paredes que tinham alguma humidade. As paredes são desinfetadas múltiplas vezes por ano, lá numa zona, numa divisão onde as funcionárias se vestem. E deu-me vontade de perguntar, mas que em casa da senhora não há humidade? Nós não temos humidade nas nossas casas que não são totalmente novas e bem preparadas? O silicone que estava preto tem que ser substituído. É verdade, eu sei, tem que ser substituído. Mas se nós vamos então olhar para essas coisinhas todas sempre, só isso, devíamos estar preocupados era, olha, porque é que o Estado não apoia a pessoa que vem para ali a 16ª ou 17ª? Pronto, acho que poderia ser muito melhor a relação, para lhe dizer, entende? Acho que devia ser de maior proximidade, deviam estar mais por dentro das contas, entende? E como é que isto é gerido, porque hoje em dia é tudo muito caro, como sabe, e estas burocracias todas, muitas delas são necessárias, estas obrigаторiedades todas são muito, além de *time consuming*, também custam dinheiro, não é?

- Claro, claro, claro. Mas... Aqui é que esta questão mais estrutural da, digamos, do modelo, deste modelo fundacional como é mais ou menos agora os modelos dos Centros, como disse, com a Igreja a nomear, o pároco a nomear as equipas, o pároco e o bispo, para o modelo em que os paroquianos se constituíssem como associação que depois fazia a eleição dos corpos gerentes, acha que isto tem algum caminho ou é difícil?

- Não sei dizer honestamente, ajude-me a perceber melhor, estaríamos a falar de uma associação onde as pessoas pagariam uma quota, é isso?

- Sim, sim! E que depois fossem capazes de eleger os órgãos entre elas e em vez de ser o pároco. Porque faço esta pergunta? Em alguns contextos, eu já tive numa destas entrevistas um pároco e presidente, e que era violentamente a favor da Igreja se desvincular destas realidades porque, ele que é uma pessoa muito rigorosa e tem uma estrutura muito grande, com muitos funcionários, e o que ele diz: Eu passo o tempo todo, a minha semana toda, a fazer a gestão do Centro Social e Paroquial, e portanto não tenho tempo para a pastoral, a minha pastoral é ao sábado e ao domingo e o resto eu sou gestor de uma organização. E alguns padres põem em causa a presença no setor devido a isto,

de lhes rouE o tempo todo e de não terem competências, nem estarem moldados para a gestão destas organizações.

**- Pronto, eu entendo. Por exemplo, o nosso pároco acho que é uma pessoa muito capaz, muito proactiva e apesar de já estar quase na idade da reforma, ainda andamos aqui com esta aventura nos últimos quatro anos de tentar um projeto para uma ERPI. Andamos a lutar, reuniões e reuniões na Segurança Social, na Câmara, com engenheiros, com arquitetos, enfim, pronto, e de facto isso, sim. Isso tem-lhe tirado imenso tempo, e ele refere isso, refere-me que há colegas que são veementemente contra isto. Portanto, os colegas mais novos, há alguns que não estão despertos para isso, para se chatear muito com esta realidade. Eu entendo o que está a dizer, porque de facto é isso, tem de gerir, não é? Temos de estar ... financeiramente é muito difícil. Não sei, nós temos aqui o associativismo, funciona muito bem. Nós temos uma associação e dois ranchos, já tem umas largas décadas e funcionam muito bem, e mesmo com o Centro, eu acho que se tivesse de dizer uma coisa boa aqui na Paróquia era o associativismo. Portanto, não vejo porque não funcionaria, contudo, acho que alguns padres podem estar a queixar-se porque, é verdade, rouba algum tempo. Mas se se delegar, ou seja, eu e a Rosa costumamos tratar, somos nós as duas que tratamos, juntamente com as funcionárias, com a diretora técnica, a questão dos funcionários, ou seja, quando há problemas com funcionárias, a entrada e a saída de algum funcionário, dos utentes também, a revisão das mensalidades enfim, aqui estamos nós. O pároco entra mais quando são reuniões relacionadas com os estatutos, com a Câmara, ...**

- Não é um problema que se coloca como realidade?

**- Não, não, porque o pároco é muito capaz, entende?**

- Sim, sim.

**- Eu acho que ele é muito capaz e esta é a experiência que nós temos. Muito dinâmico e se é preciso fazer um almoço de angariação para se juntar 5 ou 7 ou 8 mil euros, isso faz-se, entende? E efetivamente acontece, isso não é um problema para ele.**

- Portanto, vocês equilibram bem a questão da gestão estratégica, que é a fazem com o pároco e depois a gestão mais do dia a dia, vocês vão roubando o vosso tempo de

voluntários em articulação com a direção técnica da instituição, equilibram as coisas e dão-se bem com esse modelo.

**- De tal maneira que a diretora técnica, neste momento, quando envia alguma questão, sei lá, um utente novo, nós costumamos sempre arredondar para baixo o valor que os utentes vão pagar e normalmente o aval é dado por mim e por ela. Portanto, ele trata de outros assuntos, trata, mas de outros assuntos e vamos delegando, vamos distribuindo.**

- Muito bem.

Bom, isso também depende, de facto, quer da capacidade de delegar e é engraçado que isso é muito relevante porque quem não tiver essa capacidade ou tiver mais receio desses processos, que é compreensível pela responsabilidade civil e criminal, é dos dirigentes, não é? E, portanto, mas quem tiver mais dificuldade em delegar pode ter mais dificuldade, depois, em gerir porque lhe rouba o tempo todo.

Bom, relativamente ao terceiro ponto era sobre as questões da sustentabilidade e cooperação, que já começou por abordar e as questões que eu tinha aqui agregadas eram, o que é que compromete mais a sustentabilidade do Centro? Já me identificou pelo menos uma: a questão do número de utentes que estão protocolados. Depois, em algumas instituições tem usado atividades instrumentais a partir de recursos que têm. Eu estou-me a lembrar de um exemplo que vi recentemente, por exemplo, uma estrutura que tinha uma lavandaria e que puseram a lavandaria ao público, criaram uma atividade económica que é instrumental e que, portanto, permite reforçar aqui os recursos da instituição. Como é que vocês veem isso? Eu sei que vocês são uma unidade pequenina, pode ser mais difícil, mas queria ouvir a sua opinião sobre isso. E depois, uma outra realidade que também não é muito comum, que é a ideia de uma cooperação interinstitucional. Por exemplo, vocês precisam de um enfermeiro optando por contratar a meias um enfermeiro com um Centro Paroquial do lado. Isto há caminho para fazer aqui? Vocês já fazem alguma coisa destas? Qual é a ideia da Carla sobre isto?

**- Começo pelo fim. Sim, nós fazemos cooperação aqui com duas instituições. Pelo menos em dois, que me esteja a lembrar. A formação, como sabe, é obrigatório as funcionárias terem um determinado número de horas e as da cozinha nós temos canalizado nos últimos anos, formação que é dada por um chefe de cozinha que é aqui da zona e dá essa formação. Para não ficar tão caro, nós juntamos três ou**

quatro instituições, cedemos as nossas instalações e dividimos o preço da formação pelas quatro instituições. Quando precisamos de algum funcionário para as férias ou para alguma baixa, as instituições conhecem sempre aquelas pessoas que às vezes não têm emprego fixo e que vão tapando buracos, entre aspas, e nós vamos comunicando e vamos dizendo, olha, liga ali aquela...

- É quase uma bolsa de emprego, não é? Quase uma bolsa de emprego partilhada.

- Agora, por exemplo, nós tínhamos uma utente já há mais de dez anos, uma senhora que estará agora com 75 anos mas que teve um AVC e que era de Torreira, era muito longe e nós durante este tempo todo tem sido, desculpa a expressão, um fardo para nós porque é uma distância tremenda. Ela tem uma pensão de 300 euros, e pagava 150 euros, o que não dava para o gasóleo. E conseguimos agora comunicar com a instituição, às vezes esta cooperação não é fácil porque se estamos a falar de uma utente com baixo rendimento, a instituição não está muito interessada. Mas conseguimos então a permuta, permuta não, cessamos o contrato e a instituição, que era em frente à casa da senhora, acolheu-a e percebeu que não tinha que gastar combustível. Portanto, esse tipo de cooperação, quer na formação, quer na tal bolsa informal de emprego, quer neste perceber se mais de perto do utente há uma instituição que pode beneficiar mais do que nós, ou o contrário, não é? Isso já existe, um bocadinho, mas já existe, ou seja, não nos vemos de forma nenhuma como, eu acho que há lugar para todos e isto é um serviço que feliz ou infelizmente tem sempre muita procura, não é? Portanto, cada um tem o seu lugar e não vejo que haja grande competitividade nesse sentido, há uma cooperação interessante.

Em relação ao, como estava a dizer, da rentabilização de espaços, nós já pensámos, por exemplo, utilizar o nosso refeitório, a cozinha, porque a cozinha tem nove anos relativamente nova, em alugar para festas de aniversário. Só que depois, o que é que acontece? Sabe que temos de abrir atividade, depois temos de pagar IVA, começámos a ponderar, mas depois tem que haver alguém que vai ensinar à pessoa a quem nós vamos alugar a cozinha, que vai ensinar a manusear a cozinha, que seja responsável no final. Será que cobrarmos 200 euros no fim de semana, mas temos que disponibilizar gente, tem que ser gente da cozinha, para fazer essa mini formação antes e verificar à saída? Então, o que é que acabamos por canalizar mais o nosso tempo e os nossos esforços para estes sorteios, estes almoços. Antes da pandemia, nós fazíamos com muita regularidade a venda de bolos no primeiro

domingo de cada mês, à saída da Eucaristia. Isso dava-nos um dinheiro muito jeitoso, porque as pessoas já estavam, até nos dava um dinheiro a mais que era para o Centro. Depois que a pandemia parou e nós, como temos crianças pequenas, as duas que dinamizávamos mais isso, ficou estagnado. Mas em relação à lavandaria, não estou a ver. O aluguer do espaço já ponderámos, continuámos a ponderar, mas como lhe estou a dizer, com esses condicionantes que falei...

- Pois, tem de perceber se o *trade-off* é equilibrado e se permite verdadeiramente ganhos, não é?

- Temos, contudo, limpeza, ou seja, nós temos um contrato de limpeza aqui com uma empresa aqui ao lado, na zona industrial, e nós cedemos uma funcionária uma vez por semana, que vai lá fazer umas horas de limpeza, portanto, temos serviço de limpeza, isso temos.

- O que é que compromete a vossa sustentabilidade?

- Primeiro, pensões muito baixas, como disse, e, portanto, nós só podemos cobrar... Segundo, os acordos deveriam ser em função do número de utentes e não do número protocolado, como referi. Outra coisa, esta deveras muito importante, que acontece aqui muito, não sei se isto já lhes chegou aí... aqui é muito usual haver pessoas que de facto tenham pensões muito baixas, mas depois têm muitos bens, portanto, é comum aqui uma pessoa ter uma casa, bastantes terrenos, bastante dinheiro no banco mas, como o caso dos meus pais, porque não descontaram, ou porque descontaram muito pouco, têm pensões baixíssimas. Ora, imagine o que é nós legalmente, e é assim que fazemos, só podemos cobrar aqueles 170, 180, aqueles 200 euros. Às vezes por serviço de apoio por SAD, temos muitos utentes assim, os utentes que pagam 200 euros e vão lá, duas funcionárias duas vezes ao dia, e depois mais a higiene habitacional, mais o almoço. E eu acho que neste tipo de situação, nós não nos deveríamos reger apenas pelo valor da pensão, porque nestes casos, se nós pudéssemos, tendo em conta o património da pessoa, cobrar aqui uma taxa adicional, que fosse de 30, fosse de 40 euros, porque não me parece justo, que nós estejamos aqui apertados com as contas, quando na verdade nós sabemos, aliás, às vezes nós gerimos as contas deles, somos até tutores, portanto, estamos a falar de pessoas que às vezes têm mais de 100 mil euros no banco, têm uma casa jeitosa, têm terrenos e que nos pagam 160, 180 euros, isto deveria ser mudado.

- Sim, o modelo da participação dos utentes devia ter em conta o rendimento global e não só o rendimento, digamos, de reforma, não é?

**- Sim! Não estou a dizer para ir estinhar as pessoas, mas estou a dizer, ajudar-nos-ia imenso, se nós pudéssemos cobrar uns 30 ou 40 euros adicionais, não desmesuradamente, mas com base nesse rendimento global.**

- Claro, é uma ideia interessante. Uma nota relevante que partilha, e que eu já ouvi também, que é a ideia de que a própria comparticipação do Estado que devia ser variável em função da realidade sócio-económica, ou até da própria instituição. Uma das entrevistas que fiz estes dias foi a um dirigente de um Centro Social na Serra Algarvia e que diz que faz mais de 500 kms por dia em transporte e, portanto, os custos são brutalmente maiores do que um Centro que tem os utentes a 2 km, no máximo a 3, como nos grandes Centros.

**- É verdade, é verdade, também já ouvi isso, portanto, nós a queixarmos das pensões baixas, também já ouvi essa queixa. Só para ter uma ideia, essa senhora, que vem agora 15 dias, portanto, que era ex-professora primária, ela por cada semana que vai cá estar, são só duas semanas, cada semana vai pagar mais do que cada utente que nós aqui temos, isto por causa da pensão dela.**

- Para terminarmos, aqui a questão dos modelos de gestão e a eventual profissionalização, já abordámos isso aqui um bocadinho. A primeira pergunta até já me respondeu, objetivamente quem faz a gestão estratégica do Centro e a gestão operacional, já percebemos que entre o pároco, vocês e a direção técnica, equilibram este tema.

Depois, a questão da profissionalização da gestão. Como é que vê isso? Também já falámos disso e das limitações que podem ter, particularmente em Centros mais pequeninos.

**- Deixe-me dar aqui uma chega, porque imagin, eu e a Rosa também, nós gostamos muito disto, o que eu gostava era que, quase como as mulheres ou os homens, nós termos a possibilidade de trabalhar, mas trabalhar a 80 %, mas sem perda de salário. Ou seja, se me fosse possível, ainda que fossem 10% do meu salário enquanto professora, mas eu disponibilizar aqui, e se eu dissesse assim, olha, tens aqui uma manhã, ou tens aqui 3 ou 4 horas, que são pagas, ainda que pagas numa percentagem**

**inferior, para tu poderes ir ao Centro, estar lá, resolver alguns problemas e gerir algumas situações.**

- Isso é um modelo interessante, nunca tinha pensado nisso, mas isso de facto pode fazer todo sentido, como, por exemplo, os autarcas que têm isso, não é?

Os autarcas têm... Os presidentes de junta podem ter um tempo que é cedido e é pago pelo Estado para essas funções. Essa é uma ideia que me parece muito interessante, e que de facto levaria a que muita gente, desta gente que como a Carla gosta disto, pudesse dar um bocadinho mais e portanto usar uma parte do seu tempo de semana para trabalhar aqui. No fundo era uma semi-profissionalização. Ter aqui um modelo intermédio, parece-me interessante.

Mesmo para terminarmos, quais são na sua perspetiva os desafios futuros dos Centros e no fundo da gestão destas estruturas? O que é que acha que eles serão daqui por dez anos?

**- Olhe, eu, honestamente, enquanto nós tivermos pessoas de bem, nós temos... Uma das coisas que me custa mais nestes nove anos e que eu não consegui mudar, não conseguimos mudar, eu acho tremendamente injusto que as auxiliares, que as funcionárias que nós temos, as colaboradoras, com exceção da diretora técnica e do coordenador, ganharem, ganham o salário mínimo. E já lá estão há 20 anos algumas, percebe? Pronto. Algumas ainda apanham as diuturnidades e ganham mais uns trocos, outras não. E é um trabalho muito duro, sabe que elas não ganham, com exceção dos feriados, ganham igualmente por trabalharem um sábado ou um domingo. Agora, imagine, e eu imagino, sou uma privilegiada, que não tenho que largar o conforto do meu lar e da minha família a um domingo, para ir fazer higiene a idosos desde às sete da manhã até às cinco da tarde. Portanto, eu sei que isto não responde de modo nenhum à questão que me coloca, uma das grandes dificuldades que teremos no futuro é termos mão de obra. Portanto, termos gente, eu não estou a imaginar, eu não quero ser o velho do restelo, mas eu não estou a imaginar miúdas ou miúdos com 20 anos, quererem fazer higiene a idosos e terem que trabalhar aos sábados e aos domingos pelo salário mínimo, compreende? Portanto, esse é a meu ver, muito mais do que a questão financeira e da gestão, esse é a meu ver uma das grandes dificuldades, é termos mão de obra, como temos hoje em dia aqui, responsável, gente que às vezes está mais um quarto de hora para dar de comer, porque é uma utente que tem que se dar de comer na boca, porque às vezes tem um**

**utente que quer com o que está desprezado pela família, uma pessoa que é um alcoólatra e que faz as necessidades a torto e direito e aquilo está um pandemónio quando elas lá chegam, gente capaz de ver estes cenários e arregaçar os braços e não se importar e ganhar o salário mínimo, para mim é a maior dificuldade.**

- Sim, claro, ... e a que acresce a incapacidade de recrutar, agora já temos essa dificuldade que é de recrutar os melhores, só conseguem recrutar quem tem menos capacidades, quem não consegue emprego em lado nenhum e, portanto, é o último recurso e não ter a capacidade para prestar o melhor serviço, recrutar melhores recursos humanos e depois conseguir fazer a retenção e compensá-los, não é como é evidente, sim, isso é uma...

**- Claro! Repare, um cozinheiro a ganhar o salário mínimo e a ter de vir aos sábados e aos domingos de manhã, às seis da manhã para confeccionar as refeições, para isso também ia trabalhar num restaurante, percebe? E ganhar a certeza a mais 200 ou 300 euros. Vai ser de facto uma dificuldade no futuro e já sentimos isso, porque o pessoal mais novo foge para a indústria, nem que sejam operadores, mas quer dizer é o que nos dizem é: Eu ganho o salário mínimo mas trabalho de segunda a sexta.**

- Claro. Muito obrigado pela esta sua perspectiva tão interessante e tão vivida por dentro da realidade. De facto, aquilo que tem sido comum nestas entrevistas é as pessoas estarem muito comprometidas, nomeadamente as direcções e os voluntários. Uma das coisas que fui percebendo nestas entrevistas é que o sucesso do funcionamento destas estruturas está muito assente nesse grande comprometimento das direcções e das pessoas que dão o seu tempo a esta realidade, estando verdadeiramente comprometidas.

Agradeço-lhe muito esta disponibilidade e, mesmo sendo com certeza um trabalho pobrezinho, comprometo-me a fazer-lhe chegar uma versão da tese depois de ser entregue e ser avaliada, como sinal de agradecimento pela sua disponibilidade e fica o compromisso, depois um dia quando for aí, falarmos e irmos tomar café lá ao Centro.

**- Olhe, eu quase que vejo a casa do Bessa da minha casa.**

- Então fica esse compromisso! Mais uma vez muito obrigado ainda por cima nesta fase difícil da sua vida. Espero que o seu marido recupere bem e depressa, com certeza que há de ser assim. Parabéns pelo seu trabalho aí no Centro e obrigado.

- **Desejo-lhe muita sorte porque a fase de escrita, não sei se já vai meio, mas a fase de escrita de facto é dolorosa. Eu costumo dizer que tive dois filhos, o Lourenço e a Tese.**

- Eu também tenho isto tudo muito atrasado, mas tenho dois meses para acabar.

- **É começar, é começar e depois as coisas vão saindo.**

- Um abraço para si e para a sua família.

- **Para si também.**

- Adeus, obrigado.

## Anexo IX – Transcrição da Entrevista H

---

Entrevistado: Presidente de Centro Social e Paroquial no Porto e dirigente de uma Confederação Nacional

Entrevista presencial em 2023/09/09, com consentimento de gravação áudio e com duração de 52m.

---

(ENTREVISTADOR) - Neste trabalho preparamos a um conjunto de três grupos de questões e gostaria de o questionar a partir de duas perspetivas: por um lado enquanto presidente de um CSP e por outro como dirigente nacional de uma confederação e, portanto, com uma sensibilidade mais global sobre esta temática no país.

A primeira questão é sobre como os Centros Sociais e Paroquiais se inserem na dinâmica pastoral das paróquias, se há aqui hiato ou se a paróquia se sente envolvida na dinâmica do próprio centro e o centro com a paróquia?

**(ENTREVISTADO) - Eu dividiria a questão em dois pontos: primeiro é que as paróquias têm que estar atenta às necessidades sociais, aos problemas sociais da comunidade e, portanto, devem encontrar respostas particularmente para os mais idosos, para as crianças e também para as pessoas com deficiência. A Igreja tem de estar atenta e as paróquias não podem passar ao lado deste problema e das respostas sociais para estas pessoas. Não pode limitar a sua ação apenas à liturgia e à evangelização. É importante, mas tem de prestar atenção aos mais carenciados, aos mais necessitados e, portanto, os Centros Sociais e Paroquiais, não respondendo a todos estes problemas, até porque cooperam com o Estado, que põem regras e limites, entretanto ajudam de facto particularmente em relação a pessoas com idade, idosos e crianças. Ajudam de facto ou podem ajudar muito a minimizar os problemas destas pessoas e a ajudar crianças a perspetivar um futuro melhor.**

**Por outro lado, isto tem custos financeiros e custos humanos. As paróquias devem estar atentas, mas também não absorverem demasiadamente os respetivos párocos nesta ação, que é um trabalho muito, claro que o pároco deve ser inspirador, não se**

**pode alhear disto, mas deve rodear-se de leigos que se empenhem nestas ações. Muitas vezes os problemas que são colocados, são exatamente porque os párocos acabam de ser envolver demasiado e acabam por limitar a atuação quase ao CSP. Não se podem alhear disto, mas devem de facto fazer-se rodear de pessoas que respondam mesmo.**

- De alguma forma já respondeu às duas questões seguintes que são: uma é saber se os recursos financeiros e materiais da paróquia são usados para garantir a sustentabilidade dos Centros e se isso põe em causa o equilíbrio financeiro da paróquia e, por outro lado, em que medida a gestão e acompanhamento dos Centros condicionam a disponibilidade do pároco para a restante atividade paroquial e também, já agora, como é que se pode ultrapassar este problema, como já referiu, rodeando-se o pároco desses recursos humanos mas que possam ser usados para garantir essa necessidade, não é?

**- Claro que há um especto que não foquei em razão a estas questões, relativamente aos recursos financeiros. Cooperando com o Estado, o Estado apoia parcialmente as atividades dos Centros Sociais e Paroquiais. Mas parcialmente, há também a participação dos utentes que está sempre ajustada às suas capacidades e as paróquias não podem esquecer-se de que devem privilegiar os mais carenciados, portanto, que terão poucas possibilidades de financiamento dos Centros. Agora, é também uma oportunidade para o envolvimento da paróquia, portanto, para a solidariedade da paróquia. Uma paróquia em que as pessoas não sejam chamadas ou se alheiem dos mais necessitados, é uma paróquia que não funciona. A solidariedade, nós vemos que isto vem logo desde o princípio da Igreja, por exemplo, quando São Paulo fala das comunidades que se reuniram para resolver problemas, até pessoais dele, isto quer dizer que, de facto, é importante que as paróquias, as pessoas cristãs sintam que é sua obrigação, de facto, praticar a solidariedade ou a caridade, como quisermos chamar. Portanto, a essência de um Centro Social e Paroquial, de que muitas vezes as comunidades se alheiam, consideram-na uma entidade um bocado à parte, pode ser, entretanto, uma oportunidade para que haja uma envolvência comunitária, é importante.**

- Muito bem. Aqui tinha uma questão que eventualmente também já abordou de alguma forma, que é: sendo que os Centros respondem a algumas necessidades sociais padronizadas, que correspondem aos compromissos dos protocolos, que outras necessidades podem existir para quais os Centros não respondem ou não conseguem

responder, por falta de enquadramento, por falta de recursos, por falta eventualmente de flexibilidade?

**- Direi que está limitado a responder àqueles que têm acesso ao Centro Social Paroquial: infância, idosos, pessoas com deficiência. Mas, para além destes, há sempre pessoas que estão nas periferias a precisar de apoio, a precisar de ajuda, a precisar de atenção. Até porque muitas vezes aqueles que mais precisam não são propriamente aqueles que aparecem no Centro Social e Paroquial. É preciso que ao lado de um Centro Social e Paroquial haja outras iniciativas, grupos, nomeadamente, por exemplo, os vicentinos, que vão prestando atenção àqueles que não têm acesso ao Centro e que precisam de ajuda, múltiplas ajudas. O Centro responde àqueles que estão inscritos, àqueles que terão acesso, mas há sempre outras pessoas, há sempre outras necessidades. E, portanto, uma paróquia que tenha Centro Social e Paroquial não pode pensar que tem todos os problemas resolvidos. Deve ter, de facto, para além do Centro Social e Paroquial, outros grupos, e cito, Cáritas, Vicentinos, grupos de caridade, exactamente para que vão há procura dos mais necessitados para que respondam às necessidades pontuais.**

- Na sua perspetiva, em função do seu profundo conhecimento do setor, e dos CSP em especial, acha que os valores da Doutrina Social da Igreja são tidos em conta na gestão dos Centros?

**- Tem de estar. Eles só são compreensíveis, digamos assim, respeitando, emanando do cumprimento da Doutrina Social da Igreja. Eu reparo, sobretudo em dois princípios, ou três, ou quatro, mas particularmente em dois da Doutrina Social da Igreja: a dignidade de todas as pessoas, e portanto, é preciso que os mais carenciados se sintam que são, de facto, é preciso que vejam a sua dignidade respeitada, e portanto que haja respostas para eles. E vejo depois também um outro princípio da Doutrina Social da Igreja que se aplica muito aqui, para além da atenção aos mais carenciados, é também o respeito pela vida desde a conceção até à morte natural, portanto, é preciso que haja condições para que a vida, de facto, seja estimulada, respeitada, dignificada. Mas sublinho sobretudo estes dois princípios da Doutrina Social da Igreja. Os outros não estão alheados, e repito, a solidariedade e a atenção aos mais carenciados, como também a questão da partilha dos bens, mas particularmente estes dois, a dignidade da pessoa, de todas as pessoas, e depois também o respeito pela vida desde a conceção até a morte natural.**

- Muito bem. Relativamente, um segundo grupo de questões está ligada com a questão dos estatutos e depois dos protocolos de cooperação. E a primeira questão que gostava de colocar é se a legislação e as regras estatutárias, na sua perspetiva, tal como estão atualmente, dificultam a gestão, eventualmente, há alterações que acham que a poderiam favorecer?

- **Há uma alteração que tem que ser, de facto, introduzida, que é um respeito, isto em relação a estatutos, e portanto, legislação que tutela, digamos assim, é a questão da autonomia das instituições, nomeadamente dos CSP. Acabam por não ter, sobretudo na gestão de recursos humanos, há demasiada rigidez na questão de recursos humanos, e era preciso, de facto, uma maior autonomia por parte dos CSP, porque nem sempre se justificam alguns trabalhadores em determinadas áreas de serviço, e serão mais necessários noutras áreas, e não tem aqui espaço de manobra, portanto penso que é, de facto, importante. Depois, para mim é até, direi, o princípio principal, a autonomia na gestão, particularmente, de recursos humanos, é, de facto, importante. Há outros aspetos que têm de ser alterados, mas este, para mim, é o principal. Eu reparo, por exemplo, para trabalhar com idosos, como muitas vezes os Centros Sociais, que têm centros de dia, que têm ERPIS lares, normalmente os utentes quer de centro de dia, quer de lar, também de apoio domiciliário, mas são normalmente pessoas com bastantes dependências a carecer de cuidados, nomeadamente, de saúde, e como está, presentemente, talvez se deprecie a importância de enfermeiros, por exemplo, de médicos que são precisos, para cumprir aquilo que está estatuído, que é a questão dos ajudantes à ação direta. Nem sempre são tão importantes, os ajudantes de à ação direta são muito importantes, são necessários, mas, às vezes, são mais precisos enfermeiros, médicos, do que as ajudantes à ação direta. E aí, para os estatutos, para os acordos de cooperação, não há, de facto, grande margem de manobra. Há outros aspetos também, na questão das direções, os estatutos provavelmente vão ser alterados. Isto não se aplica propriamente aos CSP, porque quem nomeia as direções e nomeadamente os presidentes dos CSP são os fundadores, são os bispos, e normalmente isso coincide sempre com uma nomeação para a paróquia, que não tem aquele prazo dos quatro anos e o número de mandatos, mas também aqui é necessário, de facto, alguma orientação mais clara. Por um lado, para não se eternizarem os dirigentes, mas, por**

**outro lado, para que os bispos tenham mais autonomia, de facto, a fazer as nomeações, penso que é importante.**

- Isso encaixa numa questão que já tinha sido discutida por nós dois, já me tinha sensibilizado para este tema, que é a questão da alteração da natureza fundacional dos Centros para um modelo mais associativo, com aquela lógica do pároco como curador e assistente espiritual, enfim, continua a pensar que este pode ser um caminho?

**- É um caminho, não digo universal, mas a experimentar ou apostar nele. Eu vejo que deveríamos começar a ver os CSP como Irmandades, como são, por exemplo, as Misericórdias, em que as pessoas da paróquia possam ser, de facto, irmãos, e até isso levaria um maior envolvimento das comunidades paroquiais nos próprios Centros, de onde imanariam, surgiriam as direções, em que o pároco se remeta, deve ter alguma atenção e alguma capacidade, diria, de condicionar a eleição dos órgãos sociais. Condicionar não é manipular, é preciso que todos os órgãos sociais dos CSP respeitem a natureza da Igreja, portanto, a matriz cristã dos Centros, aqueles princípios que falava da Doutrina Social da Igreja que estejam sempre, de facto, bem presentes no Centro Social e Paroquial portanto, o pároco deveria ser uma espécie de curador para que os Centros não se desviassem, de facto, daquilo que devem ser, instituições da Igreja ao serviço do homem todo e de todos os homens, e ao mesmo tempo, também, o assistente espiritual. Acho que há trabalho a desenvolver nos CSP, nomeadamente assistência às pessoas, também com alguma ação litúrgica nos CSP, com alguma animação evangelizadora também dos CSP, é de facto importante isso.**

- Esta é outra questão que também, de alguma forma já me respondeu. Como é que impactam na gestão as regras e as condicionantes dos protocolos de cooperação com o Estado? Já me referiu que as regras dos protocolos às vezes não estão em sintonia com as necessidades dos Centros, até porque muitas destas ERPI são mais do que isso, são quase unidades de cuidados continuados, foram construídas numa lógica de lares, mas depois, em termos práticos, a função está em outro lugar.

**- Sim, sim, uma boa percentagem. Não queria dizer números, porque não são os mesmos em todos os sítios do país, mas uma boa percentagem, e quando digo boa é uma grande percentagem, particularmente dos utentes de ERPI, de lar, mas também dos Centros de Dia, o Apoio Domiciliário já sabemos que são pessoas que**

**estão isoladas em casa, que também precisam de cuidados médicos, de tratamentos médicos, mas uma grande parte dos utentes de LAR e Centros de Dia são pessoas com muitas dependências, com muitas necessidades.**

**Ora, isso leva a que, eu recordo por exemplo uma determinada entidade do género, o respetivo presidente substituiu, não todos, continuava a haver necessidade de ajudantes de ação direta, mas alguns foram substituídos por enfermeiros. Essa instituição, esse dirigente, sofreu uma coima porque o acordo tinha de ter X ajudantes de ação direta, e ele não tinha tantos, porque não precisava deles, precisava de enfermeiros. Então ele pôs na lapela dos enfermeiros, enfermeiro com atividade de ajudante de ação direta, para ladear o zelotismo que existe. Ora, por isso é que eu falava de alguma autonomia que é importante, alguma que tem de ser bastante mais, na questão dos recursos humanos. Não se pode deixar de investir na qualidade, mas exatamente para que a qualidade seja melhor assegurada é importante que as instituições, os CSP, possam ter de facto aquilo que precisam, e então recrutar segundo as necessidades, para uma maior qualidade de serviço.**

- Encaixando nesta questão, como é que vê a relação dos Centros com as estruturas de proximidade da Segurança Social? Existe apoio técnico da Segurança Social, por exemplo à gestão, ou é sempre vista ali como uma atividade puramente fiscalizadora, porque curiosamente nas entrevistas que eu fiz, tive as duas perspetivas. Tive quem tivesse na Segurança Social, uma função puramente fiscalizadora de procura de problemas, e noutros sítios percebi que as pessoas tinham na Segurança Social verdadeiramente parceiros.

- **Há uns anos atrás, a Segurança Social acompanhava mais e, portanto, apoiava mais na gestão, nas respostas às necessidades dos CSP e de outras instituições. Depois houve um desvio na generalidade, não em todos os sítios, também depende muito das pessoas que estão lá, mas em muitos sítios, aparecem de facto como fiscalizadores, à cata de irregularidades, e se não as encontram, inventam, para que a instituição tenha problemas. Aquilo que a Segurança Social devia ser, de facto uma acompanhante, uma coadjuvante, apostando sempre na qualidade, para que melhores serviços sejam prestados e não tanto uma entidade que aparece sempre com um machado para criar problemas. Há os dois modelos, mas ultimamente é mais o segundo.**

- Bom, um terceiro de perguntas está ligado com a questão da sustentabilidade e da cooperação. Quais são os principais fatores que comprometem a sustentabilidade dos Centros?

- O principal de todos é este: se os CSP têm de privilegiar os mais fracos, os mais carenciados necessariamente não têm meios para contribuir para os custos dos serviços que lhe são prestados. Há o apoio do Estado, que é sempre muito insuficiente, e em números redondos verifica-se que a comparticipação dos utentes em média anda nos 33% dos custos, e a participação pública do Estado anda nos 38% dos custos. O que significa que estas duas, as duas grandes fontes de receitas dão 71%. Há aqui 28, 29% que estão a descoberto. E a envolvência comunitária, a solidariedade da comunidade, nunca é suficiente para cobrir estes 28, 29% que estão a descoberto. Aqui há um risco muito grave, gostaria que não caminhássemos para aí, que é: as instituições, os CSP sabem os custos que têm e sabem quais são as receitas possíveis, então comecem a desviar-se da atenção aos mais carenciados e comecem a seleccionar os utentes por aqueles que podem pagar melhor, e aqui é um desvio de facto grande. Ou então o Estado, e é aquilo que eu penso que é importante, o Estado então assumir a protecção social como uma obrigação, e portanto, participar mais ajustadamente nas necessidades, nos custos das instituições. Há um aspeto que, para mim, temos vindo a chamar a atenção para este facto, vejo nos vários partidos sensibilidade para isso, nomeadamente para uma beneficiação da Constituição da República. Os direitos universais que existem, contemplados pela Constituição da República, são a escola pública e a saúde. Era importante que a protecção social fosse universal, fosse também assumida como um direito de universal. Espero que na revisão da Constituição, está em marcha, ou em princípio estará em marcha, no artigo 63 da Constituição, fosse introduzida a protecção social como um direito universal e na sequência se criasse um sistema de protecção social nacional. Não digo público, aqui é importante que a comunidade continue até para a experiência que tem, pelas muitas respostas que já tem, a comunidade, a Igreja, as comunidades continuem a ter, a desenvolver estas respostas sociais, mas que o Estado financie convenientemente para que, de facto, as instituições não se desviem da sua missão e ao mesmo tempo também para que se chegue a toda a parte. Ainda há zonas, apesar de haver Centros Sociais Paroquiais muito espalhados por todo o território nacional, e outras instituições de

**solidariedade, há meios em que não há respostas sociais e, portanto, onde não há, é importante que o Estado corresponda. Agora, mas para mim isso deveria introduzir, como já disse no artigo 63 da CRP, que tem como título, Segurança Social e Solidariedade, aparecesse lá também a proteção social e que a proteção social seja um direito universal e se crie então, repito, não um sistema público, mas um sistema nacional de proteção social.**

- Então acha que, com essa introdução desse artigo na Constituição, seria mais fácil o Estado, por exemplo, responder a estas necessidades concretas dos Centros?

**- Sim, desde que fique lá muito claro que é um direito universal e desde que depois se crie então um sistema nacional, repito, não público, também terá a compreenda pública, de proteção social. Aí não é pela Constituição de República, é por ser uma zona mais pequena no país, eu gosto particularmente do modelo adotado nos Açores. Claro que faz parte de Portugal, os Açores, foi uma questão que foi também foi acompanhada pela Confederação. Aquilo que se estabeleceu lá foi que há um custo padrão por valência, viu-se quais eram os custos, então há um preço padrão por valência. O utente paga segundo as suas possibilidades, como aqui no Continente, e o Estado paga a diferença entre a participação do utente e o tal custo padrão. Aí as instituições não têm tantos problemas financeiros, se gerirem bem, estão ultrapassados os problemas financeiros e não se desviam de facto daquilo que deve ser a sua missão, que é atender os mais carenciados.**

- Numa destas entrevistas falei com o responsável de um CSP do Algarve que me dava nota do drama dele, que tinha um território extensíssimo e os custos que tinha para fazer apoio domiciliário era uma pessoa no meio da serra, eram avassaladores e portanto que comprometiam, o que ele dizia era que era uma injustiça, o modelo de financiamento que tinha relativamente, por exemplo, um centro paroquial que fosse numa grande cidade que tinha meia dúzia de quilómetros quadrados de extensão e portanto ele percorria não sei quantos quilómetros, então agora com o aumento dos custos do transporte, dos combustíveis, tornava aquilo uma missão de gestão quase impossível.

**- Eu acompanhei e cito um caso desse género em 2022. Alcançou-se um apoio por causa do aumento dos combustíveis e estava considerado um apoio por utente igual em todo o país. Eu via que por exemplo enquanto aqui, para prestar apoio domiciliário a 40 utentes se faz por dia uns 30 quilómetros, não chega a 40, para o**

mesmo número de utentes em Mogadouro andava-se 800 quilómetros por dia, passava de 800 quilómetros por dia e o apoio seria exatamente igual porque era por utente e não por extensão. Depois estabeleceu-se um outro critério, e insisti muito para que de facto o país fosse considerado segundo a densidade populacional e, portanto, nas zonas de baixa densidade populacional necessariamente para prestar apoio aos utentes fazem-se muitos mais quilómetros, então o apoio foi diversificado por três grupos de instituições. Mas os custos não são iguais em toda a parte, há uns anos fizemos um estudo sobre os custos de frequência no lar, ERPI, em todo o país e tínhamos em zonas em que o custo por frequência por utente andava nos 600 e tal, 700 euros, e tínhamos outras zonas do país que ultrapassavam os 1200 euros por mês, e a comparticipação pública é exatamente igual. Por exemplo, vemos o distrito de Portalegre em que as reformas das pessoas, eram tudo trabalhadores rurais com reformas muito baixas, as comparticipações são muito baixas. Mas a comparticipação pública é igual, independentemente das comparticipações dos utentes. Aqui alguma diversificação, diferenciação era necessária e o modelo adotado nos Açores ultrapassa e resolve essa questão.

- Existem atividades instrumentais que podem ter impacto significativo na sustentabilidade dos Centros? Se sim quais e eventualmente o que é que impede do seu desenvolvimento. Estou-me a lembrar, por exemplo, aqui há dias visitei a ARCIL, no âmbito do mestrado, e eles lá têm por exemplo uma lavandaria, uma estrutura muito grande, tem uma lavandaria e passaram a prestar serviços de lavandaria também ao público. Tinham um gabinete médico e fizeram contrato com um laboratório e fazem lá as análises clínicas. Acha que há aqui espaço para isto nos Centros ou é difícil?

- Há espaço, mas não é fácil. Eu vejo que, por um lado, temos de ver o histórico e, particularmente na década de 90, insistiu-se muito em que todos os Centros tivessem paredes elevadas. Não poderia haver partilha de serviços, de recursos, cada Centro tinha que ser autónomo, autossuficiente. Agora já se fala da partilha com outros Centros. Se num Centro há uma boa cozinha com capacidade, pode fornecer feições a outros Centros, isso é possível. Agora, ainda a Lei de Bases da Economia Social criou um instrumento que é a de todas as instituições poderem ter atividades que beneficiem, várias atividades económicas, que beneficiem a própria instituição. Agora, nos CSP é difícil porque isto obriga a montar uma máquina para a qual, de momento, ainda não há grandes capacidades. Na generalidade os CSP são os párocos

a presidir e para criar outras atividades económicas, isso absorve muito, obriga a uma diversificação de atenções. E depois há também outra questão, que se tem uma atividade económica é preciso aqui evitar uma concorrência desleal com outras empresas que funcionem ao lado. Ora, tem de haver uma clarificação muito grande, se presta um serviço que não é propriamente social aos utentes, que é a comunidade, aos impostos que é preciso de facto aqui prestar atenção e não pode haver aqui desvio. Mas, de qualquer modo, para mim há dois caminhos a seguir nos quais podemos apostar. Para além daquilo que já disse, de mudar a natureza dos CSP para conseguirem ser de natureza associativa. Eu via a possibilidade de associar CSP, até agora com párocos que têm várias paróquias, e às vezes com vários Centros, um em cada paróquia, haver Centros Sociais Interparoquiais, em que um poderia voltar-se mais para a infância, outro voltar-se mais para os idosos. Não a prestarem todos nos mesmos serviços, e penso que esse é um caminho, e outro caminho, que já citei, é de facto a partilha de recursos, de respostas, acho que é de facto importante. Mas os Centros Sociais Interparoquiais, penso que é um caminho a apostar.

- Isso de alguma forma já responde também à pergunta seguinte, que era se há trabalho de cooperação com outros, e de parceria com outros Centros, e também com outros tipos de instituições, mas eu eventualmente questionava o que é que tem limitado a que isso se desenvolva de forma mais consistente?

- É um bocado o histórico de tudo isto. Por um lado favoreceu-se, estimulou-se que cada Centro ou instituição de género tinha de ser autossuficiente, tinha de ter todos os meios, às vezes exagerou-se até nos meios. Depois também, e só agora, muito recentemente, é que começou-se a ver que de facto era importante caminharmos, até por uma questão de economia, de poupança, era importante de facto prestar mais atenção à partilha. Depois também, é um bocado o histórico destas instituições, por um lado havia legalmente a imposição de cada um ser autossuficiente, ter tudo. Mas também há muito esta cultura nestas instituições, exatamente aquilo que dizia um bocado, de paredes muito altas. Isto é, até às vezes mesmo na partilha de ideias evita-se um bocado, cada um vai procurando resolver os seus problemas e não se partilham preocupações, não se partilham soluções, é uma cultura muito enraizada que temos que vencer para ultrapassar.

- Eu achei curioso também numa destas entrevistas com um dirigente de um centro social da zona de Barcelos, e que ele dizia que a dificuldade é que a comunidade é fechada, e portanto, ele falava do exemplo de um transporte que tinha pedido, ao Centro ao lado que tinha um transporte e que ele ousou pedir, mas aquilo foi visto muito mal. Ele depois explicava, sabe que as comunidades são muito defensoras das... e ali tinha um grande compromisso da comunidade com Centro, portanto, quando ele tinha dificuldades financeiras, organizava mais um jantar, mais uma quermesse, mais uma... e resolvia, portanto, a comunidade estava muito envolvida. Portanto, a própria comunidade não via com bons olhos ir buscar coisas ao vizinho do lado. E portanto, achei curioso essa... que no fundo responde a isso, dessa história, não é?

**- É uma cultura já, até porque, pronto, nos Centros, nós quando falamos...**

- E ele lá dizia, nós conseguimos fazer aqui uma recuperação. Disse que quando chegou lá que estava com algumas dificuldades, e agora as pessoas têm orgulho, a nossa é melhor que o do lado e, portanto, tem mais fila de espera do que o do vizinho, não é?

**- Até às vezes, diria, na admissão de utentes, uma invasão de território para captar utentes de outros sítios. Mas é uma cultura... nós sabemos que muitas vezes nos CSP, por trás dos CSP, estão muitas vezes párocos que aquilo é sua paróquia, é... E o povo também, de facto...**

- O último grupo de questões. Há nos Centros a noção da diferença entre gestão estratégica e gestão operacional? Quem é que faz, de forma geral, esta gestão? Isto é, quem é que faz a gestão do dia a dia da instituição e quem é que determina as linhas condutoras da instituição?

**- Em princípio a direção. Faz esta parte estratégica, não é? E a operacional, também a direção. Muito embora se caminhe, e em muitos sítios já, bastante bem. Bastante bem, com muita intensidade, que haja uma espécie de diretor-executivo, diretor-geral, que faça então a gestão, mas... e teremos de apostar um bocado nesse modelo, nesse figurino. Muito embora, aqui também é uma questão de cultura. Muitas vezes os párocos têm dificuldade em confiar, de facto. Por vezes têm medo de que um diretor-executivo seja mais um custo e não um benefício. Muitas vezes têm esse medo. E depois também muitas vezes são ciosos do seu poder de gestão. Mas o caminho a fazer, e eu penso que é muito este, é que haja a direção voluntária, que**

**define, que estabelece caminhos, prioridades. E depois haja então um diretor-executivo que execute e que faça a gestão no quotidiano.**

- No fundo, isto encaixa também na pergunta seguinte, que é alguma literatura defende a progressiva profissionalização da gestão das instituições. Esta profissionalização, no fundo, é encontrar aqui um gestor-executivo que o faça. As potencialidades, o risco também já me referiu. O risco é, de facto, da perda e os custos, não é? E a dificuldade também em suportar mais um custo numa estrutura.

**- Que, às vezes, não é mais um custo. Eu já tenho experiências em que aconselhei, de facto. Tem de ser uma pessoa competente, tem de ser dedicado ao Centro, quando falo, diretor-executivo, ou gestor, digamos assim. Já em vários casos deu-se que se poupou, que se ganhou**

- Pois é. Pois depois também já tinha partilhado comigo que, às vezes, esta função é atribuída ao diretor-técnico, que depois deixa de cumprir as suas missões para fazer o trabalho executivo. E ficando ali em falha a parte...

**- A função do diretor-técnico é diferente. Eu vejo o diretor-técnico muito mais voltado para o acompanhamento dos utentes, das pessoas. E nesse sentido também da procura de soluções, de formas, o gestor é diferente. Tem muito mais a ver com aquisições, com a distribuição pessoal, a direção de cursos humanos. E não é fácil, de facto, a gestão dos recursos humanos.**

- Bom, mesmo a terminar, como é que vê o futuro dos Centros, e como é que vê, particularmente, a gestão dos Centros Sociais e Paroquiais? Como é que antecipa o futuro desta realidade? Dos Centros e da sua gestão, digamos assim.

**- Eu, por um lado, tenho um receio em relação ao futuro dos CSP. Tenho um receio fundado. Eu penso que não é na Igreja, quando digo Igreja, no episcopado, não é claro em algumas áreas, que esta é também uma obrigação da Igreja, de ter respostas sociais, de gerir respostas sociais. Muitas vezes, em algumas áreas da Igreja, vê-se isto como uma função meramente do Estado, e de que a Igreja se deve alhear. Claro que eu compreendo que, às vezes, alguns bispos ponham as questões nestes termos, porque como há menos padres, mas não é necessário que os padres fossem os dirigentes dos CSP, mas como há menos padres, isto acaba por, de algum modo, poder desviar o padre da outra função evangelizadora e litúrgica. Portanto,**

em alguns é um bocado com essa razão. Muito embora eu pense que se apostando na ação socio-caritativa, também se está a fazer evangelização, também se está a fazer liturgia. Agora, eu vejo o futuro... eu poria algumas que aliás já citei e vou referir. Por um lado, a associação de CSP, os Centros Sociais Interparoquiais, porque temos aqui, às vezes, Centros muito próximos uns dos outros, e todos com o mesmo tipo de resposta e, portanto, todos com muitas dificuldades. Agora, se houvesse uma associação de CSP, um deveria dedicar-se mais, como disse, à infância, outro aos idosos, outro talvez à deficiência, pessoas com deficiência, e pronto.

Depois, era importante também, já citei, que apostássemos, de facto, na mudança da natureza, uma natureza associativa que era bom, não digo em toda a parte, mas começar-se a sério nisso e há caminho para percorrer.

Depois, a gestão, porque há CSP, não digo todos, há CSP que são pequenitos, mas quando começa a ter muitos trabalhadores e a ter várias respostas sociais, a gestão tem que ser profissionalizada, para mim, é importante. Até para ver, penso que não insisti muito nisso, mas insisto agora, até porque a realidade vai mudando, para haver uma certa inovação, novas respostas, novos modelos de resposta, acho que era importante. E com uma gestão profissionalizada, talvez pudéssemos, de facto, estar mais abertos à inovação. A inovação não é um fim em si mesmo, é um instrumento, mas há, provavelmente hoje, em alguns sítios, respostas sociais que já não se justificarão e que se justificavam outras, portanto, uma certa abertura, penso que é importante.

- Muito bem, muito obrigado pela sua disponibilidade.

- Não sei se era isto.

- É necessariamente isto.

## **Anexo X – CENTROS SOCIAIS E PAROQUIAIS**

---

Autor: Pe. Lino Maia, Pároco, Presidente do Centro Social e Paroquial de Aldoar e Presidente da CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social.

Data: novembro de 2022

Documento particular de reflexão produzido para apoio à análise da hierarquia da Igreja, cedido pelo autor com autorização de utilização para o presente trabalho académico.

---

Há 1.043 Centros Sociais Paroquiais (CSP) em Portugal, 135 dos quais na Diocese do Porto. Em média, um por quatro paróquias. Conferindo os números, 21% das quase 5.000 Instituições de Solidariedade em atividade na ação social são Centros Sociais Paroquiais - há muitas outras Instituições sociais da Igreja, nomeadamente Fundações de ereção canónica, Institutos de organização religiosa e Misericórdias, que representam cerca de 41% no universo dos agentes sociais.

Na sua quase totalidade, os Centros Sociais Paroquiais são fundações (e não associações) de ereção canónica; porém, há alguns - muito poucos - que têm natureza associativa. As respostas sociais preponderantes dos CSP são de apoio à família, a crianças e jovens e à integração social e comunitária, de educação e formação profissional dos cidadãos e de proteção dos cidadãos na velhice. Centros de atividades de tempos livres, Centros de Convívio, Centros de dia, Creches, Jardins de Infância, Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (Lares) e Serviços de apoio domiciliário são as valências predominantes nos Centros Sociais Paroquiais. Mas, conforme as necessidades o têm reclamado, há também outras e inovadoras valências.

Os CSP integram uma cultura herdada e bem apoiada pela Igreja, em que cada pessoa se vê como "guarda" do seu irmão (Gn 4, 9). Cultura judaica, mas cultura eminentemente cristã do fazer o que está ao seu alcance para que nada falte ao próximo (Lc 9, 13), do "parar para acolher" (Lc 10, 30-37), do "abraçar" para "fazer andar" (Jo 5, 1-9) e do "curar" para "anunciar" sacramentalmente uma dimensão intemporal (Mc 2, 1-12). Uma cultura em que muitos se mobilizam, não responsabilizando outros por aquilo que eles

próprios têm condições para realizar. E, então, assumem como imperativa a ordem do "dai-lhes vós de comer" (Lc 9, 11-17), sabendo que aquilo que fazem "a um dos mais pequeninos" é anúncio e culto a um Deus que se não vê (Mt 25, 31-46) mas em que se crê e se "sente" estar em todo aquele que é assumido como próximo (1Jo 4, 20). É anúncio evangelizador de Deus que quer que todas as pessoas vejam a sua dignidade respeitada e que todos tenham vida. É expressão de Caridade na ação social e solidária.

Os CSP são Igreja. São a "estalagem" que trata as pessoas (Lc 10, 35). Fazem bem e muitas vezes são o despertar das consciências para a solidariedade, para a comunhão, para a ajuda fraterna, para a partilha e para o agir cristão. Para a corresponsabilidade de todos na sorte de cada um.

Os CSP são ação eclesial, com expressivos envolvimento e ação marcada pela capilaridade, gratuidade, proximidade e subsidiariedade. São uma rede harmonicamente presente por todo o território nacional e que acompanha, no essencial, a organização territorial do Estado e da Igreja e que melhor destacam as vantagens do nosso – português – modelo de proteção social de cidadania que coopera com o Estado. São Igreja que anima a ordem temporal na defesa da vida, da dignidade humana e da destinação universal dos bens, na opção preferencial pelos mais carenciados, na responsabilização de todos pela promoção do bem comum e na exaltação da pessoa toda e de todas as pessoas. Uma dinâmica pastoral, evangelizadora e cultural, com todos os seus serviços e grupos, formais ou informais, nunca se alheia da construção da ordem temporal. Cada um e todos se solidarizam para que não falte a ninguém aquilo de que cada um carece para a sua plena realização. Diaconia da caridade.

Os Centros Sociais Paroquiais muito e muito bem têm vindo a fazer na construção de uma ordem temporal mais justa para o homem todo e para todos os homens, nomeadamente nas áreas da educação, da proteção social, da saúde, do desenvolvimento local, do emprego e da formação. Cooperando com o Estado e reconhecendo-lhe competências, nomeadamente na definição das políticas sociais, na regulação e na universalização dos direitos sociais, eles responsabilizam o Estado pelos meios de apoio à promoção dos direitos sociais, demandam valorização de todos os movimentos e capacidades da sociedade e acentuam a sua autonomia.

Nos últimos anos estabilizou o número dos Centros Sociais Paroquiais. Porém, acentuaram-se as dúvidas sobre o seu futuro. Talvez se imponha uma reflexão sobre o seu

espaço, o envolvimento da Igreja nas respostas sociais e a sua cooperação com o Estado. Evidentemente, nunca para limitar a ação eclesial ao Culto, mas para acentuar que a Diaconia da Caridade, ela própria, é Culto e é Evangelização.

Mas, desde já, sublinhe-se que a evidência dos números e da distribuição harmónica dos CSP por todo o território, mesmo que fosse só quantitativa, representa a noção de que o afastamento do modelo da cooperação com o Estado significaria o colapso da estrutura existente e a sua substituição por uma solução que não conhecemos – mais seguramente estatista ou mercantil.

Importa não esquecer que o modelo português de confiar, por delegação do Estado, a instituições não lucrativas as prestações de apoio social, privilegiando as pessoas e os grupos mais vulneráveis, constitui o principal fundamento que legitima o afastamento do modelo português das regras impostas pelas Diretivas da União Europeia relativamente à chamada questão das ajudas de Estado e do princípio da sujeição ao mercado da concorrência. O enfraquecimento da rede solidária existente relançaria, não só sobre os CSP, mas sobre todas as IPSS, o debate sobre a legitimidade das especificidades do nosso modelo de cooperação no quadro da proteção social.

No mesmo sentido, esse mesmo peso, quer qualitativo, quer quantitativo, das Instituições da Igreja Católica, e designadamente dos CSP, na composição da rede solidária representa uma proteção da parte da rede que se encontra fora do enquadramento canónico no referido sentido da manutenção do modelo português de proteção social.

Importa igualmente lembrar que o amparo constitucional assegurado pelo art.º 63.º, 5 da Constituição quanto à atribuição de competências às IPSS no âmbito da proteção social se fundou no papel e no peso das Instituições da Igreja Católica que, à época do 25 de Abril de 1974, vinham assegurando o essencial da rede de assistência social existente no País; e que, por ser disposição constitucional privativa da proteção social do âmbito da Segurança Social, impediu a nacionalização dos equipamentos existentes nessa rede – como asilos, lactários, jardins de infância, atividades de tempos livres ...; o que não sucedeu, por exemplo, com os hospitais das Misericórdias, nacionalizados por o art.º 64.º da Constituição, relativo ao sistema de saúde, não dispor de um nível de proteção institucional semelhante.

Há ainda uma outra perspetiva, de alcance mais vasto, que beneficia da estrutura fortemente representativa da rede de IPSS – e da presença muito significativa das

Instituições da Igreja Católica nela. Com efeito, num País de forte tradição centralista e autoritária, a presença na sociedade e no dia-a-dia desta de corpos intermédios com efetiva capacidade de intervenção económica e social, autónoma do Estado, com repercussão na vida das pessoas/cidadãos, tem como resultado o aprofundamento da democracia, das liberdades individuais e da autonomia – princípios tão caros à Igreja Católica.

No caso concreto dos Centros Sociais Paroquiais, tendo como base estruturante que todo o CSP deve ser sempre eclesial e que todos eles se devem situar na Diaconia da Caridade, como contributo para reflexão, apresentam-se aqui alguns princípios orientadores:

1. Os CSP são serviços qualificados da Igreja, com ela identificados, e decorrem do entendimento vivencial da Doutrina Social da Igreja, pelo que deve ser sempre preservada e aprofundada a sua autonomia e a sua identidade com matriz cristã.
2. Os CSP são fundações canónicas que não esgotam a ação social e caritativa da Igreja e que se justificam com exigências de algumas respostas sociais e com a conveniência da cooperação com o Estado.
3. Os CSP, normalmente, têm vindo a ser dirigidos pelos respetivos párocos. Há exceções muito positivas em algumas dioceses em que um ou outro é dirigido por leigos qualificados e dedicados, propostos pelos respetivos párocos e nomeados pelos Bispos diocesanos, investidos no ministério da Diaconia da Caridade, remetendo-se então para o respetivo pároco uma função assistencial, evangelizadora e moderadora.
4. Com alterações estatutárias estabelecidas pelos Bispos diocesanos, alguns Centros Sociais Paroquiais, excecionalmente, poderiam ser convertidos em Irmandades, à semelhança do que são as Misericórdias, salvaguardando-se que são associações públicas de fiéis, tendo o pároco competências na designação e destituição dos órgãos diretivos dos CSP e, na sua ação pastoral, a missão de ser assistente religioso, curador e integrador dos CSP em toda a dinâmica pastoral local para que sejam sempre uma das várias expressões ajustadas da orientação pastoral da comunidade.
5. Quando e onde se optar pela conceção de unidades pastorais, por razões pastorais ou coordenação orgânica pastoral e para evitar custos desnecessários ou inconvenientes concorrências, alguns CSP poderão ser agrupados em Centro Sociais Interparoquiais, o

que em algumas dioceses já vem acontecendo. Porém, como refere o artº 4º-B do Estatuto das IPSS, na versão do DL 172-A/2014, de 14 de Novembro, os CSP poderão “estabelecer entre si formas de cooperação que visem, designadamente, a utilização comum de serviços ou equipamentos e o desenvolvimento de ações de solidariedade social, de responsabilidade igualmente comum ou em regime de complementaridade.”

6. Afirmando simultaneamente a sua matriz e a sua autonomia, pelas vias da ação social, da educação, da saúde e do desenvolvimento, os CSP cooperam com o Estado no reconhecimento da dignidade da pessoa humana e de todas as pessoas, na promoção dos direitos sociais e da inclusão social e na erradicação das manifestações de pobreza, enquanto ela própria é injusta e expressão de outras injustiças.

7. Com opção preferencial pelas pessoas mais carenciadas, a pessoa na sua globalidade e todas as pessoas, qualquer que seja a sua religião, são possíveis utentes dos CSP.

8. As comunidades pedem, constroem, reconhecem, apoiam e envolvem-se nos CSP onde encontram respostas para algumas aspirações ou necessidades dos seus membros e onde a inovação e a gestão séria e eficaz dos recursos são esforço coletivo ao serviço da vocação da pessoa humana. Importante é manter e aprofundar sempre o envolvimento das comunidades, o que pode ser alimentado, nomeadamente, na preferenciação dos utentes e no recrutamento dos trabalhadores das próprias comunidades, na atenção ao comércio local e na promoção de iniciativas solidárias.

9. A caridade, a gratuidade, a justiça, a partilha de bens, a qualidade, a solidariedade, a transparência, a verdade, o dom e o sentido humanista e cristão são o caminho da e na intervenção ética dos CSP.

10. A Caridade é anúncio, culto e ação na Catequese, na Liturgia e no agir cristão; também nos CSP que são uma das suas várias expressões.

11. Os colaboradores ou trabalhadores dos CSP, podendo não ser cristãos, mas, respeitando e dignificando a sua matriz cristã, devem ser pessoas capacitadas para as tarefas que lhes são confiadas, recrutados preferencialmente na própria comunidade, identificados com a orientação e a vida da Igreja e em formação permanente.

12. A eclesialidade dos CSP vivencia-se também na comunhão entre eles e na expressão solidária e organizativa com todas as demais Instituições de Solidariedade, pelo que se

deve combater qualquer forma ou tentativa de enquistamento e de enclausuramento, bem perniciosos no desenvolvimento da cooperação.

Lino Maia

Novembro 2022