



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**A GESTÃO OTIMIZADA DE RECURSOS NA ECONOMIA SOCIAL:
DESENHO DE UM MODELO COLABORATIVO ATRAVÉS DE UMA
ABORDAGEM PARTICIPATIVA.**

Maria Catarina Cerqueira Gonçalves Dias

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por:

Professor Paulo Sérgio Machado Veloso Gomes

Professor Rui da Assunção Esteves Pimenta

Porto, Novembro de 2019.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**A GESTÃO OTIMIZADA DE RECURSOS NA ECONOMIA SOCIAL:
DESENHO DE UM MODELO COLABORATIVO ATRAVÉS DE UMA
ABORDAGEM PARTICIPATIVA.**

Maria Catarina Cerqueira Gonçalves Dias

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por

Professor Paulo Sérgio Machado Veloso Gomes

Professor Rui da Assunção Esteves Pimenta

Porto, Novembro de 2019.

Resumo

A evolução da economia social em Portugal representa várias oportunidades de alcançar a resolução de problemáticas sociais, é um polo agregador de emprego remunerado e em simultâneo envolve os cidadãos em causas partilhadas e comuns. Por outro lado, este crescimento acarreta responsabilidades ao enfrentar, muitas vezes, entropias na sua sustentabilidade e financiamento.

Desta forma pretende-se com esta dissertação abordar algumas das estratégias de gestão para contribuir para a sustentabilidade do setor, usufruindo das potencialidades da internet e da relevância das plataformas digitais de partilha, designadamente através da proposta de um modelo colaborativo de apoio à gestão, adequado às necessidades de eficiência do setor da economia social.

Através de metodologias de gestão como o *Whole of Government*, aliado às vantagens digitais produzidas através de uma cultura participativa, os autores apresentados propõem um modelo de intervenção baseado na partilha e na participação como forma de alcançar resoluções para problemas comuns.

Surge então o conceito da plataforma de serviços partilhados da economia social, como uma solução para a rentabilização de recursos comuns entre diversas organizações sociais, de forma a que as mesmas sejam fornecedoras e consumidoras, ligadas entre si. Assim, pretende-se atenuar as dificuldades de financiamento através da redução do desperdício e da duplicação de recursos, e valorizando a partilha e a interação digital, conduzindo a um aumento progressivo das receitas próprias.

Com este estudo conclui-se que, a interação e a partilha são fundamentais para a manutenção da viabilidade económica do setor da economia social, e desta forma, devem ser implementadas todas as estratégias que possibilitem o estímulo à participação e à partilha entre as organizações que o compõem.

A intervenção social é um dos pilares sobre os quais assenta a democracia e a organização cívica em Portugal, pelo que é relevante a reflexão sobre de que forma se podem solucionar problemas neste setor, visto que este é garantia da ordem e do bem-estar social da população.

Palavras-chave: Organizações da Economia Social, Partilha de recursos, Participação, sustentabilidade, rede.

Abstract

The evolution of the social economy in Portugal represents several opportunities to achieve the resolution of social problems, is a cluster of paid employment and simultaneously involves citizens in shared common causes. On the other hand, this growth brings with it responsibilities as it often faces difficulties in its sustainability and financing.

The aim of this dissertation is to address some of the management strategies to contribute to the sustainability of the sector, taking advantage of the potential of the internet and the relevance of digital sharing platforms, namely through the proposal of a collaborative model of management support, appropriate to the efficiency needs of the social economy sector.

Through management methodologies such as the Whole of Government, combined with the digital advantages produced through a participatory culture, the authors presented, propose an intervention model based on sharing and participation as a way to achieve solutions to common problems.

The concept of the platform of shared services of the social economy, emerges as a solution for the profitability of common resources between various social organisations, so that they are suppliers and consumers, linked to each other. It is intended to mitigate financing difficulties through the reduction of waste and duplication of resources, and valuing digital sharing and interaction, leading to a progressive increase in own revenues.

This study concludes that interaction and sharing are fundamental for the maintenance of the economic viability of the social economy sector, and therefore, all the strategies that enable the stimulation of participation and sharing between the organisations that compose it should be implemented.

Social intervention is one of the pillars on which democracy and civic organisation are based in Portugal, so it is relevant to reflect on how to solve problems in this sector, since this is a guarantee of the social order and well-being of the population.

Keywords: Social Economy Organizations, Resource Sharing, Participation, Sustainability, Network.

À minha família e amigos mais próximos, que cederam grande parte do nosso tempo em conjunto para que me pudesse dedicar a esta investigação.

À minha colega de turma Dayanna Rosa que sempre me trouxe a luz da sua lucidez.

À minha amiga Joana Tinta responsável pela revisão do documento.

Aos professores que ministraram as unidades curriculares deste mestrado, do ISCAP e da ESS, particularmente ao professor Paulo Veloso Gomes e Professor Rui Pimenta, responsáveis pela orientação do trabalho de dissertação.

A todos os trabalhadores estudantes, agradeço pela sua capacidade de resiliência contagiante e presto-lhes a minha homenagem.

A todos os que colaboraram para me motivar a alcançar este objetivo, a sair da zona de conforto e a pôr à prova conhecimentos, estereótipos e preconceitos, o meu muito obrigada por me ajudarem a crescer enquanto pessoa e profissional.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

VAB: Valor Acrescentado Bruto

OES: Organizações da Economia Social

WGA: *World of Government Approach*

IPSS: Instituição Particular de Solidariedade Social

SSM: *Soft System Methodology*

ONL: Organizações Não Lucrativas

IP: Instituto Público

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

Índice Geral

Índice de Tabelas	xvii
Índice de Figuras	xviii
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico-concetual	5
1.1 A economia social em Portugal: desafios e oportunidades	5
1.1.1 Terceiro Setor ou economia social – O conceito	5
1.1.2 Empreendedorismo social: importância da sua implementação na economia social	10
Ao abordar a temática da economia social é determinante compreender como o fenómeno prolifera atualmente em Portugal e de que forma este gera desafios e oportunidades para os seus intervenientes.	10
1.1.3 Autossustentabilidade e financiamento nas organizações da economia social	13
1.2 Relação entre o Estado e a Economia Social.....	15
1.2.1 Contratualização entre o Estado e o Terceiro Setor.....	18
1.3 Abordagem à gestão e cultura da participação.....	22
2. Metodologia	27
2.1 Metodologias de revisão sistemática	29
2.2 Entrevistas exploratórias	30
2.3 Soft system methodology	31
3. Análise de Resultados Preliminares	36
3.1 Enquadramento das Entrevistas exploratórias	36
3.2 - Análise das entrevistas exploratórias	37
3.3 - Situação problemática expressa– Rich Picture	45
3.4 - Definição de Raiz - CATWOE	46
4. Desenho do Protótipo da Plataforma de Serviços Partilhados	48
4.1 – Do conceito à forma	48
4.2 – Apresentação da plataforma colaborativa de serviços partilhados entre OES.....	52
4.2.1 Registo na plataforma	52
4.2.2 Acesso aos serviços disponibilizados na plataforma.....	56
4.2.3 Apresentação dos anúncios	61

4.3 – Testes de eficácia.....	62
4.3.1 Riscos do sistema	63
5. Discussão e Reflexões finais	66
5.1 – Avaliação e discussão de objetivos e proposições do estudo	67
5.2 – Respondendo à pergunta de partida.....	69
5.3 – Limitações à investigação	71
5.4 – Linhas futuras de investigação.....	72
Conclusão.....	74
Referências Bibliográficas	76
Anexos.....	79

Índice de Tabelas

Tabela 1: Síntese de conteúdos da entrevista exploratória, entrevistado nº 1	38
Tabela 2: Síntese de conteúdos da entrevista exploratória, entrevistado nº 2	39
Tabela 3: Síntese de conteúdos da entrevista exploratória, entrevistado nº 3	40
Tabela 4: Síntese dos resultados das entrevistas exploratórias	45
Tabela 5: Definição de Raiz representada através do esquema CATWOE	47
Tabela 6: Fases do processo de engenharia de requisitos	51
Tabela 7: Indicadores de risco de sistema da plataforma de serv. partilhados	64
Tabela 8: Estratégias de resposta aos riscos de sistema	65
Tabela 9: Avaliação do grau de cumprimento dos objetivos do estudo	67
Tabela 10: Avaliação do grau de concretização das proposições	68

Índice de Figuras

Figura 1 - Conta Satélite da Economia Social 2016.	9
Figura 2: Distribuição percentual das despesas correntes da Segurança Social em 2017.....	19
Figura 3: Despesa de ação social com acordos de cooperação com IPSS por áreas de intervenção. (Milhares de Euros).	20
Figura 4: 7 etapas da Soft System Methodology	33
Figura 5: Rich Picture – Identificação da Situação problemática.....	46
Figura 6: Sugestão de página inicial da Plataforma colaborativa de serviços partilhados na economia social.....	52
Figura 7: Sugestão de apresentação da plataforma – Tipologia da Organização.....	53
Figura 8: Sugestão de apresentação da plataforma – Valências.	53
Figura 9: Sugestão de apresentação da plataforma – Localização.	54
Figura 10: Sugestão de apresentação da plataforma – Contactos.....	54
Figura 11: Sugestão de apresentação da plataforma – Área de Negócio.	55
Figura 12: Sugestão de apresentação da plataforma – Localização (não sou uma OES).	55
Figura 13: Sugestão de apresentação da plataforma – Contactos (não sou uma OES).	55
Figura 14: Sugestão de apresentação da plataforma – Serviços disponíveis na plataforma, exclusivos para as OES.	56
Figura 15: Sugestão de apresentação da plataforma – Serviços disponíveis na plataforma, para as organizações que não pertencem ao setor social.....	56
Figura 16: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Criar um Anúncio”, especificação dos tipos de recursos disponíveis para anunciar.	57
Figura 17: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Criar um Anúncio”, especificação dos tipos de serviços disponíveis para anunciar.....	57
Figura 18: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Criar um Anúncio”, especificação dos tipos de informação disponível para anunciar.	58
Figura 19: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Criar um Anúncio”, especificação dos tipos de divulgação disponível para anunciar.	58
Figura 20: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Consultar um anúncio”, especificação dos submenus para pesquisa de “Recursos”.....	59

Figura 21: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Consultar um anúncio”, especificação dos submenus para pesquisa de “Serviços”. 59

Figura 22: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Consultar um anúncio”, especificação dos submenus para pesquisa de “informação”. 60

Figura 23: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Consultar um anúncio”, especificação dos submenus para pesquisa de “Divulgação”. 60

Figura 24: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Consultar um anúncio”, exemplificação de uma pesquisa. 61

Figura 25: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “resultados da pesquisa”, exemplificação de uma pesquisa. 61

Figura 26: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “resultados da pesquisa”, exemplificação de um anúncio. 62

Introdução

O setor da economia social em Portugal representa uma parte considerável na nossa economia, mas fundamentalmente representa o setor profissional que mais intervém no sentido de proporcionar o envolvimento, a participação e o bem-estar social dos que nele estão envolvidos. É através das ações de empreendedorismo social que se implantam atividades diversas desde o âmbito cultural, desportivo e artístico até à ação e proteção social de cidadãos, famílias e comunidades em situação de fragilidade.

A relevância e proliferação que o setor tem vindo a conquistar nas últimas décadas, bem como o facto de, serem as Organizações da Economia Social as principais responsáveis por assegurar todas as componentes de intervenção social em parceria com o Estado, leva a refletir sobre de que forma é possível assegurar a sustentabilidade destas organizações. A minha experiência como profissional de educação social, responsável por uma valência social numa IPSS, motivou-me a abraçar este desafio para, com esta análise, poder contribuir também para melhorar práticas e apoiar na gestão com um conhecimento mais profundo da realidade.

Foi com este propósito que me propus a refletir sobre algumas estratégias de gestão, passíveis de se enquadrar na realidade do setor, possibilitando o surgimento de ideias inovadoras que contribuíssem para atenuar algumas inoperâncias nos mecanismos de gestão e financiamento das instituições sociais.

Focado neste propósito emergiu a necessidade de enquadrar conceptualmente o tema em estudo, reflexão descrita no capítulo destinado ao enquadramento teórico concetual, e desta forma parte-se de uma reflexão sobre a economia social, e como esta se implementou em Portugal e no mundo, passando pelo papel do empreendedor social como agente da mudança. O empreendedor social é aqui apresentado como o responsável pela criação de impacto social e da criação de valor, não financeiro (visto tratar-se de um setor não lucrativo), mas social salvaguardando as externalidades positivas que dele advêm.

Partindo deste conceito de criação de valor social, importa também abordar de que forma é possível dar origem a esse impacto, daí surgir a reflexão sobre a sustentabilidade do setor, nomeadamente sobre a importância do contributo do estado nesta área.

E assim se remete para à análise sobre a intervenção do Estado no terceiro setor e sobre a forma como esta relação evoluiu ao longo dos anos, até às mais recentes formas de contratação entre o Estado e as organizações da economia social. Esse relacionamento é apresentado numa perspetiva de interação e partilha de responsabilidades e participação, e dela emerge a abordagem a algumas teorias de gestão pública baseadas nesse tipo de envolvimento estatal.

A *Whole of Governement Aproach* (WGA) surge como um exemplo que se assemelha à interação entre o Estado e o terceiro setor, nomeadamente, pela forma como contratualizam as suas responsabilidades. Ambos surgem como sujeitos participantes da intervenção social e na proteção social aos cidadãos. A componente da participação e da interação apresenta-se como uma ferramenta essencial para a execução de tarefas comuns, e para a eficiência nas mesmas.

Deste ponto de análise, parte-se para uma reflexão sobre de que forma as teorias sobre a cultura da participação podem tornar-se úteis para colocar em prática estratégias de gestão eficientes. Segundo a abordagem apresentada, a cultura participativa influência diretamente na forma como um grupo de interlocutores, com interesses semelhantes, podem influir diretamente na informação que consomem, através do facto de se encontrarem segmentados mediante as suas preferências.

Esta abordagem à cultura participativa introduzida por Henry Jenkins enquadra-se nas teorias de gestão pública abordadas através da *Whole Of Governement, Aproach* com especial incidência na utilização dos meios de comunicação social, nomeadamente, na internet.

A internet representa, na atualidade, um meio privilegiado de troca de informação diversa e de forma acessível e rápida. Assim, apresenta-se como uma oportunidade interessante para a maioria dos mercados. Neste caso as Organizações da Economia Social não podem deixar de usufruir desta importante forma de comunicação, e tirar proveito da mesma, designadamente na procura de estratégias de gestão para o seu equilíbrio financeiro. Tratando-se de um setor de atividade sem fins lucrativos e com um financiamento marcadamente dependente do Estado, emerge o interesse

em estudar de que forma a conexão entre grupos de OES, através de uma plataforma colaborativa pode representar uma oportunidade de crescimento mútuo e de autopromoção com vista à sustentabilidade do setor.

Recorrendo a uma abordagem metodológica de cariz qualitativo, descrita no capítulo reservado à metodologia, propõe-se um enquadramento ao nível da utilização de entrevistas exploratórias, cujos resultados se descrevem no capítulo de análise de resultados preliminares, e da *Soft System Methodology*, metodologias capazes de fundamentar esta proposta da investigação. Foram também utilizadas a várias técnicas de revisão bibliográfica e ainda ao processo de engenharia de requisitos essencial na fase específica de construção da plataforma.

A plataforma, desenvolvida no capítulo 4 deste documento, surge assim apresentada sob a forma de um protótipo teórico, ilustrado por várias imagens representativas do modelo a utilizar e tenta responder às necessidades práticas de sustentabilidade, possibilitando às instituições sociais e não só, serem consumidoras e fornecedoras entre si.

Esta estratégia, prevê-se que seja suscetível de reduzir, através da contratação de bens e serviços a preços mais baixos custos, e em simultâneo, captar novos clientes e mercado, que por consequência aumenta receitas.

Com base na colaboração, interação e partilha, pretende-se apresentar uma solução de apoio à gestão corrente das organizações da economia social, que incorpore as mais valias que em conjunto podem representar umas para as outras.

Com a elaboração deste estudo, estão descritas no capítulo 5 relativo às reflexões finais, todas as conclusões que corroboram a relevância da partilha interinstitucional no setor da economia social, como forma de minimizar problemas comuns e também de contribuir para o crescimento e para o impacto social das organizações deste setor.

Partindo destes pressupostos, apresenta-se assim esta proposta de investigação subordinada ao tema “A gestão otimizada de recursos na economia social: Desenho de um modelo colaborativo através de uma abordagem participativa”. Esta dissertação é desenvolvida no âmbito do 2º ano do mestrado em gestão das organizações, ministrado pela Associação dos Politécnicos do Norte.

1. Enquadramento teórico-concetual

A abordagem teórico-concetual apresentada seguidamente, emerge da necessidade em enquadrar o tema em estudo. Esta abordagem parte de uma revisão bibliográfica sistematizada que resume as áreas concetuais nas quais o estudo incide, focalizando-se nas temáticas da economia social, no papel do estado na economia social e abordagem à relevância da cultura participativa e nas teorias de gestão no desenvolvimento de estratégias para alcançar a sustentabilidade.

1.1 A economia social em Portugal: desafios e oportunidades

1.1.1 Terceiro Setor ou economia social – O conceito

O terceiro setor em Portugal assume uma particular importância no contexto da economia e nomeadamente, no desempenho de atividades de cariz social, mutualista e cooperativo. São várias as organizações e autores que se dedicam a estudar esta temática para a qual são apontadas várias definições que se complementam.

Segundo a lei de bases da economia social, contemplam-se todas as atividades desenvolvidas pelas organizações do setor (IPSS, misericórdias, cooperativas, associações mutualistas, fundações, associações recreativas, desportivas e culturais com fins altruísticos, entre outras), partindo do princípio que essas atividades se destinam a fins socialmente relevantes. Este conceito aponta como princípios orientadores a solidariedade, igualdade e não discriminação, coesão social, equidade, responsabilidade social, transparência, subsidiariedade, voluntariado e democracia na eleição dos seus órgãos de gestão.

Em paralelo, o observatório da economia social em Portugal aponta uma definição centrada no âmbito operacional, que vai ao encontro do que refere a lei de bases da economia social acrescentando ao leque das organizações do setor “As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito científico, cultural, educacional, recreativo, do desporto amador, da defesa do meio ambiente, do desenvolvimento local e em todos os campos da sociedade de informação.” (OBESP - Observatório da Economia Social em Portugal, 2011, p. 9), bem como contempla nos seus princípios orientadores a gestão autónoma e independente relativamente ao Estado e a outras estruturas externas à economia social.

Carlota Quintão (Quintão, 2011), uma das autoras que mais se tem dedicado ao estudo deste tema, propõe uma definição de terceiro setor num sentido de maior abrangência, apresentando uma proposta concetual baseada na sua evolução histórica e na componente cultural que o diferencia de país para país.

Segundo a autora, persiste um discreto aumento gradual no interesse acerca do terceiro setor, marcado por grandes debilidades de reconhecimento público e político em Portugal, que se explicam por uma representatividade muito recente ao nível das principais organizações e plataformas integradoras, uma fraca capacidade de interlocução com o poder político, pela ausência de investigação organizada e sistematizada que possibilite um conhecimento académico concentrado e adequado à emergência do setor. (Quintão, 2011)

De forma simplificada, segundo linhas de investigação a nível Europeu, a autora identifica o terceiro setor como o conjunto de instituições que refletem as mais diversas formas de organização coletiva entre a sociedade civil. As mesmas desenvolvem a sua ação num plano híbrido entre três polos: o Estado, o mercado e a esfera doméstica. Outras abordagens têm emergido a nível mundial, identificando diferentes conceptualizações como a de economia solidária, setor não lucrativo e setor voluntario, mas que apenas diferem consoante as influências culturais dos países de onde provêm e das tradições históricas provenientes dos respetivos círculos de produção do conhecimento (Quintão, 2011).

Assim, a conceptualização do terceiro setor assume-se como um desafio com vantagens e limitações inerentes ao contexto histórico-cultural do país, segundo Carlota Quintão

“Aplicar o conceito de terceiro sector à realidade nacional tem por objectivos enfatizar a relevância das abordagens analíticas e compreensivas das especificidades históricas da realidade nacional, e estimular o debate e as

abordagens críticas aos conceitos e quadros teóricos elaborados a partir de realidades sociais distintas e cuja aplicação à realidade nacional carece de adequação” (Quintão, 2011, p. 8).

Em Portugal no período que sucedeu à 2ª Guerra Mundial, acentua-se o crescimento do Estado Social e o desenvolvimento de políticas sociais inovadoras, em resposta aos desequilíbrios sociais derivados da economia de mercado. Neste contexto configura-se um novo modelo de desenvolvimento assente numa divisão clara entre: a ação do mercado e a ação social, onde o mercado representa a economia lucrativa, e a ação social que garante a distribuição dos recursos públicos. Esta reconfiguração económica dá assim origem ao surgimento de novas organizações do setor social, com novos objetivos e novos destinatários, incrementado os sistemas de proteção social e regulando as prestações de serviços no âmbito social (Quintão, 2011).

Num contexto mais recente, ao longo das últimas três décadas, nomeadamente no período que se seguiu à integração de Portugal na União Europeia, verifica-se a maior expansão deste setor; observa-se uma democratização na organização e representação de todos os envolvidos, e prevalece uma componente marcadamente direcionada à qualidade e eficácia económica dos serviços prestados, como forma de garantir os fins sociais a que se destinam. É nesta altura de maior estabilidade, que se verifica o maior aumento do número de organizações sociais, bem como a diversificação das temáticas de intervenção, e também o surgimento do estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social). Neste contexto, observa-se o surgimento das intituladas pela autora como sendo as instituições de cúpula, onde se agregam e fazem representar as mais diversas entidades que compõem o setor da economia social, designadamente a União das Misericórdias, União das Mutualidades, Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social, Rede Europeia Anti Pobreza (Quintão, 2011).

De forma complementar à análise de Carlota Quintão, França Filho realiza uma abordagem onde avalia o sentido concetual de economia social, economia solidaria, economia popular e terceiro setor. Para o autor, o conceito de terceiro setor encontra-se banalizado mundialmente e a sua utilização provém de raízes anglo saxónicas nas quais se destaca o papel das organizações sem fins lucrativos, do trabalho voluntário e da filantropia. Já o conceito de economia social emerge nas sociedades europeias num contexto de implementação do estado social e a forma como as organizações interagem com o Estado revela-se numa das características que diferenciam este conceito de economia social (França Filho, 2002).

O conceito de economia solidária surge, para o autor, como uma atualização ao conceito de economia social focando este tipo de atividade económica na prestação serviços à população com vista a que lhe seja possível alcançar melhores condições de vida. Nela focalizam-se produtos e serviços destinados a públicos em situação de maior fragilidade social e refere ainda que “uma outra forma de regulação da sociedade através da ideia de economia solidária, significa reconhecer uma outra possibilidade de sustentação das formas de vida de indivíduos em sociedade, não-centrada nas esferas do Estado e do mercado.” (França Filho, 2002, p. 5).

Esta referência a uma economia híbrida, já referenciada anteriormente por Carlota Quintão, vem aproximar à realidade atual, a relevância que a economia social representa enquanto centro de atividade económica e criação de riqueza vs. criação de lucro. Numa economia de mercado a principal ambição é o lucro, para a economia social a principal ambição é a criação de riqueza, isto é, os proveitos alcançados através da atenuação ou resolução de determinadas fragilidades sociais dos seus clientes, e de todos os outros nela envolvidos (trabalhadores, voluntários, *stakeholders*).

“Trata-se aqui de um dos traços característicos do fenómeno chamado de hibridação de economias, isto é, a possibilidade de combinação de uma economia mercantil, não-mercantil e não-monetária. Isso porque, nessas iniciativas de economia solidária, em geral existem, ao mesmo tempo: venda de um produto ou prestação de um serviço (recurso mercantil); subsídios públicos oriundos do reconhecimento da natureza de utilidade social da ação organizacional (recurso não-mercantil); e trabalho voluntário (recurso não-monetário)” (França Filho, 2002, p. 5).

Segundo a perspetiva de Mendes (2011) a criação de valor prende-se essencialmente na natureza dos bens e serviços prestados, de forma a que esse valor, muitas vezes não é mensurável, isto é, um beneficiário de um serviço social até pode pagar a sua comparticipação familiar pelo serviço que usufrui, no entanto não é possível medir o impacto das sinergias criadas no sentido de possibilitar que esse serviço exista, nomeadamente através do trabalho voluntário, trabalho em rede etc. (Mendes, 2011)

Para o autor ao serem fiéis à sua missão, as OES são as principais produtoras de bens públicos como por exemplo:

“redução da pobreza e doutras formas de exclusão social;

defesa dos direitos humanos;

redução das disparidades regionais;

protecção do ambiente;

protecção do património cultural e arquitectónico;

protecção civil;

melhoria da saúde pública;

produção de conhecimento do domínio público, etc.” (Mendes, 2011, p. 40)

De referir ainda que a produção destes bens públicos pode representar um risco para as OES na medida em que:

“No caso das IPSSs, a forma mais directa e visível da sua actividade é a produção de bens e serviços privados, mais precisamente, os cuidados individualizados que prestam aos seus utentes. No entanto, se estas organizações estiverem a cumprir a sua missão de serviço às pessoas carenciadas, irão fornecer esses bens e serviços a estas pessoas abaixo do seu preço de custo, permitindo-lhes o acesso aos mesmos a pessoas que não o teriam se tivessem que pagar por eles os preços de mercado livre. Assim sendo, o conjunto dos bens

e serviços privados que as IPSSs assim proporcionam aos seus utentes contribuem para a produção de um bem público que é a redução da exclusão social. Ao serem fieis desta maneira à sua missão principal, as IPSSs e outras organizações de acção social teriam que operar com prejuízo, se tivessem que contar só com aquilo que os seus utentes lhes podem pagar” (Mendes, 2011, p. 41).

Analisando a importância da economia social para a economia nacional, segundo os dados da última Conta Satélite da Economia Social (CASES, 2016) existem alguns dados importantes a serem analisado. Segundo este estudo o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia social representa 3% do VAB a nível nacional e 5,1% do emprego remunerado, sendo que as organizações ligadas à ação social geram, 44,2% do VAB total das organizações da economia social (OES). Na imagem que se apresenta seguidamente é possível avaliar os restantes indicadores, resumo deste estudo.

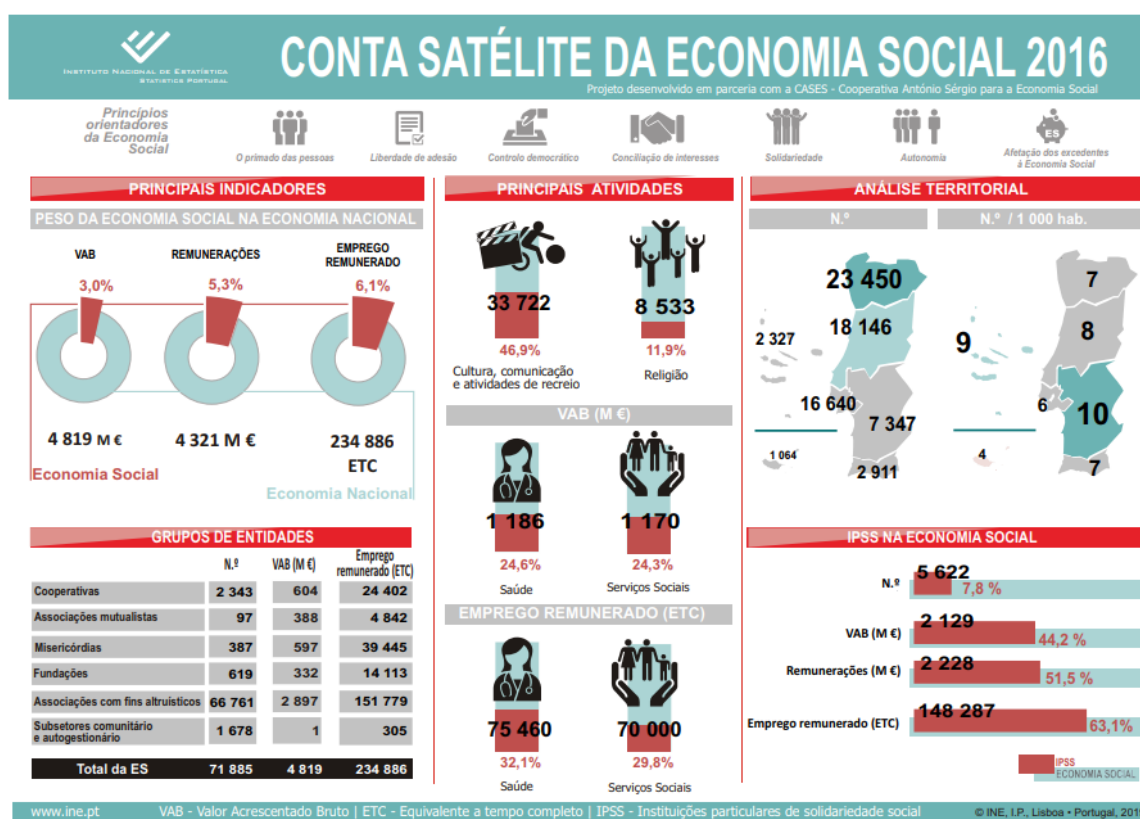


Figura 1 - Conta Satélite da Economia Social 2016.

Fonte: Cooperativa António Sérgio para a Economia Social in <https://www.cases.pt/contasatelitedaes> em 24-07-2019.

Segundo Mendes (2018) no seu estudo sobre a “Importância económica e social das IPSS em Portugal” verifica-se que as mesmas são o propulsor de um efeito multiplicador nos territórios onde operam, isto é, “pelo facto de captarem para lá do rendimento proveniente de financiamentos públicos, doações e outras fontes, rendimento esse que é depois utilizado para pagar as remunerações de colaboradores que residem no seu território e para pagar a fornecedores locais de bens e serviços.”(Mendes, 2018, p.22), podendo mesmo afirmar-se, segundo ao autor, que por

cada 1€ que uma IPSS capta para a sua comunidade o mesmo multiplica-se por 4,218 na economia desse território (Mendes, 2018).

Analisando a perspetiva dos vários autores supracitados, é possível aferir algumas conclusões conceptuais que se mostram relevantes para o contexto deste trabalho. Verifica-se que as diferenças conceptuais que distinguem as várias terminologias (terceiro setor, economia social, economia solidária) são muito pouco relevantes quando comparadas com o conteúdo que as aproxima.

Adotando o conceito de economia social como sendo o mais utilizado em Portugal, conclui-se que se trata de um setor de atividade direcionado à prestação de serviços sociais, culturais, desportivos, entre outros, com objetivos sociais relevantes, serviços esse que são prestados através de diferentes tipologias de organizações sociais (IPSS, misericórdias, mutualidades, cooperativas, fundações, associações desportivas e culturais), cujo modelo de gestão é independente da tutela do estado, e onde a representatividade dos seus membros e órgãos de gestão é feita através de processos democráticos. Desta forma, a economia social representa, para a economia nacional, uma fonte de criação de riqueza, através da sua atuação junto dos desequilíbrios sociais e situações de fragilidade, atenuando desigualdades e gerando impacto social, através da implicação de diferentes forças como o estado, o mercado, os seus trabalhadores, clientes, voluntários e todos os outros nela envolvidos de forma direta ou indireta.

Face a esta exposição, importa agora especificar de que forma os desafios e as oportunidades da economia social podem impactar as populações e contribuir para um desenvolvimento social sustentável e colaborativo.

1.1.2 Empreendedorismo social: importância da sua implementação na economia social

Ao abordar a temática da economia social é determinante compreender como o fenómeno prolifera atualmente em Portugal e de que forma este gera desafios e oportunidades para os seus intervenientes. Desta forma, analisando a realidade das organizações sociais portuguesas, é pertinente abordar a temática do empreendedorismo social como oportunidade que tal como sugere Cristina Parente, está intimamente ligado com a forma como estas encaram a gestão, mais direcionada para a eficiência e viabilidade, numa perspetiva mais empresarial com vista à sustentabilidade (Parente, 2014).

Nesta lógica, a autora destaca as influências anglófonas, que privilegiam dois níveis de análise diferentes: um deles focalizado na perspetiva do empreendedor social, e outra no papel do inovador social. Segundo esta abordagem é analisada a forma de gestão interna das organizações sociais segundo uma meta de gestão empresarial com vista à viabilidade e sustentabilidade económica, cujas estratégias empresariais se revelam indispensáveis para o progresso e desenvolvimento (perspetiva do empreendedorismo social), e por outro lado, valoriza o papel do inovador social como agente sistémico e ator principal da mudança e da criação do impacto social (perspetiva da inovação social) (Parente, 2014).

Ambos os fenómenos emergem na sociedade em épocas marcadas pela crise económica em que as organizações sociais questionam as suas formas de financiamento, uma vez que nestes contextos é de esperar uma diminuição dos apoios estatais, bem como algum desinvestimento filantrópico e do mecenato. E tal como no resto do mundo, o estudo do empreendedorismo social em Portugal emerge na última década do século XX, e ainda se encontra em proliferação (Correia, 2012). Assim, a autossustentabilidade revela-se como um fator determinante para dar seguimento aos seus objetivos sociais, uma vez que nestes contextos de crise também proliferam os fenómenos de exclusão e de aumento das desigualdades sociais, contextos esse onde é mais necessária a sua intervenção (Parente, 2014).

“Embora a abordagem ao setor não lucrativo tenda para representar o empreendedorismo social enquanto conjunto de atividades comerciais e estratégias de obtenção e criação de recursos com vista à prossecução de uma missão social, é importante reter que a unidade de análise desta abordagem é, ao mesmo tempo, um formato de organização económica e uma forma específica de atividade social. Esta dupla identidade, outrora rival de acordo com a definição do setor não lucrativo, constitui uma inovação na provisão de serviços sociais caracterizada quer pela disseminação de processos empresariais com forte orientação de mercado – disciplina de mercado, eficiência na gestão de recursos, ferramentas de planeamento e gestão, quer pelas estratégias de geração de receitas próprias, que surgem como respostas primordiais face aos perigos de insustentabilidade ou insolvência”(Parente, 2014, p. 28).

Assim, é determinante a abordagem ao empreendedorismo social com a disciplina que defende a gestão empresarial das organizações sociais como forma de garantir a autossustentabilidade indispensável para atingir os seus objetivos sociais, isto é, coloca o ónus da boa gestão como fator essencial para que se possa assegurar os serviços de proximidade às populações e assim atenuar desigualdades e formas de exclusão social. Por seu lado, a perspetiva da inovação social acentua o papel do empreendedor social assumindo que a capacidade empreendedora está dependente das características individuais daquele que lidera o projeto de empreendedorismo social (Parente, 2014).

O empreendedor social apresenta-se como o principal agente de inovação que, com base nas suas características e habilidades pessoais, se revela capaz de trabalhar para a mudança introduzindo propostas inovadoras que possibilitem o desenvolvimento de serviços com mais qualidade.

“É consensual, na literatura académica, apontar como principal característica distintiva do empreendedorismo social a missão de criar e maximizar o valor social, por intermédio de atividades inovadoras ao invés da geração de lucro inerente ao empreendedorismo). Enquanto no empreendedorismo social, o compromisso é a criação de valor social o empreendedorismo tem uma proposta de valor antecipada e organizada em volta de uma empresa e dum mercado onde se espera um retorno financeiro, isto é, a criação de lucro económico. O valor social é um subproduto que assume o significado de valor de uso, na perspetiva marxista.” (Parente, 2014, p. 29).

A autora aponta quatro fatores determinantes para o sucesso de uma ação de empreendedorismo social, a pro atividade, o surgimento de oportunidades, a inovação e a gestão do risco. Com base nestes fatores emerge outra perspectiva, segundo a qual, o empreendedorismo é o resultado de um conjunto de fenómenos, não apenas ligados ao perfil do empreendedor, mas também de um largo espectro de condicionantes necessárias para atingir um impacto social significativo, isto é, o empreendedorismo social representa “um fenómeno capaz de produzir pequenas mudanças, a curto prazo, que se disseminam, pela sua ressonância e replicação, através de sistemas capazes de catalisar grandes mudanças a longo prazo.” (Parente, 2014, p. 30)

Já segundo Correia (2012) a ideia que distingue o empreendedorismo social dos restantes tipos de empreendedorismo é a de que o mesmo é focalizado numa missão social, segundo a qual os beneficiários alcançam determinados serviços ou produtos que não estão disponíveis no mercado lucrativo nem são supridos pelo Estado. Para a autora, através da ação do empreendedorismo social é possível atacar na origem de determinados problemas sociais, e não apenas agir no sentido de minimizar os danos por eles provocados. Aqui surge o conceito de impacto social, que abarca todas consequências, alterações e transformações globais que advêm de uma ação intencional com vista a resolver problemas sociais. Segundo a autora este impacto social ocorre quando:

“um objectivo ou resultado é alcançado e a sua consequência é a eliminação da causa de um problema ou a alteração de programas, políticas, fluxos de financiamentos e/ou serviços que reduzem o impacto negativo do problema numa perspectiva de longo-prazo. É importante também a dimensão de produção de impacto nos beneficiários directos e indirectos, através da produção de externalidades positivas, consequentes da eliminação ou diminuição do impacto negativo do problema abordado” (Correia, 2012, p. 13).

Com base nesta reflexão verifica-se que a atitude empreendedora da sociedade civil é determinante para a mudança social e criação de impacto positivo na resolução de problemas sociais. As organizações da economia social enquanto entidades económico-financeiras de um país desenvolvem um papel fundamental na ação junto das populações em situação de vulnerabilidade social, dando resposta a necessidades para as quais não se encontram soluções nas outras organizações do mercado ou mesmo no Estado.

Para estas organizações a visão de lucro não se prende com os proveitos económicos, mas com os proveitos sociais que advêm da sua ação e do impacto que ela gera. A replicação de ações de empreendedorismo social e a profissionalização dos agentes responsáveis pela gestão das organizações sociais é a chave para o sucesso e para mudança social.

Assim, o principal desafio que hoje se apresenta neste setor será o da autossustentabilidade, e financiamento da ação das mesmas e de que forma este se articula com as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* e restantes beneficiários.

1.1.3 Autossustentabilidade e financiamento nas organizações da economia social

Na abordagem ao empreendedorismo social como uma oportunidade para a proliferação do setor da economia social é determinante refletir sobre a importância do financiamento deste setor na economia nacional e de que forma é que as organizações sociais promovem a sua autossustentabilidade.

Apesar do conceito implícito de organizações sem fins lucrativos, é relevante questionar de que forma é que os resultados líquidos podem ser justificados nas instituições sociais e de que forma as mesmas podem ser sustentáveis.

Segundo as informações supracitadas da Conta Satélite da Economia Social há um dado que se revela pertinente para análise, indicando que, em 2010, este setor registou uma necessidade líquida de financiamento de 570,7 ME, sendo que as cooperativas, mutualidades e fundações apresentam capacidade de financiamento satisfatória.

Segundo Araújo *et. al.* (2005) existe uma diferença entre a sustentabilidade e a autossustentabilidade. Para o autor a autossustentabilidade representa a capacidade de produzir receitas suficientes para o desenvolvimento das atividades das OES. Já a sustentabilidade é apresentada como um conceito mais alargado que abarca a necessidade destas organizações comprovarem a sua capacidade de gerar receitas próprias como forma de garantir saúde económica necessária para absorver financiamentos externos. A sustentabilidade implica a ideia de estabilidade económica da instituição e de credibilidade das suas práticas de gestão, que se refletem em todo o setor e na comunidade (Araújo, Melo, & Schommer, 2005).

Para que se consiga atingir esta sustentabilidade existem alguns fatores a ter em conta, segundo Perôncio (2003):

“Sustentabilidade técnica, que diz respeito às metodologias de trabalho, qualificação dos recursos humanos, qualidade do trabalho feito e capacidade de aprendizado da instituição; o seu desenvolvimento institucional. Sustentabilidade política, que é a inserção da ONG em espaços políticos que aumentem a capacidade da sociedade civil exercer um controle social sobre políticas públicas e as ações do Estado. Sustentabilidade financeira, significa ter os recursos financeiros necessários para continuar desenvolvendo sua missão” (Perôncio, 2003, *Cit In Araújo et al*, p. 9 e 10).

Com base nestas premissas é relevante refletir sobre a importância com que os três tipos de sustentabilidade apresentadas pela autora, devem articular-se em prol do funcionamento harmonioso da OES.

Abordando a sustentabilidade técnica, a mesma pode ser monitorizada através de sistemas de gestão da qualidade (como por exemplo a norma ISO 9001:2015) cuja implementação é apoiada desde 2002 pelo Instituto de Segurança Social em iniciativas como o “Plano Avô”, no sentido de precisamente dotar as OES, designadamente as IPSS, de ferramentas de gestão da qualidade do serviço prestado à comunidade, simplificando práticas e uniformizando processos técnicos adequados para as diferentes áreas de atuação (L. D. V. Gomes, 2016).

Relativamente à sustentabilidade política é relevante referir que em Portugal já operam as organizações de Cúpula (Quintão, 2011) as quais representam, nas esferas políticas e da sociedade civil, as diferentes tipologias de OES, e que têm o seu espaço de decisão e influência nas negociações políticas que interferem diretamente nas práticas do setor.

No que concerne a sustentabilidade financeira esta representa o maior desafio atual da OES visto que a dependência económica face ao estado está patente na maioria destas instituições e a dificuldade em captar investimento e financiamento externo é uma realidade que dificulta o cumprimento da sua missão social.

No estudo desenvolvido pela Universidade Católica do Porto, sob a coordenação de Américo Mendes (2018), com dados relativos ao ano de 2016, apresenta uma realidade que merece reflexão. Este estudo incidiu sobre 565 IPSS de Portugal continental e ilhas, representando cerca de 10% do total de IPSS a nível nacional, no qual foram analisados alguns indicadores, com base nas suas demonstrações financeiras, e apresenta dos seguintes dados em resumo:

“O valor pago pelos utentes corresponde a 31,7% do total dos rendimentos das ipss;

Os subsídios à exploração de entidades públicas correspondem a 46,12% do total dos rendimentos destas instituições, sendo 38,75% provenientes da Segurança Social, 6,59% provenientes doutras entidades da Administração Central e 0,78% provenientes das Autarquias Locais;

Os gastos de pessoal são, de longe, a principal componente dos custos das ipss onde representam 58,41%, muito acima do que acontece não só nas sociedades não financeiras (14,16%), mas também nas entidades com fins lucrativos prestadoras de serviços de apoio social (entre 43,4 e 45,4%).”(Mendes, 2018, p. 21)

Sobre os dados apresentados é importante referir que, tratando-se de entidades sem fins lucrativos, as participações dos utentes são pagas obedecendo aos critérios de subsidiariedade definidos pela Segurança Social como entidade reguladora. Desta forma os valores cobrados pelos serviços, das entidades que trabalham com acordos de cooperação com a segurança social, não são de livre aplicação. Este deve obedecer ao cumprimento das regras de capitação impostas por tabelas de participação familiar, mediante o tipo de serviço e valência social (“Compromisso de Cooperação para Sector Social e Solidário,” 2017). O que se pode aferir deste indicador é que o mesmo pode representar uma vulnerabilidade uma vez que as IPSS não detêm liberdade para poder definir os valores a cobrar aos seus clientes.

Quanto ao outro indicador relativo às fontes de financiamento externo, verifica-se que persiste uma tendência marcada de financiamento proveniente de fontes estatais e, em simultâneo, um dos maiores gastos é representado pelos gastos com o pessoal, o que o autor denomina de “Enfermidade de Baumol”.

Para além destes dados o estudo chama a atenção para outros indicadores que merecem realce:

“Comparando com as sociedades não financeiras e com as entidades com fins lucrativos prestadoras de serviços sociais os níveis de solvabilidade e de liquidez das ipss são melhores, mas a taxa de rendibilidade dos capitais próprios é menor;

Para esta menor taxa de rendibilidade dos capitais próprios contribuem uma maior retenção de resultados operacionais para amortizações e depreciações, menor rendibilidade operacional, menor rotação do ativo e menor taxa de endividamento.

Ainda quanto à situação económica e financeira, em 2016, 42,12% das 565 ipss analisadas neste estudo tiveram resultado líquido negativo e 18,76% tiveram resultado negativo antes de amortizações e depreciações, gastos de financiamento e impostos.” (Mendes, 2018, p. 21 e 22).

Face a estes dados é emergente refletir sobre a importância que os mesmos representam no que concerne à sustentabilidade do setor. Assim pode aferir-se que prevalece uma clara percentagem de financiamento proveniente do estado em detrimento dos valores pagos pelos utentes, pelos motivos supracitados, o que se reflete também na probabilidade das mesmas obterem resultados negativos, influenciados também pelos elevados custos com pessoal, que diferem de valência para valência e também variam consoante as obrigações impostas pela tutela.

Segundo Faustino (2016) existem algumas estratégias de eficiência que se revelam determinantes para conseguir a sustentabilidade financeira e que envolvem as outras duas dimensões elencadas anteriormente designadamente a gestão da qualidade (sustentabilidade técnica) e a partilha de recursos intrainstitucional e extrainstitucional (sustentabilidade política). Para o autor, a qualidade do serviço prestado é uma característica diferenciadora e dinamizadora do mercado concorrencial entre as OES, bem como a partilha de recursos entre as instituições sociais e entre outros *stakeholders* políticos e da sociedade civil, são fundamentais para a redução de custos e o incremento das receitas (Faustino, 2016).

O conceito de sustentabilidade no terceiro setor apresenta-se assim com o principal desafio em consequência da oportunidade que surge através do empreendedorismo social. Ambas as dimensões se revelam interdependentes e a harmonização das mesmas representa a possibilidade de atingir com sucesso a missão social das OES.

Com esta abordagem pretende-se reforçar a importância de constituir novas alternativas de sustentabilidade, que se prevê desenvolver ao longo deste trabalho.

1.2 Relação entre o Estado e a Economia Social

Ao analisar a relevância da economia social como propulsor da intervenção social em Portugal é determinante abordar de que forma o Estado intervém na economia social e de que forma as duas dimensões se relacionam.

Boaventura Sousa Santos (1999) no seu texto sobre *A reinvenção solidária e participativa do Estado* aponta que a emergência do terceiro setor acompanhou as sucessivas reformas do Estado e que tal como referido no capítulo anterior, o desenvolvimento do mesmo surge como resposta ao distanciamento da população em relação ao Estado, assim as suas organizações assumem o papel de interventores que vêm complementar a ação do Estado.

Neste contexto grandes iniciativas ao nível da proteção social, saúde, educação e apoio social surgem em momentos históricos de crise e mudança de paradigmas sociais, nomeadamente após a década de 70, promovidas pelas organizações do terceiro setor que, em certa medida, se fizeram substituir ao Estado. O autor refere a esta proliferação da economia social significa que “o terceiro pilar da regulação social na modernidade ocidental, o princípio da comunidade, consegue destronar a hegemonia que os outros dois pilares, o princípio do Estado e o princípio do mercado, partilharam até agora com diferentes pesos relativos em diferentes períodos” (Santos, 1999, p. 17). O princípio da comunidade representa assim uma oportunidade para colmatar as fragilidades do mercado e do Estado no que diz respeito à regulação social (Santos, 1999).

De forma complementar a esta abordagem é importante compreender que para além das situações de crise, estas não se revelam como as únicas responsáveis pela proliferação do terceiro setor. O seu desenvolvimento e implementação é fruto de uma conjugação de fenómenos complexos que se baseiam nas relações de plurilateralidade entre o Estado, o mercado e a comunidade. O autor refere a existência de duas teorias dominantes que explicam esta relação, designadamente a *teoria dos bens públicos* e a *teoria da falha do contrato* (Almeida, 2011).

No caso da *teoria dos bens públicos* a emergência do terceiro setor é o reflexo da impossibilidade do Estado satisfazer, através do serviço público, uma pluralidade de necessidades sociais mediante as diferenças religiosas, étnicas, raciais ou políticas, ou seja, quanto maior a heterogeneidade de necessidades a satisfazer, maior será a ineficiência do Estado e mais importante será a intervenção da OES.

“O Estado, ao satisfazer as necessidades do eleitor médio, deixa de fora o fornecimento de certo tipo de bens públicos (ou quase públicos), dada a heterogeneidade da população. Assim, as ONL surgem para satisfazer uma procura residual que não é coberta nem pela provisão governamental nem pelo mercado.” (Almeida, 2011, p. 88).

Por outro lado, a *teoria da falha do contrato* parte do princípio de que os serviços prestados pelas OES representam uma alternativa para os consumidores no que concerne à possibilidade de obterem maior satisfação, confiança e equilíbrio. Numa empresa de cariz lucrativo, a competitividade dentro do setor pode operar como mecanismo de asfixia que compromete a qualidade do serviço prestado. Em contraposição os serviços propostos pela OES são sem fins lucrativos e com baixos custos de transação, pelo que não haverá, teoricamente, esse risco (Almeida, 2011), o que justifica os resultados do estudo de Mendes (2018) ao apresentar como um dos principais gastos da IPSS os gastos com pessoal.

O autor aponta ainda algumas críticas às teorias apresentadas, no entanto, o mais importante a reter é que ambas espelham que, a proliferação do terceiro setor se deve à prevalência de externalidades negativas do Estado e do Mercado, ou em resposta a momentos de crise político-económica (Almeida, 2011).

Não obstante das teorias apresentadas, o autor sugere ainda que a interação entre as OES e o Estado na ação governativa surge ainda como uma perspetiva mais plural da governação, com base na diversidade dos agentes, dos valores, nas normas e assente em hierarquias e mecanismos que por si só materializam a diversidade de intervenções económicas e sociais levadas a cabo pelas OES. Desta forma, “as economias devem ser encaradas como configurações institucionais complexas, governadas por diferentes mecanismos de coordenação, onde participam diversos atores portadores de diferentes racionalidades.” (Almeida, 2011, p. 94).

Partindo deste pressuposto de pluralidade da governação económica que envolve o Estado, o mercado e a comunidade como a génese do terceiro setor, é importante refletir sobre de que forma este espaço de governação cabe às OES e como este se implementa.

Segundo Mendes (2011) as OES são institucionalmente separadas da administração pública, devido ao seu grau de autonomia técnica e de ação, no entanto elenca um conjunto de pressupostos que nos levam a concluir que, essa separação não será tão linear, quando as mesmas se encontram nas seguintes situações:

“beneficiar de financiamentos públicos, mesmo no caso onde estes são a sua principal fonte de proveitos;

ter nos seus órgãos directivos representantes de entidades da Administração Pública;

exercer poderes de autoridade do Estado que lhe tenham sido delegados, mas que lhe podem ser retirados se forem mal exercidos, ou por outras razões;

distribuir financiamentos públicos segundo regras definidas por uma autoridade pública de tutela.” (Mendes, 2011, p. 31).

O Estado assume aqui um papel determinante não só como parceiro na governação, mas também como agente responsável por reunir as condições para que essa governação aconteça. E é precisamente neste ponto que se verifica hoje em Portugal uma crescente necessidade de intervenção do terceiro setor em áreas como a prevenção da exclusão social e a regeneração urbana das comunidades (Almeida, 2011).

A credibilidade desta intervenção crescente é assegurada por mecanismos reguladores supervisionados pelo Estado, como a lei de bases da segurança social, os estatutos das IPSS, e a mesma é resultado não de uma imposição unilateral do Estado em relação às OES, em que as condiciona a desempenhar determinados propósitos. Esta atribuição de responsabilidades é o resultado de processos negociais, participados por ambas as partes, nos quais são fixadas determinadas competências e funções às OES nas quais, na maioria dos casos, o Estado é o principal meio de financiamento.

“No caso do terceiro setor, as novas tendências nos processos de governação têm constituído uma oportunidade para a sua afirmação enquanto ator político e económico. Um exemplo particularmente elucidativo reside na questão do financiamento público às IPSS, que, a partir do início da década de 1990, passa a ser enquadrado pelos protocolos de cooperação, celebrados anualmente entre o governo, através de um dos seus membros, e as uniões representativas das IPSS, nomeadamente a União das Instituições de Solidariedade (UIPSS), a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) e a União das Mutualidades (UM).” (Almeida, 2011, p. 97).

Face à relevância do estabelecimento desta relação protocolar entre o Estado e o terceiro setor, emerge a necessidade de clarificar qual a importância do estabelecimento dos protocolos de cooperação.

1.2.1 Contratualização entre o Estado e o Terceiro Setor

A implantação de protocolos de colaboração entre o Estado e as OES veio introduzir uma nova componente na relação contratual entre as partes e simultaneamente contribuiu para delimitar a interação entre as mesmas.

No ano de 1996 foi celebrado o Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social (“Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social,” 1996), que marcou a mudança de paradigma sobre a forma como o estado e as organizações do terceiro setor se organizavam até então. Este compromisso firmou-se entre o então ministério do trabalho e da segurança social, as associações de municípios e freguesias como representantes da administração local e os representantes das uniões de mutualidades misericórdias e das instituições de solidariedade social.

Àquela data, apesar de já ser proeminente a proliferação do número de organizações que se dedicavam a causas sociais, não existia regulamentação das parcerias que eram realizadas com o estado, pese embora a importância do trabalho dessas organizações no cumprimento das políticas sociais. Assim com o estabelecimento deste pacto, foi possível oficializar essas relações de parceria bem como regular a cooperação entre as partes, recorrendo a normativas atualizadas e consolidadas face à conjuntura do país e introduzindo uma perspetiva de futuro através do reforço da articulação através uma nova política de cooperação (“Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social,” 1996).

Este documento veio delimitar quais os objetivos e funções das partes envolvidas no cumprimento dos objetivos sociais integrados, nomeadamente a sua distribuição geográfica consoante as necessidades locais, incrementando a qualidade e eficiência dos equipamentos e dos serviços prestados. Do mesmo consta a obrigatoriedade do estado proporcionar apoio técnico e financeiro às instituições com as quais estabelece os protocolos de cooperação. Esse apoio financeiro é definido mediante o custo médio por utente para cada resposta social e a sua atribuição e manutenção está dependente do cumprimento das obrigações técnicas, definidas nos protocolos e acordos, cuja supervisão é assegurada pelas equipas técnicas de acompanhamento às respostas sociais (“Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social,” 1996).

Para além das questões relacionadas com o cumprimento dos acordos, este pacto prevê ainda que as instituições em causa desenvolvam esforços no sentido de realizar uma correta e adequada utilização dos seus equipamentos e recursos, bem como de fomentar a sua autonomia financeira para a criação de recursos próprios (“Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social,” 1996).

A implementação deste pacto vai sendo renovada ao longo do tempo através de compromissos de colaboração, cuja rede de intervenientes vai sendo alargada em proporção ao aumento da pluralidade de organizações que compõem a economia social. O Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário elaborado pelo Instituto de Segurança Social para o biénio de 2017-2018 prevê o reforço contante da cooperação entre o estado e as OES e da estabilidade dessa relação como garantia da incrementação das respostas sociais. O mesmo valoriza a importância das OES no apoio aos cidadãos e comunidades e identifica as OES como sendo “um pilar fundamental na resposta aos cidadãos, em particular aos mais vulneráveis, pela proximidade, bem como pela maior capacidade de resposta às situações de carência ou desigualdade social, através da promoção do princípio da diferenciação positiva.” (“Compromisso de Cooperação para Sector Social e Solidário,” 2017, p. 3).

Para a implementação destes compromissos, através dos quais o estado delega nas OES as competências para o desenvolvimento das respostas sociais de proximidade aos cidadãos, é importante compreender qual a percentagem de afetação financeira implicada neste processo. Segundo os dados da *Conta da Segurança Social* elaborada pelo Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social – IP (Instituto Público) no ano de 2017, do total da despesa corrente da Segurança Social, 7,61% foram atribuídos à ação social, área financeira responsável pelo financiamento dos protocolos de colaboração com as OES.

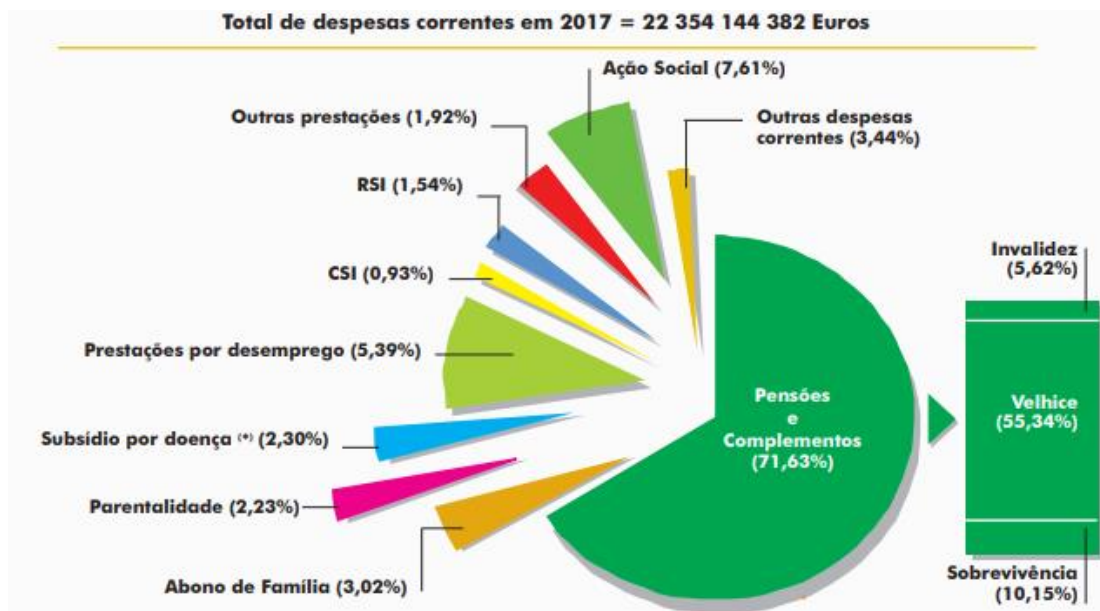


Figura 2: Distribuição percentual das despesas correntes da Segurança Social em 2017.

Fonte: Instituto de Gestão financeira da Segurança Social, IP, *Conta da Segurança Social, 2017*, disponível em http://www.seg-social.pt/documents/10152/15919934/Folheto_SS_num_2018.pdf/ef3cbdc0-e110-409d-a3ed-4d4377b43c25.

Com base na imagem nº 2 pode-se aferir que a grande parte da despesa da Segurança Social é afeta ao pagamento de prestações sociais, subsídios e pensões, pelo que com a ação social foram gastos cerca de 1 bilhão e 700 milhões de euros durante o ano de 2017.

Tendo por base esse gasto com a ação social em 2017, e tendo em conta os restantes dados disponíveis, considera-se útil para a análise observar que em 2016 foram gastos cerca de 1 Milhão e 300 mil euros especificamente em acordos de cooperação, tal como ilustra a imagem nº 3. O restante valor imputado a ação social para além dos acordos de cooperação, diz respeito a financiamento em espécie e outro tipos de financiamento específicos a situações como por exemplo ao fundo de socorro social (Correia, 2011).

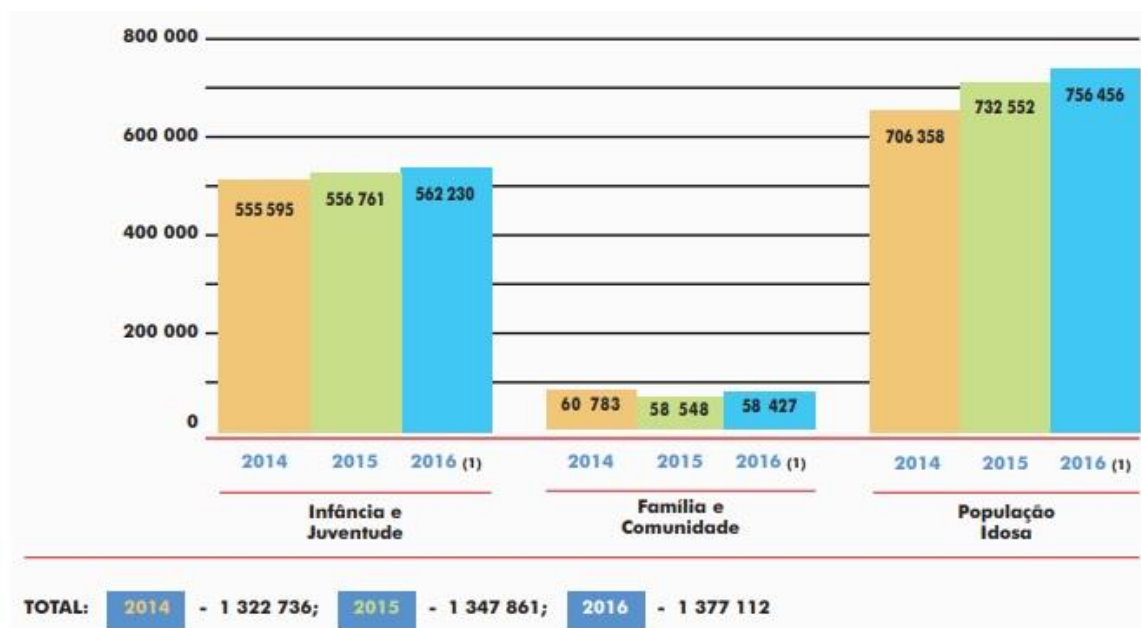


Figura 3: Despesa de ação social com acordos de cooperação com IPSS por áreas de intervenção. (Milhares de Euros).

Fonte: Instituto de Gestão financeira da Segurança Social, IP, Conta da Segurança Social, 2017, disponível em http://www.seg-social.pt/documents/10152/15919934/Folheto_SS_num_2018.pdf/ef3cbdc0-e110-409d-a3ed-4d4377b43c25.

Com esta imagem pode observar-se a evolução da despesa com acordos de cooperação ao longo dos anos 2014, 2015 e 2016, sendo possível aferir que a despesa global foi aumentando de forma discreta e que ao nível das áreas de intervenção é dada prioridade ao investimento na população idosa.

Assim pode concluir-se que, em termos globais, no que respeita ao valor afeto aos acordos de cooperação, estas comparticipações representam o volume financeiro considerável e que tem um impacto significativo na manutenção das respostas sociais, visto que o mesmo é calculado face ao custo médio por utente. Desta forma as comparticipações familiares auferidas pelas respostas sociais não podem ascender ao valor da diferença entre a comparticipação paga pelo acordo de cooperação e o

valor do custo medio por utente em cada resposta social (“Compromisso de Cooperação para Sector Social e Solidário,” 2017).

Os factos analisados revelam alguns aspetos sobre os quais importa refletir ao longo deste trabalho e que atribuem uma dualidade de consequências da implantação do terceiro setor na economia nacional e sobre a forma como o estado intervém nele.

Por um lado a proliferação de novas realidades económicas ligadas à economia social, focalizadas na obtenção de valor, não económico, mas sim valor social com o alcance das suas missões, veio atribuir um protagonismo impactante no envolvimento social das comunidades e na forma como os cidadão se implicam na mudança da sua realidade social. Muitas das ações sociais em Portugal são fruto da organização cívica e do envolvimento voluntário de cidadãos que se motivam e envolvem na defesa das suas causas e na proteção aos grupos mais vulneráveis. Essa ação replicada à dimensão atual, assegura a prestação dos cuidados sociais que até cerca da década de 70 dependiam exclusivamente da caridade ligada maioritariamente a ordens religiosas e aos poucos apoios estatais destinados a práticas marcadamente assistencialistas.

“O princípio da autonomia é uma realidade concreta, pois, apesar de as IPSS prosseguirem objectivos de interesse público, poderem ser reconhecidas como tendo utilidade pública, usufruírem do apoio financeiro do Estado e serem regulamentadas por Lei e sujeitas à inspecção e fiscalização do Estado, não lhes é retirada a autonomia e as capacidades inerentes à sua natureza privada. Do mesmo modo, o facto de, no exercício da sua actuação, terem de conformar-se com a legislação aplicável às actividades que desenvolvem, as disposições estatutárias inerentes ao seu regime jurídico e a prevalência dos interesses e dos direitos dos beneficiários, também não pode ser confundido com a perda da sua autonomia.”(Correia, 2011, p. 176).

Esta mudança de paradigma deu origem ainda a uma maior profissionalização destas organizações e também ao incremento do seu grau de participação e representatividade nos centros de decisão das políticas sociais.

Por outro lado, pese embora a autonomia que é dada às OES na busca de soluções financeiras que assegurem a sua sustentabilidade, a realidade atual é que o financiamento proveniente dos acordos de cooperação, designadamente no caso das IPSS, representa a sua maior fonte de receita. Este facto revela que de certa forma o princípio da autonomia consagrado do Pacto de 1996, colide em algumas situações com o princípio da subsidiariedade.

“Assim, o princípio da subsidiariedade defende a aplicação contínua de uma estreita ligação entre o Estado Providência e as IPSS, não permitindo o afastamento progressivo entre ambos e não deixando que as IPSS fiquem exclusivamente entregues a si próprias, na tarefa de efectuarem a luta contra a Pobreza e a Exclusão Social.”(Correia, 2011, p. 177)

Este facto remete novamente para a temática da autossustentabilidade do setor já referido no ponto 1.1.3 deste documento. Partindo deste pressuposto em que a intervenção social acontece na

consequência desta correlação entre os Estado e as OES é pertinente refletir sobre as alternativas de gestão para que esta relação possa desenvolver-se, assente em padrões de eficácia, sustentabilidade económica e participação com vista a atingir a grande missão social que lhe está implícita, a de contribuir para o bem-estar social das populações.

1.3 Abordagem à gestão e cultura da participação

A interação entre o estado e as OES é determinante para assegurar os cuidados sociais que as populações necessitam e dessa forma emerge a necessidade de compreender como esse relacionamento se pode operacionalizar de forma mais participada e ainda como se pode tirar partido das correlações que existem nas parcerias entre as próprias instituições do setor.

Ao analisar algumas teorias de gestão pública é possível observar que a tendência mais recente nos remete para modelos de gestão que envolvam a participação e o envolvimento dos cidadãos na tomada das decisões políticas, não só através do sistema democrático de eleição dos dirigentes, mas também através da implicação dos mesmos no processo decisório na busca de soluções conjuntas para os problemas que afetam a comunidade. Este tipo de estratégias de ação são, em certa medida, semelhantes à forma como o estado português interage com as OES, na medida em que as políticas sociais são discutidas em fóruns onde os diferentes interlocutores se fazem representar, à semelhança do que aconteceu com a assinatura do Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social, já referido no ponto anterior.

Um exemplo destas estratégias de gestão participada é a *Whole of Government Approach* (WGA) que representa de forma muito clara esta estratégia de envolvimento institucional na busca de coerência nas soluções dos problemas sociais. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) o WGA caracteriza-se por:

“one where a government actively uses formal and/or informal networks across the different agencies within that government to coordinate the design and implementation of the range of interventions that the government’s agencies will be making in order to increase the effectiveness of those interventions in achieving the desired objectives”
(OCDE, 2006, p. 14).

Segundo Christensen e Laegreid (2007) a WGA consiste numa reorganização institucional que implica uma profunda conexão entre o Estado e as instituições de um país. Esta parte muitas vezes da necessidade de implementação de políticas de descentralização para as quais emerge a criação de intervenção ao nível local, mais próxima da comunidade e dos seus problemas. Para os autores esta tipologia de resolução política, resulta da necessidade de intervir perante problemáticas cada vez mais diversificadas e complexas, para as quais um governo centralizado e fechado à participação não teria competência para dar resposta. E é com base na participação e no surgimento de medidas políticas

integradas e participadas que se pode almejar uma intervenção política intencional (Christensen, Tom; Lægreid, 2007).

Segundo este ponto de vista é possível aferir algumas similaridades entre a WGA e a implementação de um novo paradigma de política social em Portugal, introduzido pela assinatura do pacto de 1996. Com este pacto foi possível integrar as OES como membros efetivos na tomada de decisão política e responsabiliza-las pela implementação de respostas de proximidade mais conectadas com as reais necessidades locais (Christensen, Tom; Lægreid, 2007).

As OES ficaram assim dotadas de competências de intervenção que, em certa medida, representam a intervenção estatal e, em simultâneo, estão dotadas de autonomia técnica e metodológica que lhes permite, através da proximidade que têm às comunidades e ao conhecimento que essa proximidade lhes possibilita, intervir de forma mais direta, precisa e eficiente, na resolução de entropias comuns. Esta colaboração interinstitucional traduz-se numa melhoria da performance ao nível das práticas de interação entre as instituições, evitando duplicação de valências e tarefas e agregando novos projetos partilhados com vista à intervenção no setor social (Christensen, Tom; Lægreid, 2007).

No seguimento da implementação de medidas de WGA os autores sugerem ainda uma outra estratégia que se afigura interessante para o tema em estudo: o conceito de *e-government* ou governo eletrónico. Segundo esta conceção a implementação de um governo eletrónico assenta na necessidade de tornar acessível a um maior número de utilizadores, informação de interesse comum e por sua vez também tornar essa informação interativa de forma a que os utilizadores tenham participação ativa na conceção e no consumo da mesma. A implementação desta estratégia deve identificar necessidades partilhadas, possíveis lacunas e redundâncias na definição de metas estratégicas e orientar a inovação do governo eletrónico na prestação de serviços (United Nations, 2012).

Um dos exemplos práticos em Portugal do *e-government* é a implementação do Portal do cidadão ou Portal da empresa que agrega no mesmo espaço eletrónico um grupo de serviços e entidades publicas e privadas com o objetivo de tornar mais acessível a utilização por parte dos cidadãos destes serviços, aproximando-os do mercado e da administração pública.

Este é um dos exemplos de como agregação de serviços num espaço digital, que seja acessível a todos os interessados, funciona como um elemento facilitador de procedimentos e simplifica o acesso dos cidadãos com interesses comuns a um mesmo serviço, aproximando-os e integrando-os de uma forma participada no exercício dos seus direitos e deveres de cidadania.

A aplicação de estratégias como o WGA remete-nos para a necessidade de abordar de que forma a conectividade e a interação digital podem influenciar a performance de grupos com interesses comuns. Assim, surge a necessidade de realizar alguma análise ao nível do conceito da cultura participativa introduzido Henry Jenkins (2006).

Segundo o autor a cultura participativa surge da construção e distribuição de informação entre grupos de consumidores de meios de comunicação diversos, envolvidos numa cultura de conexão, partilha e identificação. Trata-se assim, de um fenómeno de inteligência coletiva, que alimenta a criação de informação, com base nas experiências e conhecimentos dos envolvidos. Esta forma de cultura de

participação, teve as suas primeiras manifestações aquando a abertura dos *mass media*, a novos espaços para a troca de opinião e comentários, o que possibilitou dar voz publicamente às opiniões e reações dos seus consumidores.

Esta expressão da cultura de participação possibilita uma circulação da informação de forma mais célere e acessível e, segundo ao autor, a mesma deve ser definida como:

- “1. With relatively low barriers to artistic expression and civic engagement
2. With strong support for creating and sharing one's creations with others
3. With some type of informal mentorship whereby what is known by the most experienced is passed along to novices
4. Where members believe that their contributions matter
5. Where members feel some degree of social connection with one another (at the least they care what other people think about what they have created)” (Jenkins, 2006, Disponível em: <https://medium.com/@gkulowiec/ive-been-thinking-it-is-time-to-revisit-jenkins-participatory-culture-d375ebd34e94>, acesso em 12-02-2019).

Segundo este conceito de cultura participativa, o autor defende que os consumidores da informação são constantemente alvo de estímulo à pesquisa e seleção de temas, interesses e conteúdos, cuja interação aumenta em função da sua utilização e se torna cada vez mais rápida. Esta integração define o simples ato de participar pressupondo o envolvimento de todos os participantes (Shirky, 2011).

Para Shirky (2011) a internet representa o meio de comunicação público que mais influi na economia dos países, promovendo mudanças na forma como os consumidores interagem com a informação. Como exemplo temos as plataformas de serviços on-line que disponibilizam o acesso fácil e rápido a serviços dentro de diferentes nichos de interesses. As mesmas também se manifestaram interessantes no sentido em que promovem novos bens e serviços, alargando o espectro de interesses dos consumidores, e enredando os consumidores numa teia de novos conteúdos que vai aumentando em função do número de acessos.

Para isso é necessário que os elementos que utilizam essas plataformas detenham elevado grau de conexão social que pode também surtir outras conexões e envolvimento cívicos fora do contexto *on-line* (Fechine, 2014).

Para Jenkins o conceito de cultura participativa parte de uma terminologia mais abrangente, a da cultura de convergência. Para o autor a cultura da convergência descreve as mudanças tecnológicas, industriais, culturais e sociais, que dependem de quem fala sobre elas e do quanto as pessoas conhecem e sabem sobre elas. “*In the world of media convergence, every important story gets told, every brand gets sold, and every consumer gets courted across multiple media platforms*” (Jenkins, 2006, p. 3). Desta forma, ainda segundo o autor, é atribuído o papel principal aos consumidores pela livre circulação e divulgação de conteúdos on-line, que depende da sua participação ativa e muito mais do que um mero fenómeno tecnológico, esta convergência representa uma mudança de paradigma cultural na qual os consumidores são impulsionados a procurar novas informações e conteúdos que

originam infinitas conexões que contrariam a tendência da informação dispersa no universo *Web* (Jenkins, 2006).

Essa informação categorizada e segmentada por diferentes áreas de preferência, organizadas em função do número de acessos dos utilizadores, materializa a relevância do papel dos consumidores também como produtores de informação, isto é, como *prosumers* (produtores e consumidores). Assim, os mesmos deixam o papel de meros espetadores ou leitores, resignados à passividade, para ser interventores ativos no consumo de informação, na sua segmentação e usufruem da liberdade de criar nova informação. Desta forma, os *prosumers* representam um papel ativo e determinante no processo de proliferação da informação, transmitida nos meios de comunicação social que através da sua participação neste processo de criação de conteúdo informativo, seja ele de que natureza for, possibilita a divulgação em maior escala desse mesmo conteúdo e assim sucessivamente (Jenkins, 2006).

Para o tema em estudo é interessante compreender que a participação e a implicação de todos os envolvidos com um determinado grupo de interesses comuns, possibilita trocas de experiências extremamente ricas e que podem ser utilizadas em favor dos próprios intervenientes.

Trata-se assim de um processo colaborativo de troca de informação e produção da mesma, em conjunto, face aos segmentos de interesses e à identificação entre os participantes.

Após uma análise exploratória dos fundamentos teóricos selecionados para este estudo, apresentados por diversos autores, cumpre agora realizar uma reflexão crítica associando as temáticas abordadas.

A economia social representa em Portugal um setor em franco crescimento, responsável por intervir na resolução de várias problemáticas sociais, que devido a contratualização com estado, compete hoje em dia a estas organizações.

O trabalho destas organizações ultrapassa os princípios tradicionais do mercado, visto que se tratar de organizações sem fins lucrativos, cujos lucros se prendem exclusivamente com o alcance das suas missões sociais. Os resultados desse trabalho são maioritariamente qualitativos e os resultados financeiros, de cariz mais quantitativo, e servem apenas para assegurar o crescimento e desenvolvimento dos serviços prestados, incrementando a qualidade das instalações e fomentando o investimento em novos serviços e valências.

Para que tal se concretize, depende que as OES possam ter resultados financeiros positivos, o que nem sempre acontece. Nessas situações e verificando-se os casos em que existe contratualização com o Estado, nomeadamente através de acordos de cooperação, essas dificuldades financeiras podem pôr em causa o cumprimento desses acordos. Neste âmbito reside uma das principais dificuldades destas organizações, a da autossustentabilidade.

Grande parte dos rendimentos da OES, com contratualização com o Estado, depende dos financiamentos provenientes desses acordos, e a manutenção dessas atividades depende, em grande parte, desse financiamento, pelo que as participações dos utilizadores e as outras fontes de

rendimento que possam existir, só por si, em alguns casos, não são suficientes para assegurar o funcionamento das respostas sociais.

A questão da sustentabilidade financeira das OES é uma questão que merece reflexão, designadamente, para que se possa compreender quais as melhores estratégias para potenciar o crescimento destas organizações, tornando-as mais autossuficientes e capazes de captar mais investimento. Essa autonomia pode funcionar como um efeito propulsor do crescimento do setor no sentido de aumentar a capacidade das valências sociais, melhorar a qualidade dos serviços prestados, incrementar a participação da comunidade, e em última instância melhorar a qualidade de vida nos envolvidos.

Identificada esta necessidade, é relevante também abordar algumas perspetivas teóricas que identifiquem formas de gestão que instiguem à resolução desta problemática, daí ter sido abordada a temática do *Whole of Government*, uma metodologia de gestão aplicada na administração pública que reflete algumas das práticas que o Estado aplica e que deve incrementar na sua relação com este setor de atividade.

Segundo estes fundamentos de gestão é possível através do envolvimento horizontal de vários participantes de uma determinada realidade, tomar decisões conjuntas de forma a atingir objetivos comuns, que será o que se pretende no caso de se analisar hipóteses de resolução do problema da sustentabilidade do terceiro setor. Neste caso pretende-se criar espaço, ou potenciar espaços já existentes, para reflexões conjuntas e participadas por todos os interessados, implicando-os em situação de igualdade hierárquica nos processos de decisão e possibilitando a correta análise dos problemas e apontando possíveis soluções.

Para facilitar a implementação desta tipologia de soluções de gestão, é relevante compreender de que forma as novas tecnologias da informação podem representar uma oportunidade interessante para colocar em prática determinadas estratégias.

A participação e a interatividade entre grupos de pessoas com os mesmos interesses, revela-se assim como uma mais-valia na resolução de problemas, daí surge a análise à cultura participativa que aborda de que forma se pode tirar partido dessa interação, nomeadamente recorrendo às potencialidades da internet.

Recorrendo às vantagens da cultura participativa é possível criar uma ligação com alguns dos pressupostos da *Whole of Government* e concluir que a criação de mecanismos interativos, que agreguem grupos de OES com conexão ao nível da intervenção que produzem poderá obter resultados positivos ao nível da sua sustentabilidade.

É com base neste pressuposto que se estabelecem as proposições desta investigação e se propõe com ela um modelo de gestão colaborativa passível de surtir efeitos positivos ao nível da autossustentabilidade das OES, que seguidamente se apresenta.

2. Metodologia

Para a elaboração do trabalho de dissertação apresentado, observa-se que se trata de um estudo qualitativo, cuja estrutura metodológica está em constante adaptação às necessidades evolutivas do estudo. Segundo J. Creswell (Creswell, 2007) uma abordagem qualitativa requer uma fundamentação filosófica que esteja patente ao longo do estudo desde a recolha de dados, análise até à sua interpretação. Assim pode-se considerar que se trata de um estudo interpretativista que reconhece que o comportamento humano é interativo e passível de interpretação cujos resultados só são possíveis através da aproximação aos intervenientes no estudo (Oliveira, 2008).

Segundo a vertente interpretativista em pesquisas qualitativas, o maior ênfase é dado ao desenvolvimento da investigação com forma de validar os resultados obtidos. Neste ponto o autor da investigação é também co-contrutor do conhecimento, colocando-se em muitos casos no papel de objeto de estudo e de sujeito participante da investigação (Ollaik e Ziller, 2012).

Na pesquisa qualitativa com base interpretativista é dado o enfoque aos significados que a sociedade atribuí a determinado fenómeno como base para a construção do conhecimento. Este, não se formula através de variáveis mas sim recorrendo à análise progressiva das situações e interpretações à medida que as mesmas vão surgindo (Myers & Newman, 2006).

Com base nos fundamentos apresentados pelos autores, seguidamente apresentam-se os objetivos e instrumentos a utilizar o longo do estudo.

a. Objetivo Geral

- Propor um desenho de modelo colaborativo de apoio à gestão, adequado às necessidades de eficiência do setor da economia social.

b. Objetivos Específicos

- Identificar necessidades de eficiência no setor da economia social;
- Analisar oportunidades convergentes entre as organizações do setor;
- Construir um modelo teórico de um protótipo digital para a partilha de informações, serviços e recursos entre as organizações da economia social.

Com base nos objetivos definidos foi identificada como pergunta de partida para a investigação:

A criação de redes colaborativas entre OES pode otimizar a gestão de recursos de modo a contribuir para a sua sustentabilidade?

Partindo desta questão identificam-se as seguintes proposições de investigação:

- P1: A otimização de recursos próprios poderá contribuir para a captação de recursos para as OES.
- P2: A criação de parcerias, nas quais as OES podem adquirir e fornecer recursos sociais, proporciona mais valias financeiras às mesmas.
- P3: A partilha de informação, serviços e recursos dentro da rede colaborativa pode otimizar a gestão e gerar mais valias para as instituições.

Tratando-se de um estudo qualitativo emerge a necessidade de fundamentar as opções metodológicas adotadas para colocar em prática a investigação.

2.1 Metodologias de revisão sistemática

Para o desenvolvimento da dissertação apresentada, e tal como está subjacente aos trabalhos de investigação qualitativa, o mesmo requer uma revisão sistemática de bibliografia relacionada com o tema em questão e dos conceitos a ele associados, de forma a fundamentar empiricamente a pertinência do tema em estudo, bem como para definir as opções metodológicas a adotar. Para que essa revisão seja eficiente recorreu-se à utilização da metodologia prisma de revisão sistemática que se baseia em alguns passos estruturados para a prossecução dos objetivos do estudo.

Segundo os autores Khan *et. al* (2003) os passos que pressupõe a revisão sistemática são:

1º Enquadramento da questão;

2º Identificação de publicações relevantes;

3º Avaliação da qualidade dos Estudos;

4º Resumo das evidências;

5º Interpretação dos resultados (Khan, Kunz, Kleijnen, & Antes, 2003, tradução livre).

Com base nos pressupostos defendidos pelos autores, pretende-se que o estudo seja enquadrado, de forma organizada, cumprindo os passos definidos, e assim, conseguir uma estrutura coerente que permita tirar conclusões com impacto.

No que concerne ao primeiro passo, “Enquadramento da Questão”, este prevê que seja proposta uma ou várias questões de partida para o estudo, as mesmas estão definidas na introdução deste trabalho, apresentando o problema em análise.

Seguidamente, quando se aborda a questão da “identificação das publicações relevantes”, está patente ao longo do capítulo 1 deste documento, toda uma seleção de autores e as suas perspetivas relativamente ao tema em análise, reforçando a importância de dar resposta às questões iniciais e apontando fundamentos para a pertinência do estudo.

Neste âmbito, foi efetuada uma ampla pesquisa digital, recorrendo às plataformas “Google Académico” e “B-on”, e as mesmas, foram dirigidas aos conceitos-base do estudo, designadamente através da conjugação de palavras como “economia social”, “terceiro setor”, “segurança social”, “contratualização entre estado e terceiro setor”, e os resultados foram direcionando a pesquisa para outros conceitos como “financiamento do setor social”, “empreendedorismo social”, “sustentabilidade”, o que veio ao encontro do tema que se pretende abordar.

Para além desta área concetual também se dirigiu o estudo para a área temática da “gestão”, “gestão das organizações”, “papel do estado no terceiro setor”, que foi sendo redirecionado para as teorias de “cultura participativa”, “gestão pública participativa”, “*whole of government*”, “*new public management*” (teoria excluída do estudo por se tratar de uma abordagem mais obsoleta quando comparada com a proposta do WGA).

Quanto à avaliação da qualidade dos estudos em causa, os mesmos foram selecionados tendo em conta o nível de experiência do autor e número de publicações relacionadas, a aproximação ao tema em estudo, as referências bibliográficas utilizadas, que em muitos casos se mostraram coincidentes, e utilização de referências estatísticas credíveis.

Com base na literatura encontrada foi possível resumir as evidências para confirmar a importância do tema em questão e manter o interesse em abordá-lo nesta dissertação. As evidências apontam para que os diferentes autores reforcem a relevância da gestão otimizada nas OES, como forma de assegurar a sustentabilidade. Os mesmos reforçam ainda que, para atingir uma otimização na gestão, é útil o recurso a abordagens participativas, nomeadamente, tratando-se de um setor de atividade não lucrativo, onde a criação de valor depende de alcançar objetivos sociais e não financeiros, é determinante a personalização das soluções de gestão apresentadas e a inclusão de todos os envolvidos nessas decisões.

A interpretação dos resultados apresentados dá origem a proposta de criação de modelo colaborativo através de uma abordagem participativa com vista à otimização da gestão nas OES.

Esse modelo irá ser posteriormente apresentado, conforme vai sendo corroborado o conceito com base nesta abordagem metodológica.

2.2 Entrevistas exploratórias

A aplicação de entrevistas exploratórias tem como propósito esclarecer quanto à pertinência do referencial teórico apresentado bem como o de alargar o estudo para âmbitos que não tenham sido ainda considerados pelo investigador (Quivy & Campenhoudt, 2005). Nesse sentido optou-se por adotar esta metodologia para que seja possível obter informação passível de confirmar orientações de trabalho obtidas através das leituras realizadas.

Segundo os autores, podem ser considerados três tipos de interlocutores a ter em conta no momento de escolher a quem dirigir as entrevistas: investigadores especializados e peritos, testemunhas privilegiadas e o público a que o estudo diz respeito. Destas três categorias considerou-se mais adequado recorrer a testemunhas privilegiadas uma vez que as mesmas têm uma aproximação à realidade em estudo e às problemáticas que o envolvem, quer pela posição pessoal ou profissional que ocupam, quer pelas responsabilidades inerentes a essa posição (Quivy & Campenhoudt, 2005).

A utilização desta técnica de pesquisa para este estudo baseia-se essencialmente no facto de se tratar de uma das ferramentas mais adequadas, a ser aplicada na pesquisa qualitativa, designadamente em estudos interpretativistas (Myers & Newman, 2006).

Segundo Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas utilizam perguntas abertas e fechadas possibilitando ao entrevistado dissertar acerca do tema em análise, sendo que “quase sempre produzem uma melhor amostra da população de interesse.”(Boni & Quaresma, 2005, p. 75).

Quanto ao entrevistador o mesmo deve direccionar a sua atenção para o assunto e elaborar perguntas adicionais sempre que se justifique, de forma a direccionar a atenção do entrevistado

evitando que o mesmo se desvie do tema, da mesma forma que essas perguntas adicionais podem servir para clarificar alguns pontos que não tenham ficado explicitados de forma correta. Este tipo de entrevista foi o escolhido para o tema em análise já que a mesma possibilita uma circunscrição das informações recolhidas com um maior direcionamento ao tema de forma a atingir os objetivos delineados. Ao contrário do que acontece nos questionários preenchidos por escrito, na entrevista semiestruturada, é possível corrigir equívocos de imediato, favorecendo as respostas com mais espontaneidade e aproximando o entrevistador e o entrevistado (Boni & Quaresma, 2005).

Segundo os autores “quanto menos estruturada a entrevista maior será o favorecimento de uma troca mais afetiva entre as duas partes.” (Boni & Quaresma, 2005, p. 75) e neste caso o entrevistador e o entrevistado estabelecem uma ligação com um carácter mais informal que possibilita um ambiente semelhante a uma conversa na qual podem emergir temas que não estejam contemplados no guião, mas que podem ser de total interesse para o estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Os entrevistados revelaram com clareza ideias e conceitos determinantes para o estudo e incrementaram algumas premissas que se revelam emergentes para análise da problemática da sustentabilidade do setor social.

Na postura de entrevistador observou-se que esta metodologia apresenta alguns entraves no controlo da dispersão do discurso, havendo em alguns casos necessidade de elaborar questões que não se encontram descritas no guião para circunscrever discurso disperso e fazer regressar a discussão à pergunta original. Por outro lado, também foram sendo colocadas questões que não se encontram no guião de forma a tentar esclarecer algumas ideias que foram surgindo, e desta forma poder acrescentar pontos de interesse à discussão. Com base nestes pressupostos corrobora-se a ideia de que esta tipologia de entrevista, correspondeu aos interesses do estudo e adequou-se na obtenção de algumas pistas para a elaboração do projeto apresentando.

2.3 Soft system methodology

A soft system methodology (SSM) apresenta-se como um instrumento de avaliação ao longo de todo o estudo. Segundo Scozzy et al (2017). a SSM privilegia “métodos e técnicas destinados a interpretar, definir e explorar problemas, com base nas visões de mundo, interesses e motivações das pessoas que enfrentam esses problemas. Tais análises são conduzidas por meio de técnicas qualitativas, racionais e interpretativas, de modo a gerar debate, aprendizagem e compreensão que possam ser usados para abordar problemas complexos.” (Scozzi, Bellantuono, & Pontrandolfo, 2017, p. 865, tradução livre).

A opção de incluir esta metodologia no estudo apresentado, é feita como base na abordagem que a mesma apresenta relativamente à experiência em “situações-problema” do mundo social real, e situações humanas testadas e aplicadas à realidade social envolvente ao estudo (Checkland & Winter, 2006).

Esta metodologia prevê que os participantes se envolvam num percurso conjunto para uma ação participada, com o intuito de que a mesma irá contribuir para melhorar o problema comum identificado. Esta é uma opção consciente e organizada numa congregação de esforços e aprendizagens comuns para resolver problemas também comuns (Checkland & Winter, 2006).

Segundo os autores a aprendizagem é um ponto fundamental da ação comum, para que seja possível explorar as situações humanas salvaguardando a sua complexidade, e a mesma é construída através do surgimento de modelos e conjuntos de atividades intencionalmente pensados para se adequarem ao problema em si. Desta forma identificam-se quatro fase fundamentais para a aplicação da SSM:

1º identificação da situação-problema;

2º construção de modelos de atividade intencional;

3º utilização dos modelos para adequação da ação;

4º implementação da ação.

Para além de identificar as fases e os principais interlocutores do processo, os autores ainda sugerem ferramentas para a implementação da metodologia na prática.

Segundo Burge (2015) a SSM representa uma base filosófica que defende que o mundo é um local complexo porque é habitado por seres humanos com diferentes perceções sobre a mesma realidade, essas perceções são definidas com base nos preconceitos e crenças de cada um que representam modelos mentais individuais que são diferentes de indivíduo para indivíduo. Esses modelos mentais por norma são implícitos, mas quando os mesmo se manifestam de forma explícita, estes podem ser utilizados para comparar as observações e possibilitar julgamentos por parte de cada observador. Nessa circunstância os observadores podem até discordar da validade das suas observações, baseadas no seu modelo mental individual, no entanto quando se toma consciência do mesmo, é mais simples aferir a defensabilidade e racionalidade do mesmo. Esta é a base da SSM (Burge, 2015).

Desta forma o autor defende que a SSM atua na base de uma pluralidade de modelos mentais para criar novos modelos que sejam racionais e com uma lógica defensável, são os chamados modelos conceituais. Estes modelos conceituais representam os passos necessários para alcançar a solução do problema identificado (*Root definition*).

A imagem seguinte sugere a representação do autor sobre as fases do desenvolvimento da SSM. No diagrama apresentado é possível perceber que a parte inferior do diagrama (por baixo da linha divisória) representa área de pensamento abstrato onde no ponto 3 são definidas as *Root Definitions* e no ponto 4 os modelos conceituais.

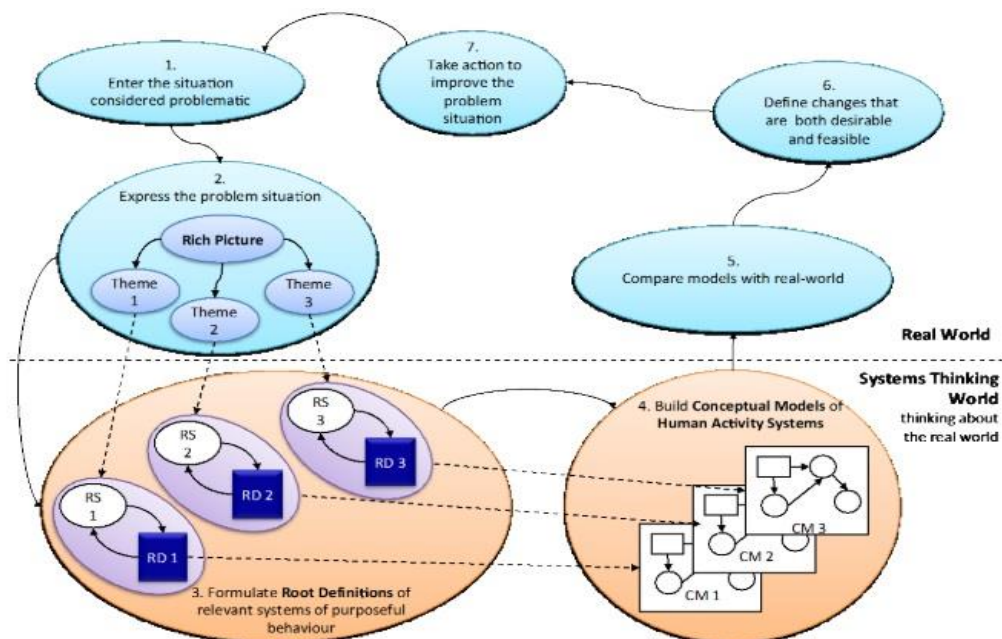


Figura 4: 7 etapas da Soft System Methodology

Fonte: BURGE, S. An Overview of the Soft Systems Methodology. System Thinking: Approaches, 2015, p. 1.

Com base nesta concepção, o autor identifica os modelos conceituais como “sistema de atividade humana” onde se verifica que, na metade superior da imagem é dada especial atenção ao mundo real, onde à esquerda se define “o que pensar” e à direita se identificam os ganhos úteis com o conhecimento adquirido, através da comparação entre modelos conceituais e a realidade experienciada (Burge, 2015).

Abordando agora as fases indispensáveis ao desenvolvimento deste modelo, Burge (2015) incrementa a perspectiva anterior ao frisar a importância do cumprimento das 7 fases seguintes:

- Introduzir à situação-problema: esta etapa relaciona-se com a aproximação ao mundo real, através da recolha de informação no sentido de apurar conhecimento sobre a problemática que se pretende abordar.
- Expressar a situação-problema: captação das várias concepções do problema e concetualização do mesmo de forma a simplificar a sua elevada complexidade, recorrendo a imagens esquemáticas que facilitem a sua interpretação – conceito de *Rich Picture*. Segundo esta abordagem é possível identificar diferentes perspectivas, entrar em acordo sobre a interpretação mais correta, é uma importante fonte de inspiração sobre quais os modelos mais suscetíveis de serem modificados pela forma como se relacionam.
- Identificar *Root definitions* (Definição de Raiz) de sistemas relevantes do comportamento intencional: este processo de identificação pode ser complexo, no entanto o mesmo prende-se com a capacidade de captar a essência da situação particular do sistema relevante. O verbo principal da *Root Definition* será o propulsor da ação. Deverão ser identificados os diferentes papéis através da Mnemónica CATWOE (Clientes, Atores, Transformação, Visão do mundo, Decisor, meio envolvente.)
- Construir modelos conceituais do sistema de atividade humana: a construção de modelos conceituais ajuda na clarificação de ideias e pontos de vista baseados nas concepções humanas. Pretende-se nesta fase definir as ações necessárias para atingir a situação-problema. Todas as atividades devem ser identificadas por um verbo de ação.
- Comparar os modelos com o mundo real: aproximação ao mundo real como o objetivo de o compara com os modelos definidos e aferir a sua adequação. Com este propósito pretende-se identificar quais as mudanças para melhorar a situação e poder identificá-las. São as diferenças entre o mundo real e o modelo lógico que possibilitam a emergência temas que conduzem à mudança.
- Definir mudanças desejáveis e viáveis: com base na premissa anterior, identificam-se quais as mudanças adequadas à realidade em questão e quais vão ser implementadas.
- Tomar medidas para resolver e/ou melhorar a situação-problema: Implementação das ações e medidas identificadas com vista à resolução da situação-problema (Burge, 2015)

Com base nesta abordagem do autor, pretende-se construir um modelo de atuação suscetível de contribuir para a resolução do problema identificado, que neste caso se trata da problemática da sustentabilidade das OES. Esta perspetiva metodológica possibilita uma avaliação do problema e a definição de estratégias para a sua resolução de forma coerente e esquematizada, o que se adequa à criação do modelo que aqui se propõem – uma plataforma colaborativa on-line.

3. Análise de Resultados Preliminares

3.1 Enquadramento das Entrevistas exploratórias

Neste ponto pretende-se apresentar alguns dados recolhidos através das entrevistas exploratórias realizadas enquadradas no tema em estudo.

Nesta situação identificaram-se três testemunhas privilegiadas:

- Entrevistado nº 1, Eng.º Rui Teles de Castro: Presidente da direção da União Distrital das IPSS do Porto.
- Entrevistado nº 2, Dr. Alberto Machado: Presidente da Junta de Freguesia de Paranhos.
- Entrevistado Nº 3, Professor Doutor Américo Mendes: Universidade Católica.

Todos os entrevistados foram selecionados devido ao seu grau de proximidade com o tema em estudo e também devido à sua experiência no contacto com as OES.

Quanto ao tipo de entrevista a realizar optou-se por escolher uma entrevista semiestruturada que possibilitasse maior liberdade ao entrevistador e também ao entrevistado (Boni & Quaresma, 2005)

Ao aplicar esta metodologia de investigação pretende-se reunir informação privilegiada, proveniente de interlocutores com elevado nível de experiência em relação ao tema em estudo.

Neste caso optou-se por entrevistar interlocutores com diferentes áreas de formação e diferentes níveis de envolvimento em relação à temática da economia social, assim sendo foram entrevistados um dirigente de uma associação de IPSS de nível distrital, um presidente de uma junta de freguesia com responsabilidades no pelouro da ação social, um docente universitário, com estudos e artigos publicados na área da economia social e envolvimento em associações de cariz social.

Ao entrevistar-se um dirigente de uma associação de IPSS procura-se, principalmente obter informação mais globalizada de uma realidade distrital, que só se obtém através do contacto direto com as instituições representadas e, desta forma, poder realizar um paralelismo com um contexto nacional. Com a entrevista ao presidente de junta de freguesia busca-se o contacto com uma realidade mais local e de influência direta na comunidade, assim como também se pretende obter a visão de quem está mais próximo das vulnerabilidades sociais. A abordagem a um docente universitário possibilita uma visão mais académica em relação ao tema, proveniente de quem se dedica a estudar e enquadrar empiricamente os problemas e as suas soluções.

Assim, é possível reunir com estas entrevistas uma mescla de perspetivas que incrementam este estudo e que possibilitam obter uma visão diversificada sobre pormenores da investigação e direcioná-la em novos sentidos.

A informação mais relevante encontra-se sintetizada nas tabelas 1,2 e 3.

3.2 - Análise das entrevistas exploratórias

Após a análise de conteúdos apresentados nas tabelas 1, 2 e 3, emergem algumas questões que, através do cruzamento das informações, se mostram coincidentes, designadamente quando abordada a questão das mais valias do setor.

Em suma, os entrevistados referem como principais mais valias do setor:

- As OES asseguram serviços que não são prestados pelo Estado.
- Esses serviços são disponibilizados, a toda a população, a um preço inferior ao seu custo real.
- Os serviços prestados são de qualidade.
- É um setor que cria emprego e agrega as comunidades.
- É um setor baseado na partilha entre instituições e autoridades nacionais que resolve problemas sociais.

Tabela 1: Síntese de conteúdos da entrevista exploratória, Entrevistado nº 1, Rui Leite de Castro.

GUIÃO DE ENTREVISTA ENTREVISTADO Nº 1	PRINCIPAIS CONTEÚDOS OBTIDOS
IDENTIFICAÇÃO DO INTERLOCUTOR (FORMAÇÃO ACADÉMICA, PROFISSÃO) INSTITUIÇÃO (CARGO, TEMPO DE SERVIÇO)	Eng. Rui Leite de Castro, Formação em Engenharia agrícola, 15 anos de ligação ao setor social (foi presidente do Banco Alimentar contra a Fome, durante dois mandatos). Fez parte da direção da UDIPSS durante dois mandatos e assume funções de presidente desde janeiro de 2019. Mantem atividade profissional paralela e considera-o como uma mais valia. A UDIPSS tem cerca de 400 associadas num universo de cerca de 600 instituições sociais no distrito do Porto.
DA SUA EXPERIÊNCIA QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS MAIS VALIAS QUE O SETOR DA ECONOMIA SOCIAL REPRESENTA PARA A COMUNIDADE E PARA O PAÍS?	“Para o país representa o braço armado do Estado, porque o Estado não detém lares, não detém creches, não detém nada”. Refere existir um grande desconhecimento por parte da comunidade em geral, relativamente à importância do terceiro setor. “presta bons serviços com menos custo. Se fosse o Estado a fornecer os mesmos serviços à partida seriam mais caros e não tão bons.”, “o setor representa uma parte interessante relativamente ao PIB e ao emprego” “o terceiro setor resolve problemas sociais e nas pequenas comunidades muitas vezes é o único centro agregador”, “Seria importante nessas situações específicas, haver alguma majoração nos acordos”, “vejo um futuro muito grande neste setor” “numa sociedade de cariz capitalista, parece-me que o âmbito social, as vezes fica um bocadinho esquecido” “muitas vezes é o único fornecedor de emprego daquela área (...) para além de ser agregadora da comunidade”
QUAIS SÃO PRINCIPAIS DIFICULDADES?	“problemas de gestão (..) há instituições muito bem geridas com muito património, há instituições muito bem geridas sem património e há instituições mal geridas”, “infelizmente os media só falam nos casos maus (...) e isto é mesmo residual” “os órgãos sociais demitem-se e são as direções técnicas que fazem a gestão corrente, e muitas vezes sem quase orientação dos órgãos sociais, portanto é um problema” “o custo maior das IPSS é o pessoal, e às vezes é um bocado excessivo” “como é uma gestão às vezes muito caseira (...) vão comprar à papelaria da esquina onde é muito mais caro, não podem despedir a senhora x porque é amiga de alguém e assim não podem reduzir os custos (...) e isso, às vezes, sem querer leva a que sejam pouco sustentáveis” “é preciso em negociações com o governo mostrar que nós somos muito poderosos (...) representamos muitos utentes, muito emprego, muito volume de dinheiro”
QUAL A SUA OPINIÃO ACERCA DO MODO DE FINANCIAMENTO DAS INSTITUIÇÕES DO SETOR DA ECONOMIA SOCIAL?	“o modo de financiamento é perverso” “uma instituição numa zona pobre, que dá emprego, que cria a tal dinâmica de associação da comunidade, recebe à vezes menos, porque não recebe dos utentes, porque os utentes são todos de escalão mais baixo ou até nem pagam nada, comparativamente com uma zona rica de uma cidade, em que pelo menos metade pagam” “para mim deveria ser assim por exemplo o estado dava 100 por criança, mas o pai deu 20 então o estado só da 80, se o pai não deu nada, então dá os 100. Qual esse valor 100 (...) , e para quem está no interior ainda dar uma majoração porque está no interior” “outra questão importante é a criação de atividades lucrativas” “as instituições têm que ser mais criativas”
CONSIDERA QUE ESSE MODO DE FINANCIAMENTO É EFICAZ/ADEQUADO FACE ÀS NECESSIDADES DO SETOR?	“o modelo de negócio do nosso setor social é único na europa” “as vezes (nas instituições) há um bocadinho de gestão familiar, gestão paroquial, em que muitas vezes há algum desleixo ou facilidade sem querer”
EM QUE MEDIDA SE PODE CONSIDERAR QUE AS OES DE FORMA GERAL, TÊM PROBLEMAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA?	“grande parte não, mas uma pequena parte sim” “essas são as mais pequenas, em locais mais pobres, e com uma gestão menos apurada, menos profissional e mais caseira” “quando os corpos sociais das IPSS são atuantes e tem conhecimentos e conseguem passa-los, isso nota-se”.
CONSIDERA QUE AS OES ESTÃO ATUALMENTE ENVOLVIDAS E ATUALIZADAS FACE AOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS PROPORCIONADOS PELA UTILIZAÇÃO DA INTERNET?	“pode ser essa uma das dificuldades”
CONSIDERA QUE EXISTEM VANTAGENS NA PARTICIPAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS COMO FORMA DE AS OES ATINGIREM OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDADE E EFICÁCIA NA GESTÃO DE RECURSOS?	“faz falta uma plataforma de partilha de indicadores de gestão” “ a própria instituição, embolada nos problemas do dia a dia, não tem uma visão de fora, por isso acho importante que exista essa plataforma” “cruzar indicadores que são públicos, porque as instituições são obrigadas a publicar essas informações nos seus sites” “pode ter vantagens porque às vezes há uma carrinha que está parada, ou um auditório, ou porque na mesma zona às vezes há três instituições e elas não se conhecem” “poderá rentabilizar alguns dos ativos que têm” “é residual , mas acredito que sirva para ajudar as que precisamente estão em piores condições” “partilha de recursos é sempre interessante, nomeadamente para vender serviços que estejam disponíveis” “é muito importante a partilha dos indicadores de gestão”

Tabela 2: Síntese de conteúdos da entrevista exploratória, Entrevistado nº2, Alberto Machado.

GUIÃO DE ENTREVISTA ENTREVISTADO Nº2	PRINCIPAIS CONTEÚDOS OBTIDOS
IDENTIFICAÇÃO DO INTERLOCUTOR (FORMAÇÃO ACADÉMICA, PROFISSÃO) INSTITUIÇÃO (CARGO, TEMPO DE SERVIÇO)	Alberto Machado, Médico dentista e presidente da Junta de Freguesia de Paranhos.
DA SUA EXPERIÊNCIA QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS MAIS VALIAS QUE O SETOR DA ECONOMIA SOCIAL REPRESENTA PARA A COMUNIDADE E PARA O PAÍS?	Junta de freguesia de paranhos, Presidente há 10 anos e há 18 anos como autarca na freguesia, “é a maior do Porto uma das maiores do País” 41500 eleitores, 50000 habitantes e uma população flutuante de cerca de 80000 pessoas. “há cerca de 150000 pessoas que todos os dias cruzam o nosso espaço territorial” “quando tomei posse como presidente da Junta de freguesia em 2009, decidi ficar com a responsabilidade do pelouro da ação social. A primeira coisa que fizemos foi constituir e dar corpo à comissão social de freguesia, e desde lá para cá todo o trabalho que tem vindo a ser feito pela junta de freguesia é um trabalho muito assente na articulação com as instituições” “não tendo a junta de freguesia as competências para resolver os problemas que os cidadãos trazem à junta de freguesia, a junta assumiu procurar que a pessoa saia daqui, não com uma solução que nós não lhe podemos dar, não somos nós que vamos arranjar casas porque não as temos, não somos nós que vamos arranjar subsídios por não somos a segurança social, fazemos nós esse encaminhamento” “a junta de freguesia assumiu o papel de coordenador, damos também algum apoio financeiro a algumas IPSS para que elas possam fazer face a despesas na área alimentar ou na carência financeira, para despesas básicas” “se houve tempo em que as juntas de freguesia podiam desenvolver respostas sociais, em 2007 (...) coloca-se um impedimento legal que impede as juntas de freguesia de assegurarem essas respostas, e passa tudo para a esfera das IPSS” “considero que todas as IPSS que estão em paranhos têm cumprido o que lhes está destinado”
QUAIS SÃO PRINCIPAIS DIFICULDADES?	“nós não nos imiscuímos na vida interna das IPSS por outro lado conseguimos perceber que as IPSS estão a passar uma fase difícil de tentativa de mudança de paradigma, e isso tem a ver com o atual governo.” “isto é uma questão puramente ideológica, os partidos de extrema esquerda têm uma ideia estatizante do sistema e para eles tudo devia ser público, e o estado devia assumir tudo (...) é uma ideia que eu não concordo, o estado deve tutelar e criar condições para que a iniciativa privada possa florescer” “fiz com que fosse colocada uma pressão muito grande sobre as IPSS, quer do ponto de vista legislativo, quer do ponto de vista do cumprimento de regulamentos que são claramente excessivos para as funções, até em termos de instalações, dimensões de salas, número de casas de banho, aquilo que está a ser exigido às IPSS está a ser demais, numa tentativa, julgo eu, é a minha opinião, numa tentativa ideológica, de fazer com o estado termine com um processo. Isto não funciona bem assim, temos que estatizar.” “esse caminho que é político e de escolhas políticas, preocupa-me e acho que é o maior desafio que as instituições têm neste momento” “se for tudo estatizado as coisas vão ficar piores, sob vários aspetos, porque o estado não consegue fazer tudo” “o propósito, eu acredito, é levar a uma progressiva estatização das respostas por parte da segurança social”
QUAL A SUA OPINIÃO ACERCA DO O MODO DE FINANCIAMENTO DAS INSTITUIÇÕES SETOR DA ECONOMIA SOCIAL?	“eu acho que o modelo é bom porque o estado financia, dá um determinado valor pela prestação de um determinado serviço, o utente também paga (...) para se responsabilizar ele próprio pelo serviço e, de certa forma, para contribuir para o serviço que está a receber” “o modelo também é bom para decidir quanto é que paga cada pessoa, e paga consoante o seu escalão de IRS, quem pode mais paga mais, quem pode menos paga menos” “o que eu acho que tem corrido mal é que as verbas não tem sido atualizadas” “se os valores tivessem ao longo dos anos vindo a ser atualizados, as IPSS estariam numa posição sólida em termos financeiros e os seus custos seriam totalmente absorvidos pelas receitas, e o que está a acontecer é que as receitas em muitos casos são menores que os custos, porque a segurança social obriga a ter um quadro de pessoal estanque” “não tem grande sensibilidade para perceber que as IPSS devem ser avaliadas consoante a sua realidade e circunstância” “as atualizações que vão existindo não são suficientes para cobrir os encargos que vão aumentando nesse período de tempo”
CONSIDERA QUE ESSE MODO DE FINANCIAMENTO É EFICAZ/ADEQUADO FACE ÀS NECESSIDADES DO SETOR?	“as IPSS são diferentes os territórios são diferentes, as necessidades são diferentes e por isso os custos são diferentes e a legislação deveria prever isso, se uma IPSS funciona numa zona extremamente pobre e degradada vai ter um conjunto de receitas a menos que uma IPSS que uma IPSS que trabalhe numa zona mais de classe média (...) é um constrangimento que a instituição tem, e deveria haver uma majoração para essas situações” “aquilo que é transferido da segurança social poderia ter em conta o numero de utentes que se encontra em cada um dos escalões” “criar critérios de justiça na repartição da verba, e a verba não ser apenas e só matemática”
EM QUE MEDIDA SE PODE CONSIDERAR QUE AS OES DE FORMA GERAL, TÊM PROBLEMAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA?	
CONSIDERA QUE AS OES ESTÃO ATUALMENTE ENVOLVIDAS E ATUALIZADAS FACE AOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS PROPORCIONADOS PELA UTILIZAÇÃO DA INTERNET?	“Eventualmente poderia ser útil” “as IPSS vivem muito no seu mundo muitas delas até concorrem entre si, essa concorrência pelos utentes que se sente muito nas faixas etárias mais novas” “a concorrência faz com que não haja tanta vontade de estar em rede” “aqui em paranhos há instituições que competem no mesmo território, foi algo que nós tentamos delimitar e não conseguimos, inclusivamente áreas de intervenção, não podemos impor essa regra.” “essa plataforma já funciona de forma informal e institucionalmente com a junta de freguesia”
CONSIDERA QUE EXISTEM VANTAGENS NA PARTICIPAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS COMO FORMA DE AS OES ATINGIREM OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDADE E EFICÁCIA NA GESTÃO DE RECURSOS?	

Tabela 3: Síntese de conteúdos da entrevista exploratória, Entrevistado nº 3, Américo Mendes.

GUIÃO DE ENTREVISTA ENTREVISTADO Nº 3	PRINCIPAIS CONTEÚDOS OBTIDOS
IDENTIFICAÇÃO DO INTERLOCUTOR (FORMAÇÃO ACADÉMICA, PROFISSÃO) INSTITUIÇÃO (CARGO, TEMPO DE SERVIÇO)	Américo Mendes, Licenciatura em economia, pós-graduação em economia e desenvolvimento rural. Doutoramento em economia. Professor associado na Universidade. Católica do Porto Coordenador da Área transversal da economia social, Presidente da Associação Incentivar Partilha, “dinamiza projetos de intervenção social, baseados na partilha solidária”
DA SUA EXPERIÊNCIA QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS MAIS VALIAS QUE O SETOR DA ECONOMIA SOCIAL REPRESENTA PARA A COMUNIDADE E PARA O PAÍS? QUAIS SÃO PRINCIPAIS DIFICULDADES?	“este setor proporciona, é a sua missão, e a maioria das organizações assim o fazem, é proporcionar às pessoas e famílias mais carenciadas bens e serviços que elas não podem pagar pelo preço de custo” “estas organização nascem da livre iniciativa da sociedade civil” “mobilizam esses recursos da sociedade civil, combinados com financiamentos públicos e também das empresas” “a iniciativa voluntária dos cidadãos não acontece por parte de todas as pessoas (...) há sempre essa dificuldade” “as organizações e as suas necessidades, para serem economicamente sustentáveis, podem não ficar satisfeitas por aquilo que voluntariamente se consegue” “estão sempre nesta luta diária para angariar os recursos de que precisam” “o desejável e o ideal era que tudo isso fosse conseguido através de contribuições da sociedade civil, quer através do trabalho voluntário, quer em dinheiro quer em espécie. Infelizmente esses contributos ficam muito aquém do que é necessário e daí a necessidade de recorrer a financiamentos públicos, principalmente para cobrir a diferença” “tem que haver mais transparência. Se as organizações pretendem mobilizar recursos da comunidade não pode ser uma organização de que as pessoas desconfiem”
QUAL A SUA OPINIÃO ACERCA DO O MODO DE FINANCIAMENTO DAS INSTITUIÇÕES SETOR DA ECONOMIA SOCIAL?	“deveria existir por parte do estado um compromisso mais alargado de co financiamento das organizações do setor e não só das IPSS “esse cofinanciamento publico vem ligado à exigência do cumprimento de regras (...) não pode e ser uma regulação(...) com base em regras que são definidas centralmente, com quase nenhuma participação, e são aplicadas de uma forma que limita em demasia as decisões que devem ser tomadas pelas instituições. É uma regulação de comando e controlo” “o estado toma decisões em nome do beneficiário, quando deveria ser uma regulação com base na iniciativa económica” “os gastos com pessoal, a maior percentagem dos custos destas organizações, e o nível de remuneração destas pessoas não pode evoluir de uma forma muito desfasada do resto da economia, no entanto a sua produtividade não pode crescer como no resto da economia (...) num banco, numa fabrica é possível substituir trabalho humano por máquinas” “assim o custo produtivo destas organizações é cada vez maior, e se ainda por cima disto há uma regulação pública que não dá a estas organizações a flexibilidade necessária para gerir os seus recursos humanos de uma forma que entenda que seja mais eficiente isso ainda piora”
CONSIDERA QUE ESSE MODO DE FINANCIAMENTO É EFICAZ/ADEQUADO FACE ÀS NECESSIDADES DO SETOR?	“a regulação este setor devia ser muito mais participada e descentralizada”
CONSIDERA QUE AS OES ESTÃO ATUALMENTE ENVOLVIDAS E ATUALIZADAS FACE AOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS PROPORCIONADOS PELA UTILIZAÇÃO DA INTERNET?	“sem duvida nenhuma” “o sitio onde nos encontramos (Centro Incentivar Partilha) é um exemplo disso, onde se consegue garantir a sustentabilidade económica assente na partilha, as instalações foram cedidas, partilhadas por uma autarquia, quem cá está partilha o seu tempo voluntário para assegurar o atendimento de quem precisa e também partilha experiências e conhecimentos ” “isso seria muito útil, a única dificuldade será a de existir ou não existir relações de confiança entre as partes, que fazem com que esse instrumento possa ser usado ativamente” “e essa confiança que precisa também de ser construída”
CONSIDERA QUE EXISTEM VANTAGENS NA PARTICIPAÇÃO E UTILIZAÇÃO DE PLATAFORMAS DIGITAIS COMO FORMA DE AS OES ATINGIREM OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDADE E EFICÁCIA NA GESTÃO DE RECURSOS?	

Estes resultados refletem as perspectivas teóricas já abordadas, na medida em que reconhecem e valorizam a importância do terceiro setor como produtor de bens públicos, relacionados com a coesão social e o bem-estar das populações. Tal como refere Almeida (2001) ao apontar como a génese do setor, as teorias da falha do contrato e falha do mercado, considera-se assim que estes serviços apenas são assegurados nestas condições contratuais e preços, nestas organizações:

“De um modo ou de outro, todas elas acabam por ver a génese das ONL como um subproduto resultante das falhas do mercado e do Estado. A teoria dos bens públicos (...) estabelece um modelo para a ação não lucrativa baseada nas falhas do Estado, ao passo que a teoria da falha do contrato (...) assenta nas falhas do mercado” (Almeida, 2011, p. 92).

Os entrevistados vão ainda ao encontro da perspectiva de Mendes (2018) ao referir que a presença das OES, em muitos territórios, surte um efeito multiplicador da economia ao gerar muitas vezes o único Pólo de emprego que existe nessa área geográfica, e ainda possibilita que outras organizações locais possam ser suas fornecedoras. É relevante também concluir que as conclusões colidem com a perspectiva de Correia (2012) ao referir com ponto forte a questão do impacto social do setor na resolução de problemas.

“Portanto, o grande foco numa iniciativa de empreendedorismo é a transformação social que as suas actividades preveem e permitem, sendo o impacto social um elemento de avaliação primordial. E se falamos em transformação social não podemos deixar de analisar o facto de que essa transformação só ocorre através e com um grupo de pessoas que acredita em determinados (novos) conceitos e valores e age a partir destes.” (Correia, 2012, p. 12).

Relativamente aos principais entraves e dificuldades de atuação destas organizações, emergem contributos que se complementam. Em síntese os entrevistados referem como principais dificuldades:

- Problemas de gestão associados à baixa implicação dos seus órgãos sociais.
- Elevados custos, designadamente os custos com o pessoal.
- Emergência de políticas de estatização.
- Elevada pressão por parte do estado no cumprimento de regulamentos que condicionam as decisões de gestão das OES.
- Dificuldade de captação de recursos de natureza voluntária por parte da sociedade civil.

Muitas destas questões, estão relacionadas com a forma como é mantida a relação entre o estado e as OES, nomeadamente as que têm acordos de cooperação, que tal como refere Mendes (2018), ao apontar a *Enfermidade de Baumol* como uma das principais ameaças à sustentabilidade do setor.

“Esta análise tem que ver com um dos dois principais fatores que estão na base das dificuldades que as ipss têm que vencer para assegurar a sua sustentabilidade

económica (...). Trata-se do problema que decorre do facto das pessoas serem o principal fator de produção das ipss e da produtividade deste fator não poder aumentar ao mesmo ritmo do que no resto da economia, enquanto que a remuneração desse fator não pode evoluir a um ritmo que se vá desfasando cada vez mais do que acontece no resto da economia. O que daqui resulta é obviamente um encarecimento dos bens e serviços produzidos pelas ipss relativamente aos que são produzidos no resto da economia e que elas precisam de adquirir para as suas atividades.” (Mendes, 2018, p. 38).

Relativamente à questão apontada acerca da gestão por parte dos órgãos sociais, verifica-se que na literatura não existe muita informação concreta referente a este tema, no entanto, Mendes (2011) aponta problemas relacionados com o risco moral na relação entre a direcção e os colaboradores das instituições, e também para com os que elegem ou nomeiam os corpos sociais. Nestes casos, os riscos advêm do facto de:

“Nas organizações de economia social a direcção está muitas vezes (nalguns casos, como as IPSSs, por imposição legal) a cargo de voluntários que não podem estar em permanência na instituição para supervisionar o seu funcionamento. Há, portanto, aqui uma probabilidade maior de ocorrência de problemas de risco moral na relação entre a Direcção e os trabalhadores da organização do que noutras onde a presença da Direcção é mais frequente.”(Mendes, 2011, p. 43).

Quando abordada a questão dos modelos de financiamento surgem também alguns pontos coincidentes nas abordagens dos entrevistados:

- Atribuição dos financiamentos é pouco sensível à realidade geográfica e social da comunidade;
- Os valores financiados carecem de atualização face aos aumentos da despesa no setor.
- A atribuição e manutenção dos financiamentos implica o cumprimento de regras demasiado estanques que condicionam a autonomia de gestão das organizações.
- A imposição dessas regras é centralizada e pouco participada.
- A atribuição de apoios do estado deveria ser mais abrangente de forma a incluir mais organizações, independentemente da sua tipologia, para além das IPSS.

Neste âmbito, as opiniões dos entrevistados diferem do conteúdo da literatura, o que revela que a experiência dos que na prática, intervêm nos processos, poderá ser diferente daquilo que é apresentado nos regulamentos ou nas intenções dos decisores políticos. As políticas sociais e a sua implementação, segundo a opinião dos entrevistados, apresenta lacunas que contrariam o que está contemplado nos objetivos desta cooperação e que condiciona a sustentabilidade das OES.

Assim pode concluir-se que, segundo a opinião geral dos entrevistados, no que respeita ao modelo de financiamento do setor, existe um incumprimento do *Princípio do planeamento* consagrado no “Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social” onde está previsto:

- “b) Programar a cobertura equitativa e adequada do País em serviços e equipamentos sociais;
- c) Prevenir e eliminar as sobreposições de atuação, bem como as assimetrias geográficas na implantação de serviços e equipamentos;
- d) Ter em conta a necessária diversificação das prestações de ação social, de modo a permitir o adequado desenvolvimento das formas de apoio social direto às pessoas e famílias, nomeadamente melhorando as condições de vida no seu meio habitual.” (“Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social,” 1996, p. 5 e 6).

Esta perspetiva reforça a ideia da necessidade de implementação de políticas de gestão do setor que possibilitem um verdadeiro envolvimento dos implicados e que valorizem as decisões de todos nos fóruns existentes para esse efeito. Tal como prevê a *WGA*, no que diz respeito à reorganização estrutural, o papel dos líderes políticos deverá ser, fundamentalmente, a procura de que as organizações possam trabalhar melhor em conjunto, contrariando a tendência da segmentação e centralização das decisões. Para tal os autores referem como uma das estratégias fundamentais o fortalecimento dos centros neurálgicos da decisão (Christensen, Tom; Lægneid, 2007).

Neste seguimento quando questionados sobre a prevalência de dificuldades de sustentabilidade no setor, os entrevistados foram unânimes em referir que consoante a sua dimensão e também o local onde estão implantadas, estas podem ser mais ou menos suscetíveis de ter problemas de sustentabilidade.

Neste sentido, contando com as vicissitudes enumeradas pelos entrevistados no que concerne às garantias de sustentabilidade do setor, ao questioná-los sobre a possibilidade de criação de uma plataforma de serviços partilhados, as respostas corroboram a teoria apresentada uma vez que todos valorizam a importância da cooperação entre as organizações do setor. Pese embora o facto de referirem que existe algum afastamento em relação à utilização deste tipo de tecnologias por parte dos profissionais da OES, e ainda atendendo ao facto de que a questão do fortalecimento da confiança é uma questão que deverá ser salvaguardada para que a plataforma possa ter uma utilização efetiva.

Os entrevistados afirmam que a partilha de recursos e informação entre as OES é uma solução que tende a contribuir para complementar as estratégias de procura da sustentabilidade do setor, nomeadamente no caso das organizações que, derivado das suas condições de implantação, localização geográfica, etc, possam estar mais afastadas do acesso a esses mesmos recursos e informação. Este aspeto corrobora a perspetiva de Mendes (2011) ao encontrar como uma das estratégias para sustentabilidade do setor a questão do trabalho em rede.

“No trabalho em rede podem gerar-se externalidades positivas designadas por “externalidades de rede” (ou economias de escala ao nível do consumo). Estas externalidades correspondem ao facto de que aumenta o benefício para cada pessoa ligada a uma rede à medida que aumenta o número de pessoas pertencentes à mesma.

Assim sendo, quanto maior uma rede for, mais pessoas ela tenderá a atrair” (Mendes, 2011, p.49).

Segundo o autor, o trabalho em rede origina um efeito de alavancagem que possibilita que todos os intervenientes possam obter ganhos com o processo de conjuntamente criar sinergias vantajosas. Essas sinergias geram efeitos positivos como por exemplo:

“a organização conseguiu bom desempenho num determinado produto ou processo o que lhe permite atrair contributos externos, ou permite-lhe ir à procura de recursos externos que, combinados com os que a organização já possui, lhe dão a possibilidade de aumentar a escala das suas actividades nesses produtos ou processos, ou noutros;

construção de parcerias com organizações congéneres, com empresas com fins lucrativos empenhadas em projectos de responsabilidade social, ou com entidades públicas, aproveitando complementaridades ou economias de escala;

trabalho em rede;

combinação da iniciativa voluntária das organizações com o poder de autoridade do Estado que pode delegar nelas o exercício de funções públicas permitindo-lhes ir além do que seria possível se pudessem contar apenas com os seus esforços voluntários” (Mendes, 2011, p. 50).

Esta perspetiva reforça a mais-valia da criação da plataforma proposta com este trabalho, como forma de colaborar na diminuição dos problemas de sustentabilidade das OES, nomeadamente nos casos de organizações de reduzida dimensão, que operem em territórios rurais e com dificuldades de acesso a serviços e recursos, e nos casos das que não detêm acordos de cooperação com Segurança Social e tenham poucos meios de financiamento.

De forma mais sintética é possível cruzar os principais resultados obtidos nas entrevistas com a perspetiva de alguns autores focados no enquadramento teórico concetual, que se apresentam de forma sintetizada na tabela nº 4.

Nesta tabela é possível observar que muitos dos contributos são unânimes aos diferentes entrevistados e na sua maioria são questões já frisadas na análise da literatura apresentado. No entanto é interessante refletir sobre as questões apontadas pelos entrevistados que não se observam nas perspetivas dos autores citados, neste caso pode concluir-se que, sendo questões que apontam as vulnerabilidades do setor, nomeadamente no que respeita à influencia e papel do estado, é interessante verificar que essas questões possam não ser um alvo fácil para reflexão pública. Tratando-se de falhas ao nível da intervenção estatal, as mesmas só são perceptíveis através do contacto muito direto e próximo com a realidade, ou através de estudos de qualidade que as identifiquem e tentem corrigir.

Tabela 4: Síntese comparativa de resultados das Entrevistas exploratórias.

PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS	Entr.1	Entr. 2	Entr. 3	Autores
As OES asseguram serviços que não são prestados pelo Estado	X	X	X	X
É um setor que cria emprego e agrega as comunidades	X		X	X
Problemas de gestão associados à baixa implicação dos seus órgãos sociais.	X		X	X
Elevados custos, designadamente os custos com o pessoal	X	X	X	X
Elevada pressão por parte do estado no cumprimento de regulamentos que condicionam as decisões de gestão das OES	X	X	X	X
Atribuição dos financiamentos é pouco sensível à realidade geográfica e social da comunidade	X	X	X	
A imposição de regras é centralizada e pouco participada	X	X	X	
Importância da cooperação entre as organizações do setor	X	X	X	X
Existe algum afastamento em relação à utilização deste tipo de tecnologias por parte dos profissionais da OES	X	X	X	
É necessário um fortalecimento da confiança entre as OES	X	X	X	
A partilha de recursos e informação entre as OES é uma solução que tende a contribuir para complementar as estratégias de procura da sustentabilidade	X	X	X	X

Com a apresentação desta síntese considera-se estar concluída a fase de avaliações preliminares, fazendo ponto de situação das etapas metodológicas previstas na SSM, cumpriram-se então as quatro primeiras etapas do processo.

3.3 - Situação problemática expressa– Rich Picture

Para auxiliar na conceção desta plataforma e cumprindo os princípios metodológicos da SSM considera-se pertinente a utilização de um modelo concetual com base da estratégia esquemática da *Rich Picture* que auxilie na identificação dos conceitos envolvidos bem como na compreensão sobre de que forma estão relacionados, com o intuito de ajudar a descrever a situação problemática.

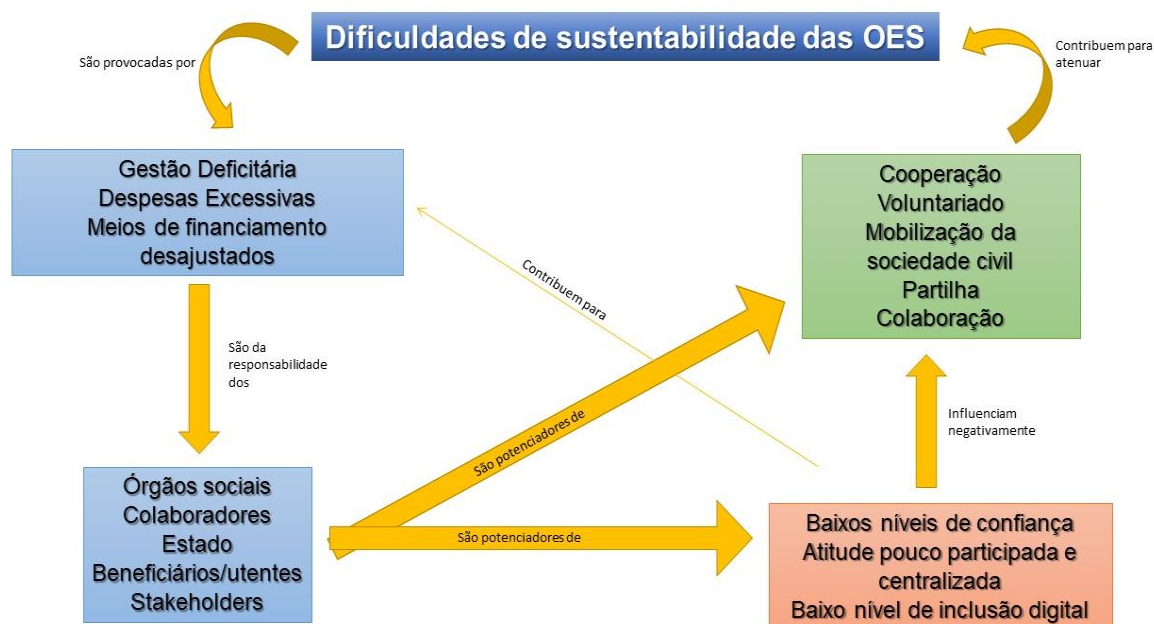


Figura 5: Rich Picture – Identificação da Situação problemática.

Com este modelo de identificação da situação problema é possível identificar quais as principais influências, externalidades e condicionantes bem como o que nele está implicado.

Neste caso, é possível perceber a influência negativa dos baixos níveis de confiança, atitude pouco participada e centralizada e o baixo nível de inclusão digital (realçados a vermelho) sobre as questões da sustentabilidade e para as dificuldades que a mesma acarreta. Por outro lado, aponta-se a importância da cooperação, voluntariado, mobilização e colaboração (realçados a verde) como as principais vantagens e pela oportunidade que representam para solucionar a situação problemática. Ambas as situações dependem exclusivamente da forma como atuam e se relacionam os envolvidos no processo.

3.4 - Definição de Raiz - CATWOE

Para a compreensão do fenómeno na sua maior amplitude seguindo os pressupostos da SSM de proceder-se à identificação da definição raiz, recorrendo a estratégia esquemática de CATWOE. Com esta identificação pretende-se captar a essência dos sistemas de comportamento humano que influem na situação problema e que são o elemento propulsor da ação

Para tal utiliza-se a mnemónica CTAWOE que pretende focar a análise incidindo sobre os clientes, atores, transformação, visão do mundo, decisores e meio envolvente. Para tal, propõe-se o esquema seguinte com a descrição de cada um dos pontos identificados por esta representação CATWOE.

Tabela 5: Definição de raiz representada através do esquema CATWOE.

C	CLIENTES: Os clientes diretos são os beneficiários dos serviços das Organizações da Economia Social. Neles podem identificar-se crianças, jovens, adultos e idosos que procuram os mais variados tipos de serviços, como por exemplo: serviços de apoio à família (Creches, Jardins de infância, Atividades de Tempos Livres, etc.); jovens que procuram ocupação de tempos livres por via de atividades culturais, ocupacionais e associativas (Clubes desportivos, associações recreativas e culturais), adultos em situação de vulnerabilidade que buscam apoio biopsicossocial (centros comunitários, albergues, cantinas sociais, casas-abrigo para situações de violência, tráfico humano, etc.), idosos em situação de isolamento social que procuram a satisfação de necessidades básicas e suporte institucional (Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, centros de dia, centros de convívio, apoio domiciliário) entre muitas outras tipologias de beneficiários.
A	ATORES: Os principais atores envolvidos são todos os que diretamente influem para a situação problemática. Neste caso identificam-se os representantes as Organizações da Economia Social (Órgãos sociais e colaboradores), o Estado como principal financiador do setor e elemento regulador do funcionamento das estruturas institucionais, e os restantes <i>Stakeholders</i> institucionais que apoiam o setor (fornecedores, mecenas, parceiros institucionais, entidades financiadoras).
T	TRANSFORMAÇÃO: através do envolvimento dos Clientes e dos Atores, da forma como interagem e daquilo que são capazes de produzir em conjunto. Propõe-se uma solução colaborativa que, através do envolvimento de todos em prol da resolução de um problema comum (Dificuldades de sustentabilidade das Organizações da Economia Social), prevê-se que sejam capazes de produzir conteúdos suscetíveis de melhorar a performance financeira das OES através da partilha dos recursos que detêm. Assim prevê-se que se diminua a duplicação de tarefas e se reduza o desperdício de recursos humanos e materiais para que os mesmos possam ser partilhados entre todos os envolvidos.
W	WELTANSCHAUUNG (Visão do mundo): Neste ponto prevêem-se as seguintes hipóteses: - A otimização de recursos próprios poderá contribuir para a captação de recursos para as Organizações da Economia Social. - A criação de parcerias, nas quais as Instituições Particulares de Solidariedade Social podem adquirir e fornecer recursos sociais, proporciona mais valias financeiras às mesmas. - A partilha de informação, serviços e recursos dentro da rede colaborativa pode otimizar a gestão, e gerar mais valias para as instituições.
O	OWNER (Decisor): Todos os responsáveis pelas Organizações da Economia Social que se encontrem em situação de vulnerabilidade financeira.
E	ENVIRONMENT (Meio envolvente): Identificam-se neste ponto todas as condicionantes, externas ao sistema, que podem condicionar a sua performance, nomeadamente: dificuldades de implementação de soluções de cariz tecnológico, dificuldade de captar o envolvimento de parceiros, impossibilidade de construir redes de confiança sólidas que permitam a criação de soluções comuns.

Face ao esquema proposto, estão criadas as condições para progredir no estudo apresentando uma solução passível de dar resposta à problemática identificada.

4. Desenho do Protótipo da Plataforma de Serviços Partilhados

O surgimento do conceito da plataforma de serviços partilhados, emerge após toda a recolha literária apresentada neste trabalho e com base nas entrevistas realizadas, que levam a concluir que esta solução representa uma oportunidade interessante para diminuir as dificuldades de sustentabilidade do setor da economia social. Esta prevalência de problemas de sustentabilidade acontece, nomeadamente, no caso das organizações com uma dimensão mais reduzida, ou que se localizem em áreas mais afastadas dos centros urbanos, e que tenham mais dificuldades em aceder a serviços e recursos, sendo estas OES as principais utilizadoras identificadas.

4.1 – Do conceito à forma

Para a construção desta plataforma, emerge a necessidade de a tornar num instrumento de fácil utilização e acesso a todos os beneficiários da mesma. Pretende-se assim disponibilizar um espaço

on-line onde as OES interessadas neste serviço, possam efetuar um registo, identificando as suas potencialidades e necessidades, e aceder a uma rede de partilha de serviços e informações das outras OES registadas.

Ao disponibilizarem determinados serviços e recursos, as OES registadas, estão em condições de contratar/consumir desses serviços ou recursos, de que não dispõem na sua organização, a preços mais competitivos que no resto do mercado. Em simultâneo aos disponibilizarem serviços ou recursos, às restantes OES registadas, as OES que os disponibilizam podem usufruir de ganhos suplementares através da rentabilização desses mesmos serviços e recursos, que eventualmente até possam não estar a ser utilizados na sua plenitude.

Pretende-se que seja possível disponibilizar serviços como:

- Serviços de lavandaria
- Serviços de refeições /*catering*
- Serviços de transporte de passageiros
- Serviços de transporte de mercadorias/mudanças
- Serviços de manutenção e jardinagem
- Aluguer de espaços para eventos
- Aluguer de salas para reuniões/formações
- Aluguer de material informático/sistemas de som e luzes
- Doação de bens alimentares excedentários/aproximação do fim de prazo de validade
- Doação de vestuário, calçado e outros excedentários
- Doação de mobiliário excedentário.

Para além das OES, podem também registar-se como clientes externos desta plataforma, outras entidades do mercado lucrativo ou particulares que possam ter interesse em contribuir para incrementar as receitas destas organizações e também usufruir de preços mais interessantes.

Paralelamente a estes serviços, pretende-se incluir na área reservada às OES uma zona com conteúdos informativos de interesse comum, que possibilite também a troca de conhecimentos entre as mesmas e uma aprendizagem partilhada. Dentro dessas informações a partilhar pretende-se que estejam disponíveis:

- Indicadores financeiros
- Informação sobre legislação
- Informação sobre eventos, palestras e formações.

Estas informações podem e devem ser partilhadas entre os membros desta comunidade, como forma de alcançarem objetivos comuns, bem como de promover a articulação interinstitucional do setor, alicerçando a sua importância e aumentando o seu impacto na comunidade (Mendes, 2011).

Para a implementação desta plataforma é relevante analisar e perceber de que forma é possível implementar este sistema de informação.

Atendendo à engenharia de requisitos é possível identificar quais os requisitos e funções específicas que devem estar explícitas no sistema de informação. Os mesmos emergem das necessidades dos utilizadores do sistema e devem ir ao encontro das mesmas, dando uma resposta consistente e estruturada (Gomes, 2004).

Cumprindo o processo de engenharia de requisitos pretende-se identificar e organizar um conjunto de contributos (“entradas”) que enumeram as necessidades dos utilizadores, de forma a definir quais as funcionalidades prioritárias do sistema de informação. Após a definição dessas entradas será possível identificar quais os requisitos (“saídas”), de clara compreensão, que permitem aos utilizadores tirar proveito do sistema que estão a utilizar. Essa definição de requisitos deverá ser consolidada mediante a atualização das necessidades e em função da utilização do sistema (Gomes, 2004).

No conjunto dos requisitos de sistema identificam-se os seguintes tipos de requisitos:

- Requisitos funcionais: definem quais as funcionalidades do sistema;
- Requisitos de implementação: delimitam a forma como o sistema vai ser implementado
- Requisitos de performance: definem o desempenho mínimo que é esperado do sistema;
- Requisitos de acessibilidade: delimitam o modo como o sistema irá estar acessível (Gomes, 2004).

De acordo com o autor, na implementação do processo de engenharia de requisitos devem cumprir-se quatro fases, que se cruzam com a metodologia proposta pela SSM:

1º levantamento dos requisitos: consulta das expectativas dos envolvidos no processo de criação do sistema, e levantamento de toda a documentação necessária para tal;

2º análise e negociação dos requisitos: nesta fase de negociação são definidas as prioridades, fundamentadas nas necessidades dos envolvidos, e as soluções apresentadas através dos diferentes pontos de vista.

3º documentação de requisitos: os requisitos são devidamente preparados e documentados e ficam disponíveis para os utilizadores e para serem novamente avaliados pelos mesmos.

4º validação de requisitos: é verificada a correta aplicação dos requisitos e são implementadas melhorias e alterações, que possam surtir efeitos mais positivos na sua utilização. Após concluída esta fase os requisitos estão aptos a serem utilizados no sistema (Gomes, 2004).

Cumprindo estas fases considera-se que os requisitos estão aptos a ficarem disponíveis para a utilização geral. No caso da proposta aqui apresentada, o processo de engenharia de requisitos foi adaptado face à conjuntura do estudo em questão. Neste caso, tratando-se de um estudo na área da gestão de organizações, a plataforma proposta será apresentada sob a forma de um esboço devido à impossibilidade técnica inerente à sua criação e implementação efetiva. Assim sendo, será elaborada a proposta cumprindo, ainda que de forma sintética, o processo de engenharia de

requisitos recomendado para a construção de ferramentas semelhantes. Seguidamente apresenta-se uma tabela sintetizando o cumprimento dos pressupostos pela engenharia de requisitos, fazendo a contraposição entre o que foi feito e o que teria sido feito, caso a plataforma fosse efetivamente construída testada e implementada.

Tabela 6: Fases do processo de engenharia de requisitos – cenário real VS. cenário expectável.

FASES DO PROCESSO DE ENGENHARIA DE REQUISITOS	CENÁRIO REAL	CENÁRIO EXPECTÁVEL
Levantamento dos requisitos	Consulta bibliográfica do estado da arte. Entrevistas exploratórias.	Consulta bibliográfica do estado da arte. Entrevistas exploratórias Envolvimento e consulta às Organizações da Economia Social sobre quais os requisitos relevantes para o sistema.
Análise e negociação dos requisitos	Seleção e priorização dos requisitos pela investigadora.	Seleção e priorização dos requisitos pelos envolvidos das diferentes Organizações da Economia Social.
Documentação de requisitos	Seleção, priorização e adequação da informação acerca dos requisitos apresentados pela investigadora.	Seleção, priorização e adequação acerca da informação acerca dos requisitos, pelos envolvidos das diferentes Organizações da Economia Social.
Validação de requisitos	Avaliação da consistência dos requisitos pela investigadora.	Avaliação da consistência dos requisitos após serem testados, pelos envolvidos das diferentes Organizações da Economia Social.

Face a este cenário, pode apontar-se como uma restrição do sistema o facto não haver lugar a criação da plataforma proposta com esta dissertação, questão essa que será posteriormente desenvolvida na fase de discussão e reflexões finais.

4.2 – Apresentação da plataforma colaborativa de serviços partilhados entre OES

A criação de uma plataforma colaborativa de serviços partilhados entre OES, surge como uma solução passível de atenuar as dificuldades de sustentabilidade de diferentes tipologias de OES. Neste caso, e com base nas informações recolhidas através da revisão bibliográfica efetuada e nas opiniões dos entrevistados, conclui-se que o interesse na utilização deste tipo de plataforma, parte maioritariamente de OES em situação de fragilidade financeira, designadamente:

- As que detenham uma dimensão mais reduzida com baixo número de valências e utentes;
- As que se localizem geograficamente em locais mais afastados dos grandes centros e que não tenham acesso simplificado a recursos e fornecedores diversificados.
- As que não detenham apoios do estado nem de nenhuma outra entidade financiadora.

No entanto para que a plataforma possa surtir o impacto indispensável para que se torne uma ferramenta de trabalho vantajosa, é determinante que a mesma seja aberta à utilização de todos os tipos de OES e mesmo de outras organizações que possam ter interesse em beneficiar dos serviços apresentados. Para isso o primeiro ponto fundamental é o da criação de um registo para OES, que serão simultaneamente clientes e fornecedoras, distinto do registo de outras entidades, que apenas se pretende que utilizem a plataforma como clientes.

4.2.1 Registo na plataforma

Na página inicial da plataforma é dada a possibilidade aos utilizadores de se registarem na plataforma, ou no caso dos que já se encontram registados efetuarem o *log-in* para acederem à sua área privada. Essa área privada, é distinta entre as OES e as outras organizações tal como exemplifica a imagem nº 6.



Figura 6: Sugestão de página inicial da Plataforma colaborativa de serviços partilhados na economia social.

Neste ponto, prevê-se que as organizações que pretendem utilizar a plataforma, possam efetuar o seu registo, através do preenchimento de um breve questionário que possibilita a segmentação das organizações registadas mediante os seguintes dados:

- Nome da Organização: Neste campo, este será o nome do utilizador através do qual a organização ficará registada no sistema.
- Tipologia de organização: Neste campo delimitam-se as tipologias de organizações previstas na Lei de Bases da Economia Social.

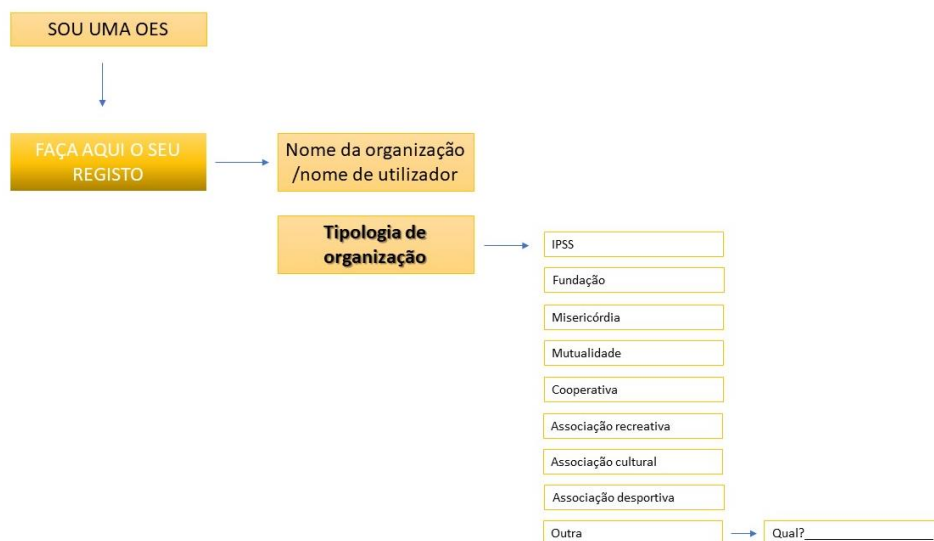


Figura 7: Sugestão de apresentação da plataforma – Tipologia da Organização.

- Valências: no campo referente às valências pretende-se especificar as valências contempladas pela Segurança Social, para efeitos dos Acordos de cooperação, e dar também espaço para que outras organizações possam especificar, valências que não estejam contempladas com esses apoios, possível através do preenchimento do campo “outras”. (Cf. Imagem nº 8)



Figura 8: Sugestão de apresentação da plataforma – Valências.

Localização: a localização revela-se determinante para aferir a proximidade geográfica entre as organizações e assim facilitar a troca de serviços e recursos.



Figura 9: Sugestão de apresentação da plataforma – Localização.

Contactos: os contactos servem para colocar as OES mais próximas umas das outras bem como para facilitar a interação, em situação de troca de serviços ou recursos.

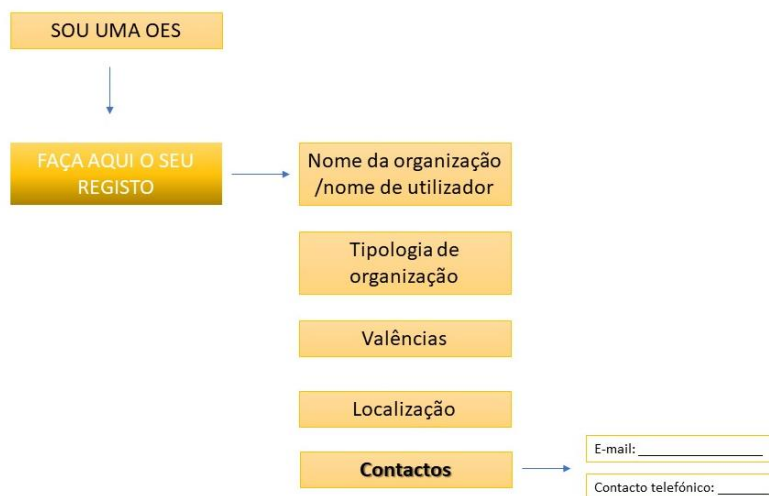


Figura 10: Sugestão de apresentação da plataforma – Contactos.

No caso das organizações externas à economia social, o registo é mais simplificado uma vez que só possibilita o acesso a uma parte da plataforma reservada à aquisição de serviços e recursos. Neste caso prevê-se um esquema gráfico muito semelhante ao anteriormente apresentado, com exceção ao nível dos requisitos específicos para as organizações não pertencentes ao setor na economia social.

Após a definição do nome da organização/ nome do utilizador é solicitado que se confirme a área de negócio da organização, optando por um dos itens da listagem exemplificada através da imagem nº 11.

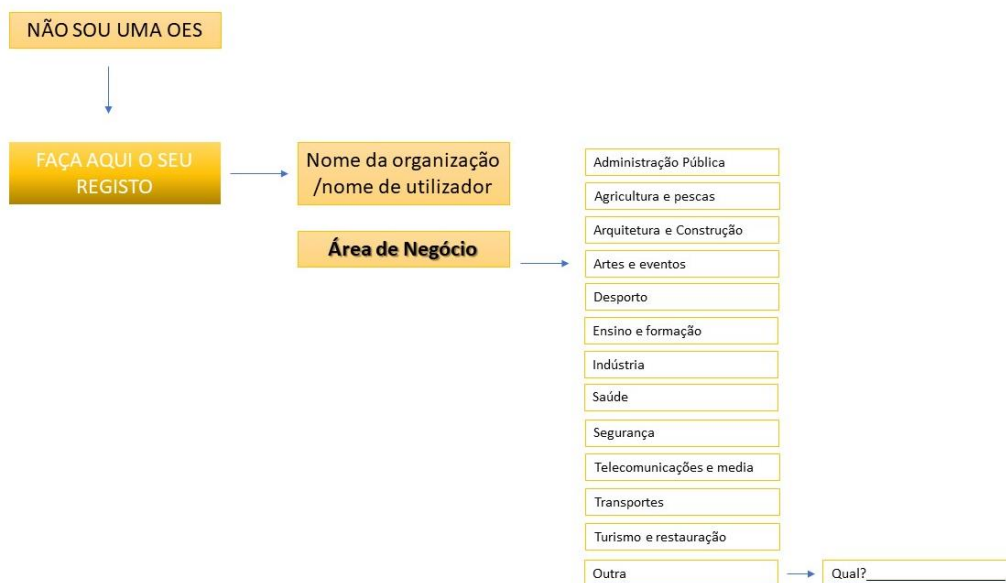


Figura 11: Sugestão de apresentação da plataforma – Área de Negócio.

Para além da área de negócio, é necessário ainda que sejam fornecidas mais algumas informações como a localização e os contactos para tornar mais acessível a partilha de recursos entre os utilizadores, em função da sua localização.

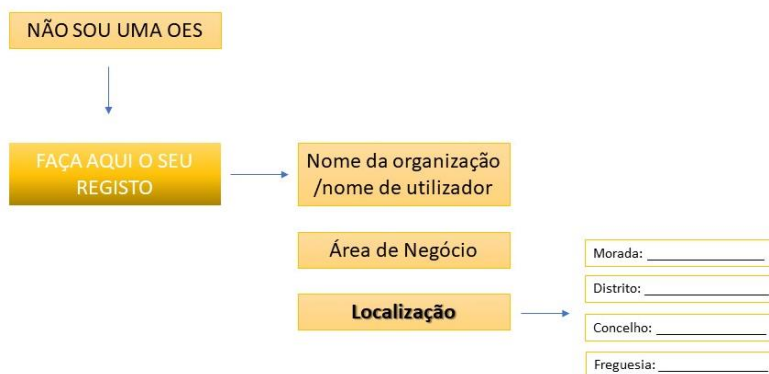


Figura 12: Sugestão de apresentação da plataforma – Localização (não sou uma OES).

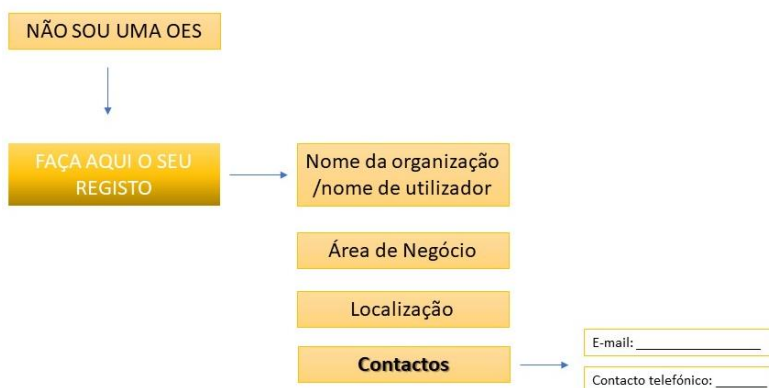


Figura 13: Sugestão de apresentação da plataforma – Contactos (não sou uma OES).

Após a apresentação do método de registo na plataforma apresentam-se seguidamente a forma de acesso aos serviços nela disponibilizados.

4.2.2 Acesso aos serviços disponibilizados na plataforma

Nesta área pretende-se especificar os serviços acessíveis aos utilizadores, após efetuarem o registo e *log-in*. Assim, é dada a possibilidade inicial aos utilizadores que são organizações da economia social um vasto leque de opções especificadas através da imagem nº 14.



Figura 14: Sugestão de apresentação da plataforma – Serviços disponíveis na plataforma, exclusivos para as OES.

No caso das organizações que não pertençam ao setor da economia social, tal como referido anteriormente, apenas será possível a consulta de anúncios publicados pela OES que estejam registadas na plataforma. Desta forma, o menu sugerido para as organizações que não são OES será o apresentado através da imagem nº 15.

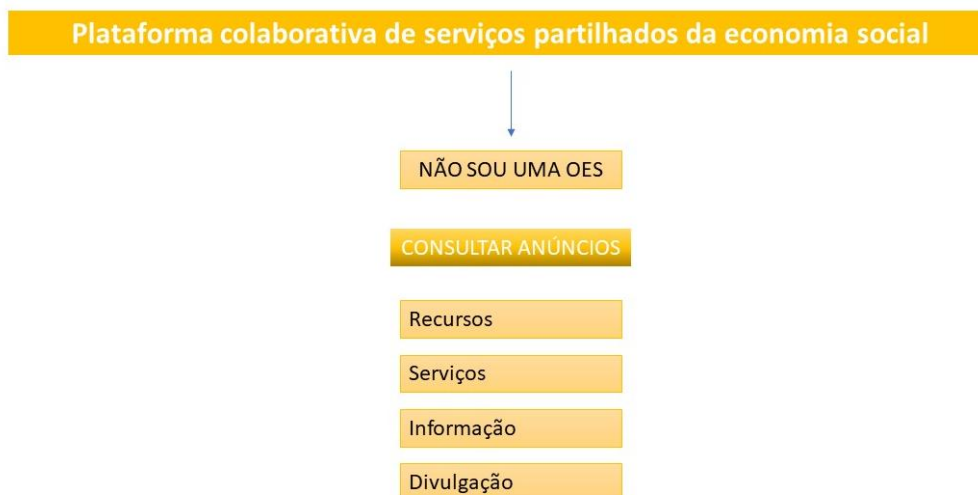


Figura 15: Sugestão de apresentação da plataforma – Serviços disponíveis na plataforma, para as organizações que não pertencem ao setor social.

Todos os restantes submenus inerentes à consulta pelas organizações não pertencentes ao setor da economia social, são semelhantes aos apresentados nas imagens 20, 21, 22 e 23 com a particularidade de serem os únicos serviços aos quais estas organizações terão acesso.

Para as OES, na opção “criar um anúncio”, os submenus apresentados correspondem às opções disponibilizadas aos utilizadores, na expectativa que os requisitos priorizados respeitem as pretensões dos objetivos da plataforma. Desta forma pormenoriza-se a apresentação destes menus através das imagens 16, 17, 18, e 19.



Figura 16: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Criar um Anúncio”, especificação dos tipos de recursos disponíveis para anunciar.



Figura 17: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Criar um Anúncio”, especificação dos tipos de serviços disponíveis para anunciar.



Figura 18: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Criar um Anúncio”, especificação dos tipos de informação disponível para anunciar.



Figura 19: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Criar um Anúncio”, especificação dos tipos de divulgação disponível para anunciar.

Ao utilizar esta ferramenta, os utilizadores podem refinar a sua pesquisa de forma a acederem rapidamente, e de forma intuitiva, aos passos necessários para a publicação de um anúncio. De ressaltar ainda que no submenu “descrição”, incluído em todas as tipologias de anúncio, é possível incluir um texto descritivo de apresentação, de suporte ao anúncio, bem como se prevê que seja possível incluir uma ou várias fotografias, ilustrativas do anúncio em questão, de forma a captar a atenção dos utilizadores e a incrementar a descrição do anúncio.

Relativamente ao processo de consulta de anúncios, os menus propostos são muito semelhantes aos menus para publicação de anúncio, mas os mesmos são iguais para OES e para “Não OES”.

O grande fator diferenciador na sugestão de apresentação dos menus, é o facto de ser possível refinar a pesquisa mediante o tipo de serviço pretendido, bem como por data e localização

geográfica. A localização geográfica deverá constar de forma automática em cada anúncio com base na informação apresentada no registo de cada entidade.



Figura 20: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Consultar um anúncio”, especificação dos submenus para pesquisa de “Recursos”.



Figura 21: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Consultar um anúncio”, especificação dos submenus para pesquisa de “Serviços”.

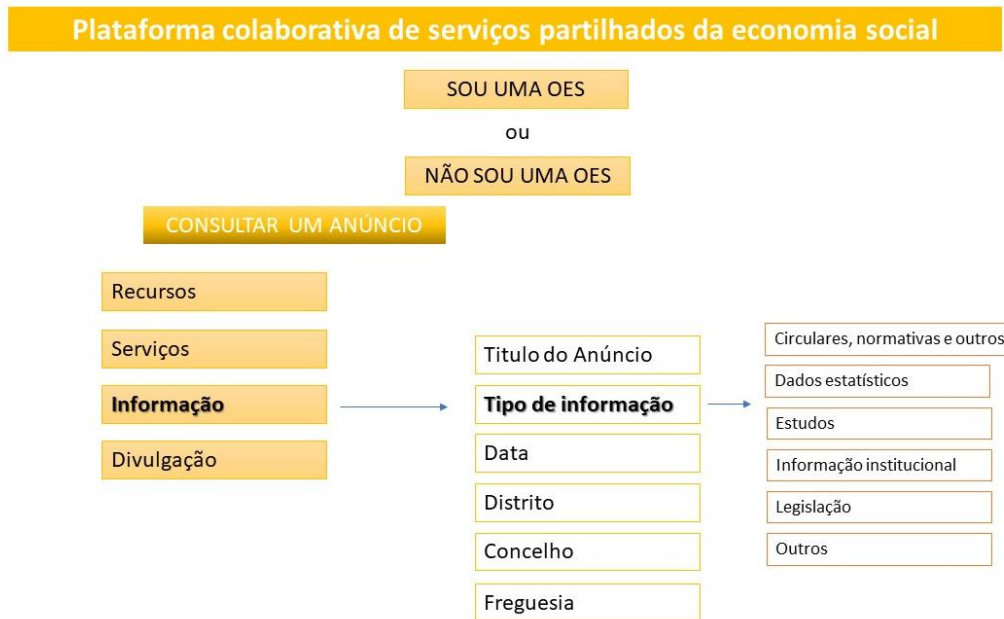


Figura 22: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Consultar um anúncio”, especificação dos submenus para pesquisa de “informação”.



Figura 23: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Consultar um anúncio”, especificação dos submenus para pesquisa de “Divulgação”.

Através das imagens apresentadas, é possível perceber de que forma se procede, quer na elaboração, quer na consulta de anúncios, para todos os diferentes utilizadores desta plataforma.

4.2.3 Apresentação dos anúncios

Após a pesquisa específica, realizada consoante as expectativas dos utilizadores, apresenta-se uma listagem de anúncios, publicados por outros utilizadores mediante a disponibilidade dos serviços que pretendem anunciar.

Figura 24: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “Consultar um anúncio”, exemplificação de uma pesquisa.

Após selecionar o tipo de serviço que procura o utilizador terá a cesso a uma listagem de anúncios correspondentes á pesquisa que realizou, caso existam anúncios correspondentes.

Figura 25: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “resultados da pesquisa”, exemplificação de uma pesquisa.

Após selecionar o anúncio mais atrativo, mediante os diversos títulos apresentados, o utilizador terá acesso ao conteúdo do anúncio bem como a entidade que o publicou, os contactos da mesma, caso pretenda obter mais informações sobre o anúncio em questão, tal como sugere a imagem seguinte.

Plataforma colaborativa de serviços partilhados da economia social

RESULTADOS DA PESQUISA

Serviços, Porto, Porto, Paranhos, Transporte de Passageiros

- Autocarro 50 lugares, Porto, Paranhos. Valor 1,20€/km

ENTIDADE: Centro comunitário dos reformados do instituto politécnico do Porto.

CONTACTOS: 220 000 000 ou ccripp@ccripp.pt



DESCRIÇÃO:

Autocarro de 50 lugares (um lugar para o guia + 49) com cintos de segurança de 3 pontos.

Ar Condicionado

WI-FI

TV

Válido para viagens nacionais e internacionais.

O preço mencionado é o preço médio, deverá ser acertado mediante o horário e o volume de quilómetros a realizar.

Figura 26: Sugestão de apresentação da plataforma – Menu “resultados da pesquisa”, exemplificação de um anúncio.

Face à exposição efetuada, salvaguardam-se ainda outras áreas da plataforma que não estão contempladas nesta apresentação, mas que se prevê que estejam presentes na mesma. De ressaltar ainda que se trata apenas de uma sugestão de apresentação da plataforma, visto que a mesma não foi criada ficando este estudo constituído como um protótipo da mesma.

Para além das funcionalidades já avançadas, a plataforma configura-se como um portal semelhante a tantos outros disponíveis no universo *Web* pelo que, os restantes requisitos de funcionamento ficarão ao critério dos consumidores. Para que tal se verifique será necessária a realização dos testes de eficácia para o funcionamento da plataforma, bem como qualquer outra sugestão de requisito que possa surgir deverá ser analisada de forma a corresponder às expectativas dos utilizadores.

4.3 – Testes de eficácia

Para aferir a eficiência da utilização da plataforma, emerge a necessidade de implementação de testes de eficácia que permitam compreender se os utilizadores são capazes de retirar o melhor contributo da mesma.

Assim, no cumprimento das etapas sugeridas pela SSM, nesta fase de testes de eficácia pretende-se realizar uma comparação do modelo elaborado como o mundo real, dando a possibilidade ao utilizador de manusear a plataforma livremente de maneira a aferir a sua adequação ao público alvo e também o cumprimento dos seus objetivos.

Para que seja possível tirar essas conclusões, é determinante o acesso ao *back office* da plataforma, para verificar as estatísticas de utilização da mesma.

Através desses números, é possível obter várias informações que permitem a credibilização da utilização deste tipo de ferramentas. Dessas informações destacam-se:

- Nº de registos: é relevante compreender o número de registos na plataforma para tomar conhecimento sobre o alcance da mesma junto da OES e não OES. Quanto maior for o número de registos maior será o interesse por parte das entidades em colaborar nesta rede de partilha.
- Nº de acessos: após o processo de registo é determinante aferir qual a frequência com que os utilizadores acedem à plataforma, isto é, quantas vezes por dia, semana, mês ou ano, é que um mesmo utilizador acede à plataforma. Quanto maior o número de acessos por parte dos utilizadores, maior será o seu nível de interesse em colaborar na rede de partilha.
- Tempo de acesso: considera-se tempo de acesso o tempo que cada utilizador dispensa em média na utilização da plataforma. Estes dados podem fornecer-nos informação sobre a adequação da plataforma aos seus utilizadores, (quanto mais rápido for o acesso a um serviço mais adequada será a configuração da plataforma) e ainda sobre o grau de interesse dos utilizadores pela plataforma (quanto mais tempo é utilizado na consulta de um serviço ou informação maior será o interesse do utilizador pela plataforma).
- Tipo de utilizadores: refere-se este ponto à compreensão do tipo de utilizador mais frequente, neste caso entre OES e não OES. Prevê-se que o maior número de utilizadores seja proveniente das OES, pelo que, quanto maior for o número de utilizadores de OES maior será a probabilidade de se alcançar os objetivos deste estudo.
- Nº de interações entre utilizadores: independentemente do tipo de utilizadores, a interação entre os mesmos é determinante para que haja um usufruto efetivo desta ferramenta, pelo que, quanto maior o nível de interações entre os utilizadores maior a probabilidade de se alcançar os objetivos deste estudo.

Prevê-se ainda que existam mais dados, de natureza mais específica, que permitam aferir a viabilidade da plataforma e que estarão disponíveis para consulta através do *back office*.

4.3.1 Riscos do sistema

Para além dos testes de eficácia, previstos através do controlo de indicadores estatísticos, segundo Gomes (2004) deve ainda contemplar-se, na análise de eficácia deste tipo de ferramentas, os riscos de sistema.

Entende-se por riscos de sistema os riscos inerentes à utilização de um determinado sistema *Web*, que podem comprometer a utilização do mesmo e afetar o seu desempenho. Os mesmos podem ser de natureza organizacional, no caso dos envolvidos não estarem preparados para a utilização de

ferramentas como esta plataforma e de não aceitarem a utilização da mesma. Podem ainda ser de natureza tecnológica, no caso de não haver um enquadramento tecnológico adequado a nível de *software* e *hardware*, que possa acompanhar as expectativas de utilização da plataforma (Gomes, 2004).

Neste caso identificam-se como riscos de sistema:

- Riscos organizacionais: possibilidade de não adesão por parte das OES à utilização desta plataforma. A escassez de tempo para dedicar à questão da promoção da sustentabilidade organizacional, e o baixo nível de confiança entre as OES, pode operar como um risco organizacional que deverá ser avaliado na implementação da plataforma.
- Riscos tecnológicos: a dificuldade por parte de alguns utilizadores se sentirem familiarizados com este tipo de ferramentas, para utilização em contexto profissional, e os baixos recursos de algumas da OES alvo deste estudo, podem representar um risco tecnológico na medida em que podem dificultar ou até mesmo impedir ao acesso à plataforma.

Face à possibilidade de ocorrência destes riscos, emerge a importância do planeamento na implementação de sistemas como este, para que seja possível prevenir os riscos e simultaneamente ultrapassar todos os que possam surgir. É com base em estudos planeados de abordagem a realidade, que é possível garantir a viabilidade e fiabilidade da operacionalização deste tipo de plataformas, tal como prevê todo o processo de engenharia de requisitos aqui já abordado à luz da perspectiva de Gomes (2004).

Tabela nº 7: Indicadores de risco de sistema da Plataforma de serviços partilhados.

RISCOS ORGANIZACIONAIS	Quanto menor for a receptividade das Organizações da Economia Social em relação à plataforma, menor será a motivação para utilização da mesma.
	Quanto menor for a disponibilidade e envolvimento das Organizações da Economia Social na participação desta iniciativa, menor será a necessidade de utilização da plataforma.
	Quanto menor for o nível de confiança e segurança entre as Organizações da Economia Social de uma determinada rede, menor será o grau de conforto na utilização da plataforma.
RISCOS TECNOLÓGICOS	Quanto maior for o afastamento dos utilizadores relativamente à utilização das novas tecnologias da comunicação, maior será a probabilidade de não conseguir retirar proveito da utilização da plataforma
	Quanto menor for o investimento em ferramentas informativas adequadas, por parte das organizações promotoras, menor será a facilidade de acesso à plataforma.

A definição dos indicadores supracitados, possibilita aferir a probabilidade de ocorrência dos respetivos riscos de sistema, e simultaneamente prever as consequências e o impacto dos mesmos na implementação da plataforma de serviços partilhados.

Nesta situação, importa definir as potenciais respostas a dar, em caso de prevalência dos riscos apontados pela tabela nº 7, de forma a minimizá-los ou até eliminá-los.

Tabela 8: Estratégias de resposta aos riscos de sistema

	INDICADORES	ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO
RISCOS ORGANIZACIONAIS	Quanto menor for a receptividade das Organizações da Economia Social em relação á plataforma, menor será a motivação para utilização da mesma.	Promoção de sessões de apresentação da Plataforma para dirigentes e colaboradores das organizações.
	Quanto menor for a disponibilidade e envolvimento das Organizações da Economia Social na participação desta iniciativa, menor será a necessidade de utilização da plataforma.	Estímulo à importância da rentabilização dos recursos, como argumento para a otimização financeira das organizações.
	Quanto menor for o nível de confiança e segurança entre as Organizações da Economia Social de uma determinada rede, menor será o grau de conforto na utilização da plataforma.	Promoção de reuniões com decisores de topo de nível geográfico e em grupos de representantes de organizações, incentivando a partilha de experiências e problemas comuns, e procurando soluções conjuntas.
RISCOS TECNOLÓGICOS	Quanto maior for o afastamento dos utilizadores relativamente à utilização das novas tecnologias da comunicação, maior será a probabilidade de não conseguir retirar proveito da utilização da plataforma	Estímulo à utilização das tecnologias de informação através da disponibilização de sessões de acompanhamento e demonstrações no local. Promoção de estratégias e <i>layouts</i> intuitivos e de fácil acesso para os utilizadores.
	Quanto menor for o investimento em ferramentas informativas adequadas, por parte das organizações promotoras, menor será a facilidade de acesso à plataforma.	Apoio na procura de soluções de apoio ao investimento em materiais adequados para otimizar os serviços tecnológicos da Organizações da Economia Social.

Partindo das questões até então levantadas, cumpre agora a necessidade de avaliar toda a informação processada com este estudo e aferir a sua viabilidade e possibilidade de implementação.

5. Discussão e Reflexões finais

A apresentação deste conceito tecnológico com vista à otimização de recursos nas OES, é exposto através deste estudo, sob as suas diversas influências: teóricas e conceituais, metodológicas, tecnológicas e ainda incluindo a perspectiva de um conjunto de colaborações, que contribuem com a experiência do trabalho de terreno. Com este capítulo pretende-se provocar a discussão dos resultados obtidos com o estudo. Tratando-se de um estudo qualitativo a avaliação de resultados recorre às estratégias metodológicas já avançadas como a SSM e as entrevistas exploratórias. Todo este envolvimento metodológico, teve por base uma vasta pesquisa e bibliográfica que busca, através de autores reconhecidos na área, conseguir transpor para a realidade do estudo o conhecimento empírico indispensável para a sua fundamentação.

5.1 – Avaliação e discussão de objetivos e proposições do estudo

Para a implementação do estudo estão delimitados objetivos, que emergiram da base de pesquisa bibliográfica realizada. Importa nesta fase aferir se os objetivos do estudo foram cumpridos e se se verifica a veracidade das proposições tal como descrevem as tabelas nº 9 e 10.

Tabela 9: Avaliação do grau de cumprimento dos objetivos do estudo.

OBJETIVOS	AVALIAÇÃO DO GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS
OBJETIVO GERAL	- Grau de cumprimento 80%
Propor um desenho de um modelo colaborativo de apoio à gestão, adequado às necessidades de eficiência do setor da economia social.	Considerando a proposta de desenvolvimento de plataforma de serviços partilhados, apresentada no capítulo 4 deste documento, e com base nos fundamentos teóricos apresentados, referentes aos temas da economia social, empreendedorismo social e as teorias de gestão como o <i>Whole of Government Approach</i> , está salvaguardada proposta de um modelo de gestão colaborativa adequada às necessidades do setor da economia social. Os 20% de incumprimento relativos a este objetivo, dizem respeito à impossibilidade técnica e de recursos que impediu a criação de um protótipo digital, passível de ser testado em contexto real.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	- Grau de cumprimento 95%
Identificar necessidades de eficiência no setor da economia social;	Com base nas entrevistas exploratórias realizadas, e cruzando essa informação com a base teórica deste estudo, tal como apresenta na tabela nº 4, considera-se que foi possível identificar a grande maioria das necessidades do setor social, no que respeita à eficiência e à gestão financeira das mesmas.
Analisar oportunidades convergentes entre as organizações do setor;	- Grau de cumprimento 90% Partindo dos resultados apresentados pelas entrevistas exploratórias, foi possível identificar alguns aspetos convergentes no que respeita às oportunidades do setor. A fundamentação teórica apresentada enriquece ainda mais esta perspetiva, ao enfatizar a importância do empreendedorismo social e da sustentabilidade do setor.
Construir um modelo teórico de um protótipo digital para a partilha de informações, serviços e recursos entre as organizações da economia social.	- Grau de cumprimento 90% Ao longo do decurso dos trabalhos foi emergindo a importância de investir na construção do modelo teórico da Plataforma de Serviços Partilhados, através do cumprimento da metodologia <i>Soft System Methodology</i> e reforçando a importância da análise à engenharia de requisitos e aos riscos de sistema. Desta forma considera-se cumprida a construção do modelo teórico que serve de base à elaboração de um protótipo digital. A criação dessa ferramenta digital não se concretizou, devido à impossibilidade obter recursos técnicos para que tal se concretizasse.

Tabela 10: Avaliação do grau de concretização das proposições em estudo.

PROPOSIÇÕES	GRAU DE CONCRETIZAÇÃO
<p>PROPOSIÇÃO 1</p> <p>A otimização de recursos próprios poderá contribuir para a captação de recursos para as Organizações da Economia Social.</p>	<p>- Grau de concretização 70%</p> <p>Com base na informação recolhida através das entrevistas exploratórias e no levantamento bibliográfico realizado é possível aferir com 70% de certeza que a eficiência dos recursos próprios, é passível de gerar novos recursos. A incerteza de 30% cabe nas externalidades negativas que podem afetar o processo de otimização de recursos.</p>
<p>PROPOSIÇÃO 2</p> <p>A criação de parcerias, nas quais as Organizações da Economia Social podem adquirir e fornecer recursos sociais, proporciona mais valias financeiras às mesmas.</p>	<p>- Grau de concretização 95%</p> <p>Segundo a perspectiva dos vários autores que abordam a economia social e o seu modo de funcionamento, é possível concluir-se que a partilha e o trabalho em rede, são um dos pilares para sustentabilidade do setor. As sinergias criadas com essas partilhas são referidas nas entrevistas exploratórias como sendo, em muito casos, o garante do funcionamento de um determinado serviço social. Assim é possível concluir-se com 99% de certeza que estas parcerias, geram poupança e rentabilização de recursos, o que dá origem a mais valias financeiras para as organizações.</p>
<p>PROPOSIÇÃO 3</p> <p>A partilha de informação, serviços e recursos dentro da rede colaborativa pode otimizar a gestão e gerar mais valias para as instituições.</p>	<p>- Grau de concretização 80%</p> <p>Sendo a partilha um dos importantes fatores de sucesso da economia social, é perceptível que a mesma traz benefícios dentro de uma rede colaborativa. O processo de otimização da gestão através de sistemas tecnológicos pode, no entanto, acarretar riscos de sistema que dificultem a eficiência dessa mesma partilha. Ultrapassados esses 20% de incerteza, onde cabem os riscos de sistema, considera-se que esta proposição tem 80% de possibilidade de concretização.</p>

Com base na esquematização apresentada, é emergente refletir sobre as possíveis respostas à pergunta de partida através da adaptação das proposições predefinidas, salvaguardando o seu grau de concretização.

5.2 – Respondendo à pergunta de partida

Os objetivos do estudo são a base pela qual deve conduzir-se toda a investigação, e é através da definição desses objetivos que emergem as dúvidas e inquietações do investigador, que tomam corpo através de uma pergunta de partida. Para essa pergunta de partida, e após uma fase de investigação preliminar são formuladas algumas hipóteses de resposta, que se vão confirmando ou recusando ao longo da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Neste ponto da investigação, após a análise do cumprimento dos objetivos e da concretização das proposições, considera-se que estão reunidas as condições para poder apontar novas hipóteses de resposta para a pergunta de partida formulada inicialmente:

A criação de redes colaborativas entre OES pode otimizar a gestão de recursos de modo a contribuir para a sua sustentabilidade?

Com base nos fundamentos teóricos que baseiam este estudo, é possível aferir que a participação e a colaboração horizontal, entre indivíduos ou grupos com objetivos comuns é determinante para o sucesso das iniciativas que se propõem a promover (Christensen, Tom; Lægreid, 2007). Segundo os autores, a conexão entre os intervenientes, representa uma mais valia para a solução de problemas conjuntos, no entanto os resultados das entrevistas apresentam uma realidade particular, relativa à dinâmica que existe entre as OES. O grau de confiança entre as OES e a forma como operam no terreno, numa lógica de competitividade, pode representar um entrave a que esta interação se verifique (Cf. Tabela nº 2 e 3).

Face a esta conjuntura, surge uma nova reflexão, sobre como minimizar os obstáculos provenientes dos baixos níveis de confiança entre as OES e as relações de competitividade entre as mesmas, como forma de garantir uma interação construtiva com vista à sustentabilidade comum. A relevância desta iniciativa conjunta, prende-se essencialmente com a necessidade de criar mais valor, com o mínimo de recursos possível, evitando tarefas redundantes e a duplicação de atividades e custos e incrementando a qualidade dos serviços prestados.

Deste ponto, emerge a abordagem a um novo conceito desenvolvido por Michael Porter (2011), o conceito de *Shared Value*, que se considera ser uma das repostas possíveis para minimizar as dificuldades emergentes da dificuldade de estabelecimento de um grau de confiança satisfatório, passível da implementação da plataforma de serviços partilhados.

Segundo o autor, o conceito de *shared value* envolve as organizações do mercado lucrativo e ainda as organizações não lucrativas, como partes de uma ação conjunta, para criação de um valor partilhado e comum (Porter & Kramer, 2011). Para os autores este conceito surge como resposta à inoperância da responsabilidade social corporativa, que consideram ser implementada apenas numa vertente superficial, apenas como forma de aumentar a reputação das empresas que a praticam. Segundo esta perspetiva, é possível o investimento por parte da economia de mercado, em realidades sociais mais desfavorecidas como forma de incrementar o progresso e o desenvolvimento económico e social. Assim, “*Shared value involves creating economic value in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges.*” (Porter & Kramer, 2011, p. 2).

Os fundamentos do *Shared Value* cruzam assim, com os objetivos traçados por este estudo, na medida em que defendem que a criação de valor, depende das interações entre as empresas e as comunidades sociais, já que o sucesso de ambas esta diretamente correlacionado. Assim é importante do ponto de vista social, a existência de uma economia de mercado, com empresas a possibilitar o acesso ao mercado de trabalho, garantindo a subsistência dos seus trabalhadores e por outro lado é determinante que as empresas manifestam uma sincera responsabilidade social, nomeadamente nos locais onde estão inseridas, contribuindo assim para a criação de um valor social comum (Porter & Kramer, 2011).

“Companies can create economic value by creating societal value. There are three distinct ways to do this: by reconceiving products and markets, redefining productivity in the value chain, and building supportive industry clusters at the company’s locations.”
(Porter & Kramer, 2011, p. 3)

Esta é a base da interação entre a economia social e a economia de mercado, cuja interação deve ser analisada como uma das possibilidades de criação de impacto social positivo, tal como se prevê na construção da plataforma de serviços partilhados da economia social, apresentada neste estudo.

Apesar da ênfase da plataforma, ser claramente direcionada para as interações entre as organizações do mesmo setor, esta forma de partilhar valor, pode servir de exemplo à forma como essas mesmas organizações podem colaborar e partilhar recursos entre si e envolvendo outras entidades externas ao terceiro setor. Como exemplo disso, podemos usar as seguintes palavras dos autores:

“Opportunities to create shared value arise because societal problems can create economic costs in the firm’s value chain. Many so-called externalities actually inflict internal costs on the firm, even in the absence of regulation or resource taxes.

The new thinking reveals that the congruence between societal progress and productivity in the value chain is far greater than traditionally believed

Today there is a growing consensus that major improvements in environmental performance can often be achieved with better technology at nominal incremental cost and can even yield net cost savings through enhanced resource utilization, process efficiency, and quality.” (Porter & Kramer, 2011, p. 3)

Acrescentando esta perspetiva aos fundamentos teóricos estudados, conclui-se que toda e qualquer forma de colaboração e participação, consciente e envolvendo as vontades e ambições dos participantes visados, é suscetível de surtir impacto positivo e criar valor social. Transpondo este facto para a realidade em estudo, é possível, com a utilização de redes colaborativas entre organizações da economia social e outras, incrementar resultados positivos comuns e contribuir para atenuar dificuldades de sustentabilidade.

5.3 – Limitações à investigação

Na elaboração deste estudo ficam patentes algumas dificuldades que, em algumas circunstâncias, alteraram o rumo da investigação e em outros se revelaram incontornáveis.

A escolha do tema foi, desde logo, uma grande dificuldade uma vez que, tratando-se de uma dissertação de mestrado na área da Gestão de Organizações, ponderaram-se várias hipóteses de tema, tendo sido a opção aqui apresentada como aquela que mais se enquadrava nas perspetivas, experiências e expectativas do investigador, já que se trata de um tema que se relaciona com a sua área profissional. Para que o tema se enquadrasse na área de estudo do mestrado em questão, foram mobilizados conteúdos curriculares de várias disciplinas ministradas no 1º ano do mestrado, como forma de enquadrar o tema em estudo na área da gestão das organizações.

Após a definição do tema, outra das limitações prende-se com a dificuldade em obter bibliografia sobre esta área de estudos, designadamente quando se fala em economia social. Ainda há muito por estudar e analisar no que toca à realidade do terceiro setor e, daí a necessidade de se procurar entrevistados disponíveis para complementar a ausência de informação teórica de cariz mais técnico.

Ao nível da procura de entrevistados, disponíveis para colaborar com o estudo, alguns dos contactos realizados revelaram-se infrutíferos, designadamente quando se procurou a participação de algum representante do estado (funcionário, diretor de serviços entre outros). Todas as abordagens remeterem sempre para a realização de pedidos formais, demasiado burocratizados e cujas respostas não iriam chegar no tempo necessário para o decorrer da investigação. Também por parte de alguns representantes de OES, não se obteve grande receptividade. Desta forma estava prevista a realização de 5 entrevistas e só foram possíveis de realizar 3. No entanto o conteúdo que as mesmas apresentam, manifestou-se claramente suficiente para a análise necessária.

Após ultrapassadas as questões supracitadas partiu-se para o desenvolvimento do projeto da plataforma de serviços partilhados. Na sua génese, aquando da entrega do projeto de dissertação, estava previsto a criação do protótipo digital da plataforma, que por algumas contingências temporais ligadas ao investigador não foi possível. Estava previsto ainda, o recurso a um parceiro digital, que se quisesse associar ao projeto, no entanto tal não se verificou tendo sido levada a cabo a opção de realização apenas do protótipo teórico.

Esta solução encontrada apresentou algumas consequências menos positivas, uma vez que não possibilita a oportunidade de testes ao sistema e de compreender realmente a sua eficácia e pertinência, de acordo com os pressupostos do estudo. Considera-se assim que esta terá sido a principal lacuna do estudo apresentado, e que não foi possível ultrapassar em tempo útil para a entrega final deste documento.

5.4 – Linhas futuras de investigação

No decorrer da investigação são várias as questões que vão emergindo e que vão direcionando os trabalhos em sentidos que não estão previstos inicialmente. Algumas dessas questões são possíveis de enquadrar na investigação atual, no entanto outras remetem claramente para a necessidade de evoluir a investigação para outros patamares, tal como se prevê no ponto anterior nas limitações à investigação.

Uma dessas questões relaciona-se com a construção efetiva do protótipo digital da plataforma de serviços partilhados. Com a construção e utilização deste protótipo será possível alcançar novos objetivos, mais adequados à dinâmica dos seus utilizadores, e assim cumprir em todos os âmbitos o processo de engenharia de requisitos. Considera-se assim útil que seja possível investir nesta área, recorrendo a parceiros digitais, para que este protótipo possa ser construído e testado, designadamente, em grupos como as Comissões sociais de freguesia ou na Rede social do Município.

Aquando da implementação da plataforma, emerge ainda a necessidade de maior envolvimento das organizações não pertencentes à economia social. Estes parceiros, segundo o modelo apresentado pelo *Shared Value*, representam uma oportunidade inigualável de alcançar um grande impacto positivo no setor social, e por sua vez também atingir maiores níveis de interação e participação, defendidos pelas teorias do *WGA* e da cultura participativa. Tirando proveito de atividades conjuntas é possível assim suprir necessidades sociais, melhorar processos e incrementar resultados financeiros em ambos os setores.

Um exemplo dos proveitos desse envolvimento, seria outra das valências aplicável na plataforma de serviços partilhados. Neste caso fala-se de uma central de compras que possibilitasse o envolvimento de empresas privadas e OES num sistema de compras centralizadas, na qual ambos

obteriam benefícios na sua utilização, possibilitando a compra em muito maiores quantidades e a preços muito mais acessíveis. Um dos exemplos práticos que existe deste sistema, que já se encontra em funcionamento é a *Social Shop* promovida pela UDIPSS, que nesta situação seria também um importante parceiro a ponderar.

Prevendo que o âmbito de ação do projeto, se tornasse num negócio com marca própria registada e comercializado junto dos fóruns de instituições sociais, seria também interessante a criação deste plano de negócio. Através das ferramentas adquiridas nas unidades curriculares de instrumentos de gestão e economia e finanças, estaríamos em condições de elaborar um plano de investimento estratégico para colocar em prática a entrada deste produto no seu setor de mercado de forma enquadrada, definindo os pressupostos de negócio, o seu ciclo de exploração, o respetivo investimento com a descrição de todos os custos e análise da viabilidade desse investimento. Com base neste plano, seria facilitado o acesso a financiamentos externos para a aplicação prática do projeto.

Para que tal seja possível, surge a necessidade de atentar numa questão mais relacional, importante para a correta utilização da plataforma, como referido pela maioria dos entrevistados. O grau de confiança entre as OES, conseqüentemente entre os utilizadores da plataforma surge como um risco de sistema que deve ser acautelado e trabalhado antes da sua implementação. Assim como linhas para futuras investigações, propõe-se ainda tentar compreender o fenómeno da competitividade entre as organizações sociais, e as formas de relacionamento entre as mesmas, no que respeita às atividades que implementam e à interação entre os seus profissionais. Só com base numa reflexão estruturada sobre os contornos deste relacionamento é possível pensar numa correta articulação e participação envolvendo estes interlocutores numa iniciativa desta natureza.

Conclusão

A realização desta dissertação de Mestrado, foi um processo que se revelou de profundo autoconhecimento, e de busca de respostas para questões prementes, relacionadas com os temas da gestão adaptada às especificidades do setor da economia social.

Como profissional da área, aqui no papel de investigadora, foi determinante o estímulo à capacidade de desconstruir estereótipos, e dar espaço para que novos conceitos possam ganhar terreno na investigação, bem como sair da “zona de conforto” na procura de soluções de gestão inovadoras e adequadas à realidade atual.

Procurou-se assim realizar uma profunda busca teórica sobre “o estado da arte”, mobilizando conhecimentos e fundamentos teóricos abordados nas unidades curriculares ministradas no âmbito deste mestrado, bem como trazer para o terreno novas discussões e áreas de estudo que não estariam *à priori* previstas numa dissertação na área da gestão das organizações.

E assim, com base em reflexões concetuais previstas pelos vários autores apresentados, realçando a importância de temas como o empreendedorismo social e o financiamento do setor social, foi

possível encontrar correlações com as teorias de gestão defendidas pelo WGA e ainda, compreender a forma como a cultura participativa pode ser uma aliada na valorização de soluções tecnológicas como esta aqui apresentada.

Tratando-se de um estudo de cariz qualitativo, procurou-se o enquadramento metodológico adequado, baseado em entrevistas exploratórias, na *Soft System Methodology* e na engenharia de requisitos, que estiveram na base de todo o processo de construção da plataforma, e na definição dos trâmites necessários à criação de sistemas informáticos eficazes.

Ao longo do processo de construção do protótipo teórico da plataforma de serviços partilhados, foram rentabilizados conhecimentos obtidos através da utilização de plataformas semelhantes, tentando apresentar um modelo de funcionamento simples e intuitivo que facilitasse a compreensão dos utilizadores.

Procurou-se construir uma ferramenta de apoio à gestão, que inovasse na abordagem ao mercado social, e na forma de interação entre a receita e a despesa. Considera-se assim que o modelo de gestão apresentado, através desta plataforma de serviços partilhados, representa uma oportunidade de acrescentar valor às OES, nomeadamente, nos casos das que atravessam maiores dificuldades de sustentabilidade.

Para além deste propósito específico, a reflexão efetuada ao longo deste estudo, traz à luz novas questões de investigação e novos problemas de gestão identificados. Os meios de financiamento do setor, a necessidade de sustentabilidade através da criação de receitas próprias e as dificuldades de confiança e competitividade entre as OES, são algumas das questões prementes sob as quais carece um maior aprofundamento da reflexão académica.

As estratégias de gestão, devem ser transversais a todos os setores e, apesar das especificidades do setor social, existe ainda uma grande necessidade de investimento numa gestão mais eficiente e profissionalizada, que revele capacidade de se fazer representar junto das mais altas autoridades nacionais, e defender os seus propósitos de intervenção como forma de vencer as adversidades.

Por outro lado, emerge uma grande valorização da questão da partilha de valor institucional, como grande mais valia para o bem-estar comum, assim como a rentabilização das vantagens do mundo digital, devem ser entendidas como excelentes oportunidades para alcançar uma mudança de paradigma na forma como é encarada a ação do setor da economia social.

Referências Bibliográficas

- Almeida, V. (2011). Estado, mercado e terceiro setor: A redefinição das regras do jogo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (95), 85-104..
- Araújo, E. T. D., Melo, V. P., & Schommer, P. C. (2005). O Desafio da Sustentabilidade Financeira e suas Implicações no papel social das Organizações da Sociedade Civil. *ISTR-INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH*. Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68–80. Retirado de: <https://doi.org/10.5007/%X>
- Burge, S. (2015). An overview of the soft systems methodology. *Burgue Hughes Walsh*, 1-14. Retirado de: <http://www.burgehugheswalsh.co.uk/Uploaded/1/Documents/Soft-Systems-Methodology.pdf>
- Checkland, P., & Winter, M. (2006). Process and content: two ways of using SSM. *Journal of the Operational Research Society*, 57(12), 1435-1441. Retirado de: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602118>

- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public administration review*, 67(6), 1059-1066. Retirado de: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- Compromisso de Cooperação para Sector Social e Solidário. (2017). Lisboa: Instituto da Segurança Social, IP.
- Correia, J. A. H. (2011). *Os Sistemas de Financiamento das IPSS e a sua Relação com o Estado Providência em Portugal*. ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.
- Correia, M. J. B. C. A. (2012). *O empreendedorismo social e as estratégias de comunicação das instituições do terceiro sector* Retirado de <http://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/21511>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Faustino, J. D. F. (2016). *O Financiamento das Instituições da Economia Social : Estudo de caso do LapiNorte*. Escola de Ciências Sociais e Humanas; ISCTE; Lisboa.
- Fechine, Y. (2014). Transmídiação e cultura participativa: pensando as práticas textuais de agenciamento dos fãs de telenovelas brasileiras. *Revista Contracampo*, (31), 5-22. Retirado de: <https://doi.org/10.5327/Z22382577201400310694>
- França Filho, G. C. D. (2002). Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. *Bahia Análise & Dados*, 12(1), 9-19.
- Gomes, L. D. V. (2016). *Implementação da Norma ISO 9001 em IPSS: Efeitos e exigências a prazo*. Católica Porto Business School.
- Gomes, P. V. (2004). *Participação e colaboração mediada por computador em instituições universitárias: uma abordagem através da teoria Actor-Network*. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture - Where old and new media collide* (New York U). New York.
- Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five steps to conducting a systematic review. *Journal of the royal society of medicine*, 96(3), 118-121.
- Mendes, A. (2011). Organizações de Economia Social : o que as distingue e como podem ser sustentáveis ATES – Área Transversal de Economia Social. *Fluxos&Riscos*, 2(May), 29–53. Retirado de: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3191.5927>
- Mendes, A. (2018). *Importância económica e social das IPSS em Portugal*. Retirado de: <https://doi.org/978-989-20-9045-0>
- Myers, M. D. & Newman, M. (2006). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17 (1). Retirado de: http://www.pm.lth.se/fileadmin/_migrated/content_uploads/5._Qual_Interview_Texto_Leitura_Atividade_2.pdf

- OCDE. (2006). Whole of Government Approaches to Fragile States. *Notes*, 8(3), 179–232.
https://doi.org/10.1787/journal_dev-v8-art39-en
- Ollaik, L. G., & Ziller, H. M. (2012). Concepções de validade em pesquisas qualitativas. *Educação e Pesquisa*, 38(1), 229-242. Retirado de: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022012000100015&script=sci_arttext&lng=pt.
- de Oliveira, C. L. (2008). Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. *Travessias*, 2(3).
- Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social. (1996). Lisboa: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.
- Parente, C. (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal* (Universida). Porto.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea : Creating Shared Value Rethinking Capitalism Creating Shared Value & ‘ Developing countries .’ *Harvard Business Review*, (February), 1–13.
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal. *Revista Argumenta Journal Law*, (9), 1–18. Retirado de: http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (G. Valente, Ed.) (Gardiva). Lisboa.
- Santos, B. de S. (1999). A reinvenção solidária e participativa do Estado. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Sociais.
- Scozzi, B., Bellantuono, N., & Pontrandolfo, P. (2017). Managing open innovation in urban labs. *Group Decision and Negotiation*, 26(5), 857-874. Retirado de: <https://doi.org/10.1007/s10726-017-9524-z>
- Shirky, C. (2011). *A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado*. Zahar.
- United Nations. (2012). Taking a whole-of-government approach. *United Nations E-Government Survey 2012*.

Anexos

Anexo nº 1: Guião de entrevista exploratória

Anexo nº 2: Consentimentos informados dos entrevistados

Anexo nº 3: Áudio das entrevistas exploratórias realizadas (formato digital)

Anexo nº 1: Guião de entrevista exploratória



Guião de entrevista semiestruturada

1. Identificação do interlocutor (formação académica, profissão)
2. Instituição (cargo, tempo de serviço)
3. Da sua experiência quais são as principais mais valias que o setor da economia social representa para a comunidade e para o país?
4. Quais são principais dificuldades?
5. Qual a sua opinião acerca do modo de financiamento das instituições setor da economia social?
6. Considera que esse modo de financiamento é eficaz/adequado face às necessidades do setor?
7. Em que medida se pode considerar que as OES de forma geral, têm problemas de sustentabilidade financeira?
8. Considera que as OES estão atualmente envolvidas e atualizadas face aos avanços tecnológicos proporcionados pela utilização da internet?
9. Considera que existem vantagens na participação e utilização de plataformas digitais como forma de as OES atingirem objetivos de sustentabilidade e eficácia na gestão de recursos?

Anexo nº 2: Consentimentos informados dos entrevistados



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE VOZ

Limitação voluntária a direitos de personalidade

P. L. de G. L. (nome),
 com cartão de cidadão (BI) nº 36P2995, contribuinte nº 144285690, tendo acordado
 participar numa entrevista para dissertação de mestrado subordinada ao tema "A
 gestão otimizada de recursos na economia social: desenho de um modelo colaborativo
 através de uma abordagem participativa com vista à eficiência." no âmbito do
 Mestrado em Gestão das Organizações pela Associação de Politécnicos do Norte pelo
 Instituto Politécnico do Porto, para os devidos efeitos, declaro que, desta forma,
 expressa, autorizo que a aluna Maria Catarina Cerqueira Gonçalves Dias com o nº
 25170040, atendendo aos princípios subjacentes à realização da referida entrevista, e
 para os fins prosseguidos no âmbito da atividade da entidade referida, desde que
 legais, de forma totalmente gratuita, use e proceda à reprodução do meu nome,
 associado ou não à minha imagem, em gravação áudio, e ao som da minha voz,
 podendo fazê-lo por qualquer meio utilizado para fins de investigação do tema em
 questão e no âmbito supracitado. -----

Mais declaro que, tendo conhecimento que esta autorização consubstancia uma
 limitação voluntária a direitos de personalidade meus, a mesma é livremente por mim
 revogável, a todo o tempo, ainda que com obrigação de indemnizar os prejuízos
 causados às legítimas expectativas da outra parte. -----

Porque este termo de uso de voz constitui expressa da minha vontade, livre, vai o
 mesmo por mim ser assinado.-----

Porto (local), 11 / 06 / 18 (data) .-----

Assinatura

P. L. de G. L.



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE VOZ

Limitação voluntária a direitos de personalidade

Alberto Amaro Guedes Rebelo (nome),
 com cartão de cidadão (BI) nº 11286025, contribuinte nº 217342566 tendo acordado
 participar numa entrevista para dissertação de mestrado subordinada ao tema "A
 gestão otimizada de recursos na economia social: desenho de um modelo colaborativo
 através de uma abordagem participativa com vista à eficiência." no âmbito do
 Mestrado em Gestão das Organizações pela Associação de Politécnicos do Norte pelo
 Instituto Politécnico do Porto, para os devidos efeitos, declaro que, desta forma,
 expressa, autorizo que a estudante Maria Catarina Cerqueira Gonçalves Dias com o nº
 25170040, atendendo aos princípios subjacentes à realização da referida entrevista, e
 para os fins prosseguidos no âmbito da atividade da entidade referida, desde que
 legais, de forma totalmente gratuita, use e proceda à reprodução do meu nome,
 associado ou não à minha imagem, em gravação áudio, e ao som da minha voz,
 podendo fazê-lo por qualquer meio utilizado para fins de investigação do tema em
 questão e no âmbito supracitado. -----
 Porque este termo de uso de voz constitui expressa da minha vontade, livre, vai o
 mesmo por mim ser assinado.-----

Porto (local), 27/6/2019 (data).-----

Assinatura

Alberto Amaro Guedes Rebelo



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE VOZ

Limitação voluntária a direitos de personalidade

AMÉRICO MANUEL DOS SANTOS CARVALHO MEUNES (nome),
com cartão de cidadão (BI) nº 5572889, contribuinte nº 133340321, tendo acordado
participar numa entrevista para dissertação de mestrado subordinada ao tema "A
gestão otimizada de recursos na economia social: desenho de um modelo colaborativo
através de uma abordagem participativa com vista à eficiência." no âmbito do
Mestrado em Gestão das Organizações pela Associação de Politécnicos do Norte pelo
Instituto Politécnico do Porto, para os devidos efeitos, declaro que, desta forma,
expressa, autorizo que a estudante Maria Catarina Cerqueira Gonçalves Dias com o nº
25170040, atendendo aos princípios subjacentes à realização da referida entrevista, e
para os fins prosseguidos no âmbito da atividade da entidade referida, desde que
legais, de forma totalmente gratuita, use e proceda à reprodução do meu nome,
associado ou não à minha imagem, em gravação áudio, e ao som da minha voz,
podendo fazê-lo por qualquer meio utilizado para fins de investigação do tema em
questão e no âmbito supracitado. -----
Porque este termo de uso de voz constitui expressa da minha vontade, livre, vai o
mesmo por mim ser assinado.-----

MAFDSINHOS (local), 08/07/19 (data).-----

Assinatura

Anexo nº 3: Áudio das entrevistas exploratórias realizadas (formato digital)