



Universidade do Porto

Faculdade de Ciências do
Desporto e de Educação Física

Gestão estratégica de uma organização sem fins lucrativos

Estudo de caso:
Movimento de Apoio de Pais e Amigos
ao Diminuído Intelectual
da Póvoa de Varzim

Amílcar Ferreira Ramos

Outubro de 2004

Dissertação com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências do Desporto, na área de especialização em Gestão Desportiva, ao abrigo do decreto-lei n.º 216/92 de 13 de Outubro.

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Sarmiento Rebocho Lopes



Universidade do Porto

**Faculdade de Ciências do Desporto
de Educação Física**

**Gestão estratégica de uma organização
sem fins lucrativos**

Estudo de caso: Movimento de Apoio de
Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual da
Póvoa de Varzim

Dissertação com vista à obtenção do grau de
mestre em Ciências do Desporto, na área de
especialização em Gestão Desportiva, ao
abrigo do decreto-lei n.º 216/92 de 13 de
Outubro.

Amílcar Ferreira Ramos
Outubro de 2004

Orientador: Prof. Dr. José Pedro
Sarmento Rebocho Lopes

Ramos,A

Outubro de 2004

Palavras-chave:

ORGANIZAÇÃO; TERCEIRO SECTOR; MAPADI; IPSS; GESTÃO ESTRATÉGICA

Agradecimentos

Ao Professor Doutor José Pedro Sarmento Rebocho Lopes os meus agradecimentos pela atitude positiva e competência com que orientou esta tese.

Ao Professor Doutor Rui Garcia pela forma como transformou uma conversa informal num projecto de tese.

Ao Dr. João Miranda Coelho e Dr.^a Ana Cristina Coelho pela disponibilidade demonstrada e pelo contributo ímpar que deram a este estudo.

Aos meus cunhados Dr. Jorge Ramos e Fátima pela colaboração na pesquisa bibliográfica.

À direcção do MAPADI nas pessoas de Aparício Quintas, Fernando Ferreira; António Loureiro; José Martins e Dr. António Ramalho pela colaboração prestada ao longo da elaboração da tese.

À Dr.^a Luísa Jorge pelos documentos disponibilizados e ajuda preciosa na interpretação dos mesmos.

Ao meu amigo António Ramalho pela cooperação mantida ao longo da construção da tese.

Aos meus colegas da NAGIM pelos momentos partilhados ao longo destes anos.

Ao meu amigo João Vilas Boas por me aturar na tentativa de construirmos uma Nagim melhor.

Aos meus colegas de mestrado, pela amizade criada e mantida.

À Professora Alice Mesquita pela correcção ortográfica e gramatical.

À Doutora Raquel Franco pelas orientações preciosas na recolha de informação sobre organizações sem fins lucrativos.

Finalmente à Mi, ao Diogo e ao Filipe pelo tempo retirado ao convívio familiar.

Índice

Agradecimentos.....	III
Índice.....	V
Índice de quadros.....	IX
Índice de figuras.....	XI
Abreviaturas.....	XI
Resumo.....	XIII
Abstract.....	XV
Résumé.....	XVII
Introdução.....	1
PARTE I	
Enquadramento Teórico	
	7
1 Caracterização do 3º sector.....	7
2 Evolução histórica das IPSS.....	13
2.1 Caracterização das IPSS.....	22
3 Gestão estratégica.....	35
3.1 A missão e os objectivos	39
3.2 A organização e o ambiente	43
3.3 A estratégia.....	50
3.3.1 Formulação e implementação da estratégia.....	53
3.4 Avaliação e controlo.....	59
PARTE II	
Metodologia	
	61
1 Local de investigação.....	61
1.1 Caracterização do concelho.....	61
1.1.1 Localização.....	61
1.1.2 Características.....	61

1.1.3 Actividade económica.....	62
1.1.4 IPSS no concelho da Póvoa de Varzim.....	62
2 Definição metodológica.....	64
2.1 Delimitação do universo de estudo.....	64
2.2 Tipo de estudo: estudo de caso.....	64
2.3 Técnicas de procedimento para a recolha de informação.....	65
2.3.1 Documentos.....	66
2.3.1.1 Registo.....	66
2.3.2 Observação.....	66
2.3.2.1 Observação directa	66
2.3.2.2 Observação participante.....	67
2.3.2.2.1 Registo.....	67
2.3.3 Entrevistas	68
2.3.3.1 Registo.....	69
2.4 Processo de análise da informação	69
2.4.1 Análise do conteúdo.....	69

PARTE III

Caracterização do Mapadi

1 História	73
2 Localização.....	73
3 Infra-estruturas.....	74
4 Missão.....	75
5 Organograma	75
6 Valências	76
6.1 Caracterização sócio-profissional dos pais dos alunos.....	77
7 Serviços à comunidade	78
7.1 Fisioterapia.....	79
7.2 Nagim	80
8 Relação: alunos internos/comunidade.....	84

9 Análise económica/financeira.....	84
-------------------------------------	----

PARTE IV

Tarefa Descritiva e análise interpretativa das fontes recolhidas	89
1. Descrição das fontes recolhidas	89
1.1. Entrevistas	89
1.2. Documentos oficiais	115
2. Interpretação das fontes recolhidas	125
2.1 Introdução	125
2.2 Análise das categorias.....	125
Missão.....	125
Objectivos.....	127
Relação com a comunidade	128
Abertura à comunidade como fonte de financiamento.....	130
Qualidade dos equipamentos.....	132
Estratégias utilizadas na abertura ao exterior.....	133
Estratégia da organização passa por ser auto-sustentável.....	134
2.3 Resultados financeiros provenientes da implementação da estratégia.....	135

PARTE V

Reflexões conclusivas	139
1. Conclusão.....	139
2. Indicações para futuras pesquisas.....	141
Bibliografia	143
Anexos.....	151

Índice de Quadros

N.º	Designação	Pág.
1	Classificação internacional do sector não lucrativo.....	12
2	Evolução da gestão estratégica	35
3	Ambiente contextual.....	48
4	Escolas do pensamento estratégico.....	53
5	Pensamento estratégico Vs Planeamento estratégico.....	55
6	Modos de formular estratégias.....	56
7	IPSS na Póvoa de Varzim.....	63
8	Número de funcionários na fisioterapia do Mapadi.....	80
9	Número de funcionários na Nagim.....	81

Índice de figuras

N.º	Designação	Pág.
1	Respostas sociais por área de intervenção.....	33
2	Processo de gestão estratégica	38
3	A missão como ponto de partida.....	39
4	Cinco componentes básicas de uma organização	47
5	Formação da estratégia emergente	58
6	Organograma do MAPADI	76
7	Situação profissional dos Pais dos alunos do MAPADI.....	77
8	Grau de instrução dos Pais dos alunos do MAPADI.....	78
9	Faixa etária dos Pais dos alunos do MAPADI.....	78
10	Organograma da Nagim.....	81
11	Variação dos alunos da Nagim entre 1993/2003.....	83
12	Relação entre alunos internos e utentes externos.....	84
13	Evolução da actividade Nagim.....	85
14	Cash flow do MAPADI e das actividades externas.....	86
15	Activo corpóreo bruto do Mapadi.....	86
16	Volume de receitas versus n.º de alunos.....	136

Abreviaturas

MAPADI- Movimento de Apoio de Pais e Amigos Ao Diminuído Intelectual

IPSS- Instituição Particular de Solidariedade Social

NAGIM- Actividades de natação e ginástica do MAPADI abertas à comunidade

Resumo

As mudanças fazem parte do mundo das pessoas e das organizações. Neste sentido as organizações são chamadas a transformações e adaptações para sobreviverem. A sustentabilidade da segurança social, cuja crise pré-anunciada se situa num horizonte curto, o desafio de uma instituição sem fins lucrativas para combater esse problema parece-nos uma condição fundamental na administração de uma organização.

O propósito deste estudo consiste em verificar como é que uma Instituição Particular de Solidariedade Social – Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual da Póvoa de Varzim, consegue através de uma gestão estratégica proporcionar aos seus utentes qualidade nos serviços e simultaneamente combater a dependência face ao Estado.

A gestão estratégica abordada nesta tese envolve a definição de missão e dos objectivos, após o que é necessário analisar o ambiente e fazer o diagnóstico interno, tendo como finalidade obter informação para fundamentar o planeamento da estratégia da organização.

Este estudo teve como instrumento as entrevistas, a análise de documentos e a observação directa e participante por parte do investigador. O período analisado corresponde à entrada em funcionamento das actividades abertas à comunidade (natação, musculação, cárdio/fitness, aeróbica, taekwondo, fisioterapia e sala de estudo), desde 1993 a 2003.

Podemos retirar como principais conclusões que a estratégia utilizada pela direcção foi eficaz na prossecução dos objectivos estatutários – dignificação do deficiente mental e a sua inclusão na sociedade – através de uma forte relação com a sociedade assim como o contributo da actividade externa, cujos mais de 600 mil € libertados corresponderem a cerca de 19% do volume global de investimentos do período em análise.

Abstract

Changes are part of the world of people and organizations. Therefore, the organizations are often demanded to transform and adapt in order to survive. The sustainability of the welfare system, whose pre-announced crisis can be situated in a short horizon, the challenge of a non-profitable institution to fight this problem seems a fundamental condition in an organization management.

The purpose of this study consists in verifying how a private social solidarity institution – Intellectually Diminished Support Movement of Póvoa de Varzim is able, through a strategic management, to provide its users with a good quality service and simultaneously fight the dependence on the State.

The strategic management approached in this thesis involves the definition of mission and goals, being, thus, important to analyze the atmosphere and elaborate an internal diagnosis aiming to obtain information to found the organization strategy plan.

This study had as process tools interviews, document analysis and the researcher's direct and participating observation. The studied period corresponds to the beginning of open activities to communities (swimming, fitness, cardio fitness, aerobics, taekwondo, physiotherapy and studyng room), from 1993 to 2003.

We can mainly conclude that the strategy used by the board of directors was efficient concerning the prosecution of the statute objectives – mental disable dignity and social inclusion – through a strong relation with society as well as the external activity contribution, whose more than 600 thousand euros corresponded to about 19% of the global investments volume of the analyzed period.

Résumé

Les mutations font partie de la vie des personnes et des organisations. Dans ce sens, les organisations doivent faire des transformations et des adaptations pour survivre. Le maintien de la sécurité sociale, dont la crise déjà annoncée se situe dans un horizon proche, la concurrence sans but lucratif pour combattre ce problème nous paraît une condition fondamentale dans l'administration d'une organisation.

L'intention de cette étude consiste à vérifier comment une Institution Privée de Solidarité Sociale Parvient, à travers une gestion, stratégique, à se procurer les qualités utiles des services et parallèlement à combattre la dépendance face à l'Etat.

La gestion stratégique abordée dans cette thèse enveloppe une définition de mission et des objectifs, mais après il faut analyser le milieu et faire un diagnostic interne, ayant comme but obtenir des informations pour concevoir un plan de stratégie de l'organisation.

Cette étude a eu comme outil des interviews l'analyse de documents et l'observation directe et active de l'investigateur. La période analysée correspond à l'entrée en fonction des activités ouvertes à la communauté (natation, musculation, cardio/fitness, aérobique, taikwondo, physiothérapie e salle d'étude), depuis de 1993 jusqu' à 2003.

Nous pouvons tirer comme principales conclusions que la stratégie utilisée par la Direction fut efficace pour la poursuite des objectifs instaurés – une meilleure perception de l'infirmité mentale et son acceptation dans la société – à travers un bon rapport avec la société aussi bien qu'à travers contribution de l'activité externe, dont plus de 600 mille euros libérés correspondent à environ 19% du volume global des investissements de la période en analyse.

INTRODUÇÃO

Em Portugal, como noutras partes do mundo, com a adopção do modelo neo-liberal as actividades Estatais foram-se transferindo para a iniciativa privada e para a sociedade no seu todo. O papel do Estado tende a ser redefinido, reduzindo o seu investimento na área social e intensificando as parcerias com os sectores da sociedade que possam colaborar na resolução de tais problemas.

Nas últimas décadas expande-se e fortalece-se o Terceiro Sector que reúne organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas com ênfase na participação voluntária de âmbito não governamental em favor do benefício público. Estas organizações são caracterizadas por práticas de caridade e filantropia sendo, neste sentido, o Terceiro Sector constituído por um conjunto de organizações sem fins lucrativos e composto de formas tradicionais de auxílio mútuo, movimentos sociais e associações civis.

No entanto, o Terceiro Sector vive o desafio da sustentabilidade organizacional, principalmente pela dependência destas organizações em relação à fonte de recursos, geralmente o Estado. A retracção do Estado no financiamento de políticas de protecção social, a crise do Estado de bem estar-social fizeram com que as organizações passassem a mobilizar novas fontes de financiamento.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) vivem essencialmente de apoios governamentais (Nunes et al, 2001); (Variz, 1998). A autonomia das instituições particulares face ao Estado passa sobretudo pela sua independência económica e pela sua capacidade de gerar recursos próprios. (Hespanha et al., 2000)

Um dos grandes desafios das organizações do Terceiro Sector é a sua sustentabilidade a médio e longo prazo. Com a finalidade de vencer tal desafio, as organizações têm procurado alternativas e diversificação das fontes de recurso. No entanto, as actividades de mercado não são isentas de risco, podendo vir a perder dinheiro ou, com o objectivo de fazer lucro, podem vir a sobrepor-se aos objectivos primários da organização e chegar mesmo a

interferir com o próprio funcionamento desta, ou ainda desencadear um efeito negativo na contribuição dos patrocinadores. (Hespanha et al., 2000)

Entendemos ser oportuno fazer uma análise profunda a uma IPSS, neste caso o Movimento de Apoio de pais e Amigos ao Diminuído Intelectual (MAPADI-Póvoa de Varzim), que consegue organizar todo o sistema de funcionamento de forma a tirar o máximo de rendimento das instalações e simultaneamente desmistificar o conceito de segregação da deficiência.

Drucker (1997) refere que as organizações devem utilizar as estratégias requeridas para comercializar os seus serviços e obter o dinheiro de que necessitam para cumprir a sua tarefa.

A eficácia organizacional pode ser definida como o grau com que uma organização alcança os seus objectivos de curto, e as suas metas de longo prazo. (Bilhim, 2001).

A razão de ser inicial, definida no momento da fundação das organizações, determina fortemente todas as opções efectuadas ao nível da definição do público-alvo, das estratégias a seguir, e das configurações organizacionais a implementar (Nunes et al, 2001). As organizações precisam de se preparar para competir, avaliando as forças que influenciam a competição no mercado e as respectivas causas subjacentes. Não podem separar o pensamento da acção, porque a conexão íntima entre eles, além de ser o segredo da criação de uma arte, é também a criação de uma estratégia.

Drucker (1997) sublinha o facto de as empresas de economia formal terem algo a aprender com as organizações sem fins lucrativos. O autor referido evidencia as vantagens das organizações sem fins lucrativos em três domínios: a orientação da sua actividade pela missão, a eficácia da actuação dos conselhos de administração e a capacidade por ela demonstrada em enquadrar e profissionalizar o trabalho voluntário. A orientação da actividade organizacional pela missão é a principal vantagem das organizações sem fins lucrativos. Segundo o mesmo autor, o planeamento das actividades nas empresas decorre dos resultados financeiros alcançados; nas organizações sem fins lucrativos, partem do desempenho da sua missão face à sua envolvente, frequentemente a comunidade. Esta postura não só focaliza a sua

atenção no que é importante, como também todas as inovações serão bem aceites, desde que condizentes com a missão.

Barros e Santos (1997), referem que nas organizações que coexistem no mesmo sector de actividade e sendo umas lucrativas e outras não, nota-se que as não lucrativas têm vantagem competitiva, não pela eficiência, dado ser de esperar que os gestores das organizações não lucrativas tenham pouco incentivo a gerir a organização eficientemente, já que ninguém pode reclamar ganhos residuais; não existe incentivo privado para uma gestão eficiente. A vantagem competitiva deve-se aos benefícios fiscais, e o facto de serem financiadas por subsídios públicos.

Cada vez mais as IPSS têm que deixar de ser “subsídio-dependentes”, e potencializar os seus recursos de forma a garantir a sua sobrevivência. O MAPADI pode ser um exemplo a seguir na forma como conseguiu transformar uma instituição fechada, numa obra em que toda a sociedade pode desfrutar do seu espaço. De entre os vários recursos das organizações não lucrativas, aquela que lhe é mais característica é o benevolato, quer sob a forma de trabalho voluntário, quer sob a forma monetária – sejam as doações, quotas dos sócios ou ofertas dos doadores, regulares ou não. “Não se exclui contudo a possibilidade de as IPSS captarem recursos através de subsídios estatais, da cobrança pelos serviços prestados ou vendas efectuadas; poderão ainda financiar-se por via de mercados secundários, onde não têm estatuto de subsidiadas ao desenvolver uma actividade paralela à principal, advindo da comercialização desta os recursos necessários ao financiamento da actividade principal” (Barroco, 1997).

Mintzberg (1988) usa a metáfora da escultora com a argila para exemplificar a criação de estratégias. Quando pega na argila e a coloca no torno, tem consciência que está situada entre as experiências passadas e as suas perspectivas do futuro. Ela sabe exactamente o que funcionou e não funcionou no passado. O produto que se forma no torno é provavelmente parte da tradição do seu trabalho passado, mas pode-se afastar dele e seguir uma nova direcção. Mesmo assim, o passado não é menos presente que o momento actual que se projecta no futuro. Nesta metáfora os gerentes são os

artifícios e a estratégia é a sua argila. Como a escultora, eles situam-se entre um passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado. Isso é a essência da criação artesanal de uma estratégia.

Para o desenvolvimento de uma estratégia é preciso que a organização faça uma previsão do futuro, que vai orientá-la a tomar grandes decisões sobre a sua missão, o investimento dos recursos e a coordenação das actividades. A organização não pode elaborar estratégias acanhadas a respeito do futuro, porque esta é uma postura mental totalmente errada num mundo imprevisível, cheio de incertezas.

Segundo Kotler, citado por Druker (1997) a comercialização é um modo de harmonizar as necessidades e desejos do mundo exterior com os propósitos, recursos e objectivos da instituição. A introdução de novas actividades externas ao funcionamento da instituição proporcionou aos utentes internos uma maior oferta de actividades, sem que daí resultasse qualquer custo para o MAPADI. Cada decisão deve questionar se o que vai realizar promoverá a capacidade de levar a cabo a missão.

“Hoje, quando olhamos para as condições de conforto proporcionadas, tanto em instalações como em funcionamento, onde todo o pessoal dá o seu melhor por eles, vemos o brilho da alegria e da satisfação de viver nos seus olhos e dá gosto dizer que valeu a pena tudo o que fizemos”.(Quintas, 1996)¹

Todos os aspectos anteriores são motivo para aprofundar e conhecer melhor uma organização, cuja função primordial é apoiar o cidadão portador de deficiência, sem no entanto descuidar outras formas de potencializar os seus recursos de modo a garantir esse apoio com mais e melhor qualidade.

Que estratégia ou estratégias tem o MAPADI utilizado na sua gestão, e de que forma se lhes podem atribuir o sucesso?

Ao estudar os processos de gestão do Mapadi, é relevante observar que as teorias administrativas, até hoje desenvolvidas, focaram prioritariamente as entidades com fins lucrativos. Ao tentar passar para as organizações sem fins

¹ Aparício Quintas, Presidente do Mapadi Preâmbulo do livro Mapadi (1996)

lucrativos os conceitos desenvolvidos por essas teorias devemos ter o cuidado de não trazer uma lógica de mercado baseado apenas no lucro, que obviamente difere da lógica da acção social.

A resposta para a questão, contribuirá com o intuito de contribuir no desenvolvimento de estratégias para ampliar o acesso a recursos que podem estar dentro das organizações, ampliando assim a sustentabilidade e a autonomia das organizações sem fins lucrativos.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 - Caracterização do 3º sector

O conceito para definir as entidades não governamentais, varia de acordo com o autor e por vezes existem tantos conceitos quanto autores que estudam esta temática. Podemos, em diversos estudos, ver referências a: Terceiro Sector, Economia Social, Sector Não Lucrativo, Economia Solidária, Organizações não Governamentais, Sector da Solidariedade Social.

O Terceiro Sector compreende organizações com objectivos diversos, e estudá-lo sem uma delimitação pode levar a conclusões inadequadas.

Nos países anglo-saxónicos, em particular nos Estados Unidos da América, o interesse pelo estudo dos movimentos associativos tem sido orientado para o sector não lucrativo (non-profit sector). No entanto, em França, nos anos 80, foram criadas várias organizações para promover o chamado sector da economia social (secteur d'économie sociale). Nos outros países europeus o interesse por este sector desenvolveu-se mais lentamente. Recentemente tem-se observado uma certa tendência para a unificação das pesquisas, o que tem conduzido à generalização do Terceiro Sector.

O Terceiro Sector pode ser caracterizado como aquele que representa o conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, tendo como base a acção voluntária, com o objectivo do desenvolvimento social. Todavia, este conceito é bastante genérico e não retrata a diversidade do sector. Com tantos conceitos e terminologias para caracterizar diferentes tipos de organizações, torna-se difícil perceber o impacto causado por este sector.

É usual referir-nos ao Terceiro Sector para referir uma organização social onde a mediação entre as pessoas e a criação de riqueza é feita pelos cidadãos organizados entre si, e não pelo mercado ou pelo Estado.

A União Europeia caracteriza o Terceiro Sector pela concentração de agentes económicos cujos princípios assentam na ausência de finalidade lucrativa, na independência em relação ao sector privado e ao sector público,

na procura de formas de organização empresarial mais participativas ou ainda no serviço à colectividade.

O campo do Terceiro Sector, deve ser entendido na dinâmica das relações entre a economia pública e a privada. As questões que desde logo se colocam são as de definir as fronteiras entre estes três campos, bem como o modo de relacionamento entre eles.

A noção de Terceiro Sector recobre duas realidades claramente distintas, ligadas entre si por valores de autonomia e solidariedade social (cidadania): por um lado, o Terceiro Sector enquanto actividade de suporte social (apoio às franjas desfavorecidas da população ou em processo de exclusão), por outro, o Terceiro Sector como modelo de actividade económica alternativo ao capitalista, no qual a actividade económica e organizacional respeite os direitos do homem enquanto ser integral e actue de forma a impossibilitar a geração de exclusão. (Nunes et al, 2001)

O mesmo autor considera o Terceiro Sector como um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos. É este sector que estimula a transformação das relações entre o Estado e o mercado pela presença desta terceira figura: as associações voluntárias

Concordamos com Melícias (2001) quando refere que a Economia Social, se situa na área da liberdade e da função social do ter e do ser “ao serviço da comunidade humana e do desenvolvimento harmonioso da sociedade numa perspectiva de promoção, simultaneamente, individual e colectiva.

A não distribuição dos lucros pelos seus elementos parece segundo Nunes et al. (2001) ser o factor determinante da classificação de uma determinada organização no campo do Terceiro Sector. Na mesma linha de pensamento se encontra Barros, (1997) “ as características comuns deste tipo de organizações, numa perspectiva económica, reside na regra de não distribuição de lucros gerados na actividade e no desenvolvimento de uma actividade que prossegue o bem-estar social, caracterizando-se portanto pela oferta de bens e serviços quase públicos ou quase privados”.

No X Fórum Europeu do Desporto em 17 e 18 de Outubro de 2001, foi criado um documento-quadro para debate, o qual caracterizava a Economia Social de acordo com as seguintes características: “adesão voluntária, direito de voto assente no princípio da igualdade, resoluções adoptadas por maioria, cotização e não contribuição para o capital, autonomia e independência, prestação de serviços, trabalho de voluntariado, desporto, prestação significativa de cuidados de saúde, assistência às pessoas idosas e prestação de serviços sociais”.

As instituições do Terceiro Sector têm um carácter privado, sem fins lucrativos, com gestão autónoma, mas actuam na esfera pública para satisfazer necessidades globais. Jacob (2001) divide as organizações em dois tipos: as que funcionam como empresas sem terem em vista o lucro como as cooperativas, e as organizações que funcionam como instituições de administração privada e que são financiadas por donativos, quotizações, trabalho voluntário e apoios estatais, como as IPSS.

Ao Terceiro Sector está reservada a função primeira da cidadania e assunção da responsabilidade de cada cidadão pela qualidade de vida colectiva. “De facto, temos observado em muitos países que a nova modalidade de resposta à questão social tem sido a retirada paulatina das políticas sociais da esfera do Estado e a sua transferência para o mercado e/ou para as organizações da sociedade civil, o chamado Terceiro Sector. Associado ao discurso ideológico da virtualidade do Terceiro Sector tem surgido a defesa da solidariedade. Sendo este um dos grandes valores da modernidade, em torno do qual há aparentemente, consenso universal” (Vilarinho, 2003)

“O Terceiro Sector seria o do sem fins lucrativos, ou seja, aquele onde o motivo central da actuação é, por si mesmo, a satisfação de uma necessidade através da auto-organização dos próprios interessados ou da mobilização dos cidadãos, enquanto tal, com esse objectivo. Ou seja, o que distinguiria uma organização do Terceiro Sector seria o prestar serviços numa perspectiva não de “ganhar dinheiro” ou de disponibilizar benefícios, mas, sim, de satisfazer necessidades”.(Ribeiro, 2001); (Jacob, 2001).

Ribeiro (2001) refere e enumera algumas características de uma organização do Terceiro Sector:

- Criação associativa de raiz, visando suprir uma necessidade;
- Gestão democrática;
- Convergência tendencial utente/agente (ou seja numa situação ideal, os beneficiários e utentes coincidem com os próprios associados);
- Reintegração social dos lucros (que é diferente de não ter lucro).

Nestes pontos encontra os domínios de actividade, tais como:

- Satisfazer as necessidades em áreas deixadas a descoberto pelo mercado ou o Estado, ou mesmo criadas pelo seu deficiente funcionamento.
- O “ empreendedorismo social”, ou seja, organizações que disponibilizam o mesmo tipo de serviços que o mercado, mas com a exclusiva preocupação de satisfazer necessidades.
- “ O associativismo civilista”, ou seja, a organização para a garantia de determinadas componentes da qualidade de vida (ex. as associações culturais, desportivas ambientalistas).

Nunes et al. (2001), sintetizam as características das organizações do Terceiro Sector nos seguintes pontos:

- Organizações dotadas de gestão autónoma face ao Estado;
- A propriedade é institucional e não repartível pelos participantes;
- Não prosseguem fins lucrativos, ou prevêm algumas restrições à distribuição dos excedentes, sendo o mais usual a ausência de relação entre o capital e a participação nos lucros;
- Praticam uma gestão democrática e participativa;
- Orientam-se de acordo com o princípio do predomínio do factor trabalho sobre o capital, pelo que enfatizam a qualidade do serviço a prestar aos

seus destinatários, bem como a aposta no desenvolvimento dos que nela trabalham;

- Operam segundo um modelo organizacional inspirado nas fórmulas empresariais existentes noutros sectores;
- Assumem formas organizacionais muito diversificadas;
- Têm em vista o bem-estar ou o equilíbrio social.

No documento de reflexão “A comissão e as organizações não governamentais (ONG): o reforço da parceria”, apresentado pelo Presidente Prodi e pelo Vice-presidente Kinnock em 18 de Janeiro de 2000, apontam os seguintes aspectos comuns que caracterizam as ONG:

- As ONG não são criadas para realizar benefícios pessoais. Ainda que possam ter assalariados e desenvolver actividades que produzam receitas, não distribuem lucros aos seus membros nem à sua direcção;
- As ONG têm um carácter benévolo, ou seja, são constituídas a título benévolo e existe em geral um elemento de participação benévolo na sua organização;
- As ONG distinguem-se dos agrupamentos informais ou ad hoc por disporem de uma certa base formal ou institucional. Em geral, as ONG têm estatutos legais ou um outro documento que define a sua missão, os seus objectivos e âmbito de acção. São responsáveis perante os seus membros e doadores.
- As ONG são independentes, em especial do Governo e dos poderes públicos em geral, bem como dos partidos políticos ou das organizações comerciais;
- As ONG são desinteressadas quanto aos objectivos que prosseguem e aos valores que defendem. O seu objectivo consiste em tomar parte activa na vida pública em geral, relativamente a questões e problemas associados ao bem-estar geral da população, de certos grupos específicos da população ou da sociedade no seu conjunto. Não defendem os interesses comerciais ou profissionais dos seus membros.

As organizações do Terceiro Sector são agrupamentos criados pela iniciativa não estatal e que operam com outros objectivos que não o lucro.

Estas organizações tendem a concentrar-se na produção de determinados serviços ou no desenvolvimento de iniciativas inscritas em diversas áreas. O quadro n.º 1 mostra a classificação internacional apresentada por Salomon e Anheier (1996), classificação que tem uma grande aceitação em termos internacionais. A referência para a qual o nosso trabalho está organizado contempla apenas o grupo 4.

Quadro N.º 1 – Classificação Internacional do Sector Não Lucrativo segundo Salomon e Anheier 1996

Grupo 1	Cultura e recreio
Grupo 2	Instrução e investigação científica
Grupo 3	Saúde
Grupo 4	Serviços sociais
Grupo 5	Ambiente
Grupo 6	Promoção da qualidade local
Grupo 7	Promoção e tutela de Direitos Civis
Grupo 8	Intermediação Filantrópica e promoção do Voluntariado
Grupo 9	Actividade internacional
Grupo 10	Religiões
Grupo 11	Organizações empreendedoras, Profissionais e sindicais
Grupo 12	Outras não classificadas

“A designação de instituições sem fins lucrativos não é, na nossa perspectiva a que melhor se adequa às IPSS, instituições que não se revêem nesta categoria. Mas também não as consideramos ONG, nem ONL. Para nós o importante reside na palavra solidariedade, isso é que é substantivo! Aquilo que nos identifica é a palavra solidariedade e nós não nos permitiremos que essa saia do nosso nome, porque sem ela perderíamos a nossa razão de ser, ficaríamos à deriva. Portanto nós seremos de economia social instrumentalmente, seremos até sem fins lucrativos, mas nós gostaríamos de

ser designados e entendidos como instituições de solidariedade. Solidariedade é a nossa palavra-chave” (Maia, 1997).

As características comuns deste tipo de organizações, numa perspectiva económica reside na não distribuição dos lucros gerados na actividade e desenvolvimento de uma actividade que prossegue o bem estar-social.

O Terceiro Sector distingue-se do primeiro - Estado (o não lucrativo, que coordena um conjunto de actividades e serviços que devido à sua importância, não podem funcionar na lógica do lucro) e do segundo - Mercado (o lucrativo, que é responsável por serviços e actividades que se entendem servir melhor a sociedade funcionando numa lógica da oferta e procura). O Terceiro Sector será aquele que não tem fins lucrativos, ou seja, aquele cujo motivo central é a satisfação de uma necessidade através da mobilização dos cidadãos. O que distingue uma organização do Terceiro Sector será o de não procurar o lucro, mas sim, satisfazer as necessidades que o Estado e o mercado não contemplam, como por exemplo a promoção da inclusão social.

2 - Evolução histórica das instituições particulares de solidariedade social

Assistência social em Portugal

“À palavra assistência no seu sentido mais amplo, atribuíam-se o significado de auxílio, socorro, ou ainda prestação de auxílios e socorros assegurada por entidades públicas ou particulares a pessoas em situação de carência. Nesse sentido amplo se utiliza frequentemente o termo de assistência como sinónimo de caridade ou de beneficência, embora a caridade seja normalmente identificada como uma virtude cristã, enquanto a beneficência se inspira apenas na pura filantropia, independentemente de motivações religiosas” (Teixeira, 1996).

A assistência social é uma concepção mais recente, entendida como “actividade social que se propõe proteger os indivíduos e os seus agrupamentos contra os efeitos das carências e disfunções pessoais ou familiares, na medida em que não estiveram cobertas por esquemas de seguro privado ou social”. Neste sentido distingue-se da caridade e beneficência, pois,

para além da função paliativa e curativa, exerce uma “acção preventiva, recuperadora e construtiva”.²

Segundo Hespanha et al. (2000), a tradicional organização da protecção social em Portugal foi fundada na diferenciação das formas de apoio social segundo as categorias de população a que são dirigidas, entre aqueles que o sistema integra (na base de critérios sócio-económicos ou ético-religioso) e os restantes sectores ou grupos que lhe são estranhos, a população pobre ou excluída que necessita de “ajuda” para viver. Para cada uma das categorias foram historicamente elaboradas distintas formas de acção assistencial, desenvolvidas a partir de concepções de raiz medieval, a “ajuda caritativa” e “ajuda mútua”, que se prolongam em organizações privadas de grande tradição em Portugal, respectivamente as Misericórdias e Mutualidades, como também informam a distinção entre os tradicionais esquemas da “assistência” e “previdência”

A fundação da nacionalidade portuguesa (séc.XII), com uma clara inspiração cristã, por iniciativa dos clérigos, de ordens religiosas, de monarcas, de membros da família real, das corporações de mestres e de particulares abastados, assistiu-se ao desenvolvimento de esforços tendentes a dar corpo ao sentimento do dever moral de protecção contra situações de necessidades no plano individual e familiar. Criaram-se instituições muitas vezes sem estatutos, vivendo de esmolas, doações ou legados.

De acordo com José Mattoso, citado por Teixeira (1996), as confrarias só se multiplicaram a partir dos finais do séc. XII e destinavam-se a colocar o grupo dos confrades sob a protecção de um santo e a organizar a ajuda mútua e a beneficência. A sua expressão completa era a esmola aos membros pobres, a ajuda mútua na doença e na morte, a garantia de rodear o moribundo e o defunto de preces e sufrágios, e uma solene refeição pelo menos uma vez por ano. Constituem uma forma de parentesco artificial, que se revela até na criação de estruturas de tipo judicial para resolver os conflitos e tensões entre

² Dicionário Jurídico da Administração Pública, Coimbra, 1965, pág.557; citado por Teixeira, António. Relacionamento entre o Estado e as Entidades Privadas no Exercício da Acção Social, 1999, pág.3.3

os membros, evitando assim o recurso à justiça secular, que é punida com graves sanções.

Neste período existiam as albergarias, cuja função era simultaneamente de abrigo e hospital, destinadas aos peregrinos. Os hospitais que eram pequenos abrigos que funcionavam como um misto de albergarias e casa de doentes e as gafarias destinadas a leprosos, muito numerosas até fins do séc. XIV. As mercearias, tinham como objectivo proteger as pessoas honradas mas empobrecidas, nomeadamente as fundadas por legado de D.Afonso IV.

Em finais do séc. XV, procedeu-se à reforma das instituições assistenciais e à concentração dos pequenos estabelecimentos de caridade.

Criaram-se grandes instituições de assistência dependentes do poder real, na altura D.João II. O objectivo era combater a ineficácia de muitas instituições e pôr termo à pulverização da acção assistencial.

Durante o reinado de D. João II, criaram-se grandes hospitais, resultante da fusão dos pequenos hospitais, com autorização do Papa.

A primeira grande reforma da assistência foi por iniciativa da rainha D. Leonor que, em Agosto de 1498, fundou em Lisboa, uma confraria e irmandade da invocação de Nossa Senhora da Misericórdia, reformando a confraria de Nossa Senhora da Piedade em Lisboa.

As Misericórdias iniciam assim a sua acção protectora, integrando as anteriores confrarias, mercearias, gafarias e hospitais, e que se expandiram por todo o país e colónias portuguesas. A característica essencial destas instituições era a sua missão de realização de todas as obras de misericórdia (espirituais e corporais), o que lhe conferia uma acção de carácter polivalente e integrado.

Segundo Teixeira (1996), a Misericórdia não foi, desde o início, uma irmandade vocacionada para a simples ajuda entre os membros, mas sim dirigida para o exterior, para a assistência aos pobres, aos presos e aos doentes e, mais tarde, a outras pessoas carenciadas, como as crianças desamparadas e as órfãs.

Em 1835, por decreto de D. Maria II, é criado o Conselho Geral de Beneficência, tendo como missão melhorar a assistência, ou seja, num

programa de extinção da mendicidade, envolvendo a criação de asilos de mendicidade em todas as províncias.

Os hospitais continuam a ser administrados pelas Misericórdias, estas receberam os edifícios dos antigos conventos para instalarem os hospitais a seu cargo.

“No vigoroso associativismo operário do séc. XIX, nomeadamente nos principais centros industriais-urbanos, assistiu-se a um importante movimento mutualista, que ao longo da segunda metade daquele século estimulou o rápido crescimento do número de associações de socorros mútuos e dos respectivos associados” (Maia, 1997). Os principais fins destas associações mutualistas abrangiam a prestação de cuidados médicos e o fornecimento de medicamentos, a atribuição de prestações pecuniárias nas situações de incapacidade temporária ou permanente para o trabalho e a atribuição de subsídios de funeral.

As insuficiências da protecção social de base mutualista, designadamente no que se refere à velhice, levaram à criação, ainda nos finais do séc. XIX, das primeiras Caixas de Aposentações.

Com a República em 1911 a Constituição consagra o direito à assistência pública (art.º3º, al. 29). Surge a Direcção-Geral da Assistência e Provedoria Central de Assistência de Lisboa. A Direcção-Geral será extinta em 1919 com a criação do Instituto de Seguros Obrigatórios e de Previdência-Geral, “destinados a abranger a generalidade dos trabalhadores por conta de outrem, com salários ou rendimentos inferiores a determinado montante” (Maia, 2003).

“Na Constituição de 1933 o direito explícito à assistência pública desaparece, ainda que se afirme que incumbe ao Estado «coordenar, impulsionar e dirigir todas as actividades sociais, fazendo prevalecer uma justa harmonia de interesses, dentro da legítima subordinação dos particulares ao geral» e «zelar pela melhoria das condições das classes sociais mais desfavorecidas, procurando assegurar-lhes um nível de vida compatível com a dignidade humana» (nº 2 e 3º do art. 6º). O artigo 41º refere que o Estado

“promove e favorece as instituições de solidariedade, previdência, cooperação e mutualidade.

Em 1944 foi aprovado o Estatuto de Assistência Social (Lei n.º 1998, de 15 de Maio) que afirma o carácter supletivo do Estado no campo da assistência, cabendo o papel principal às instituições particulares e ao Estado as funções orientadoras, promotora, tutelar e de inspecção.” (Teixeira, 1999)

O referido Estatuto foi regulamentado pelo Dec. Lei n.º 35.108, de 7-11-45, que reorganizou os “serviços de assistência social”. O diploma regulamentava também o exercício da tutela administrativa das denominadas instituições particulares de assistência, que deviam exercer a sua acção em estreita colaboração com as Misericórdias e de harmonia com as directrizes das comissões de assistência.

De acordo com Hespanha et al. (2000) As instituições particulares de assistência além de reconhecidas e integradas no sistema de “Saúde e Assistência” beneficiavam de um regime especial de “tutela administrativa” (Lei 1998/44) definido em termos das condições legalmente garantidas às instituições: “orientação”, subsídios de cooperação” (sem perder a qualidade de particular), “defesa dos interesses das instituições” e o “respeito pela vontade dos instituidores ou fundadores”.

“No código administrativo eram as instituições particulares de assistência definidas como instituições cuja administração pertencesse a entidades privadas e cujas actividades fossem mantidas mediante a contribuição de fundos e receitas próprias (Base V da Lei 2120). As instituições podiam revestir a forma de associações ou fundações e de entre as associações destacava-se, com um regime especial as Santas Casas da Misericórdia.

As associações de beneficência eram as que “tinham por objecto principal socorrer os pobres e indigentes, na infância, invalidez, doença ou velhice, bem como educá-los ou instruí-los ” (Art.439 do C. Administrativo).

As associações de beneficência para se constituírem, necessitavam da aprovação dos respectivos estatutos pelo Ministério da Saúde e Assistência, “que ouvirá o governador civil e condicionará a aprovação de forma a garantir a

cooperação com a Misericórdia local e a acção comum de todas as associações de assistência no mesmo concelho” (Art.440º).

Os institutos de utilidade local (fundações) são consideradas as pessoas colectivas de utilidade pública administrativa “constituídas por fundação de particulares mediante a afectação de bens dispostos em vida ou por morte para prossecução de um fim de assistência ou de educação” (Art. 444º).

Estavam sujeitos a este regime os institutos de assistência ou beneficência fundados, dirigidos ou sustentados por associações religiosas (caso dos centros sociais paroquiais), sem prejuízo da disciplina e espírito religioso que os informam.

A criação de associações ou fundações obedecia a exigências de planeamento e de coordenação das instituições, era necessário a consulta prévia dos serviços técnicos centrais e locais do Ministério, governador civil, corporação de Assistência e Misericórdia local (lei 2120/63 do código administrativo).

As Misericórdias eram consideradas “estabelecimentos de assistência ou beneficência” que se regiam por estatutos elaborados de acordo com o espírito tradicional das instituições para a prática da caridade cristã. A prestação de assistência religiosa e moral competia às irmandades ou confrarias canonicamente erectas junto das Misericórdias, enquanto Misericórdia-associação de assistência estava sujeita ao regime das instituições particulares de assistência. D.L. nº35108 de 7-11-45 (art.108).

Nos termos do diploma citado deviam as Misericórdias proceder à reforma dos seus compromissos e promover a criação das respectivas irmandades ou confrarias. Tal obrigação não foi porém cumprida por grande parte das Misericórdias, aparentemente resistindo, assim, à imposição daquele regime dualista e adiando sine die a sua adaptação a esse mesmo regime”. (Teixeira, 1999)

Para Madeira (1998) a expansão e desenvolvimento dos equipamentos sociais estão associados ao crescimento económico do pós-guerra, materializado pela criação de grandes unidades industriais de mão-de-obra intensiva e concentração de populações em zonas urbanas e suburbanas. Para

Hespanha et al. (2000) o “Estado Novo”, tomando como questão central a integração e controle de todas as iniciativas da sociedade civil, restringiu a acção da previdência a um mero assistencialismo corporativista e impôs uma versão desvalorizada da assistência, um assistencialismo caritativo organizado e concedido na base de critérios ético-religiosos (tomando como exemplo a organização assistencial das Misericórdias). Simultaneamente, centrando os seus esforços na integração corporativa do trabalho e exclusão moralizadora da pobreza, dispensou-se de qualquer compromisso político (e financeiro) com as condições de vida e protecção social da população.

O sistema de protecção social continuava a distinguir a Previdência (população coberta pelo seguro obrigatório) e a Assistência (população pobre, ou não inserida pelo trabalho)

Em 1962 (Lei 2115/1962 de 18 de Junho) dá-se a reforma da previdência, responsável por uma expansão da população abrangida e eventualidades cobertas.

Em 1963 é aprovado um novo Estatuto da Saúde e Assistência (Lei nº 2120 de 19-07-63), a que se seguiu a reorganização dos serviços do então Ministério da Saúde e Assistência (Dec. Lei nº 413/71 de 27/9).

A Direcção-Geral de Assistência Social substituiu a Direcção Geral da Assistência.

Competia ao Estado, no âmbito da política de saúde e assistência:

- a) Estabelecer planos gerais para as actividades de saúde e assistência;
- b) Orientar, coordenar e fiscalizar estas actividades;
- c) Organizar e manter os serviços que, pelo superior interesse nacional de que se revistam ou pela sua complexidade, não possam ser entregues à iniciativa privada;
- d) Fomentar a criação de instituições particulares que se integrem nos princípios legais e ofereçam condições morais, financeiras e técnicas mínimas para a prossecução dos seus fins;

- e) Exercer acção meramente supletiva em relação às iniciativas e instituições particulares, que deverá favorecer sempre que estejam nas condições referidas na alínea antecedente.

Rosas, citado por Teixeira (1999) “considera a assistência social do Estado Novo como um cunho acentuadamente paternalista da acção assistencial pública, a maior parte das vezes assumida como uma assistência caritativa alheia a qualquer estratégia de política social. Assente numa visão da sociedade onde, por definição, os conflitos estavam ausentes e onde se procurava encobrir todo o tipo de situações e comportamentos gerados por carência económica, a política assistencial desempenhou sempre um papel secundário, mais vocacionada para «acudir» às consequências mais gritantes dos problemas sociais do que à sua prevenção. Se, em alguns períodos, se conseguiu ultrapassar este âmbito limitado da actuação pública no campo social tal deveu-se à capacidade de inovação, de iniciativa, e de concretização que muitos técnicos da assistência social lhe dedicaram e não a uma estratégia política assumida pelo regime para minorar os graves problemas sociais com que a sociedade portuguesa se debatia”.

Com o derrube da ditadura em 25 de Abril de 1974, houve uma reestruturação das políticas de protecção social, assistiu-se ao crescimento de iniciativas que visavam a satisfação de carências das comunidades. Estas iniciativas foram inspiradas por sentimentos de solidariedade e de entreajuda, nasceram dos próprios interessados na criação de equipamentos sociais, ou foram dinamizadas pelas autarquias ou pelas organizações populares.

As iniciativas quando não eram assumidas pelas autarquias, eram enquadradas no regime das instituições particulares de assistência – regime que continuava a assegurar melhores garantias de apoio do Estado (ao nível de subsídios regulares e benefícios fiscais).

A tutela das instituições particulares defrontava-se, entretanto com contradições e dificuldades, porquanto se, por um lado, fora abandonado o velho princípio do papel supletivo do Estado no domínio da assistência social e se reforçava o intervencionismo do Estado nesta área, por outro lado

contestavam-se também as condições que no regime anterior ao “25 de Abril” restringiam o exercício da liberdade de associação. As contradições avolumavam-se num sector que, sendo fortemente subsidiado, “fomentado” e orientado pelo Estado (em alguns casos só na forma as iniciativas seriam particulares”), nem sempre se reconduzia totalmente a uma livre, espontânea e autónoma iniciativa particular, enquanto o interesse público das actividades desenvolvidas (em regime de verdadeira “concessão”) impunha a disciplina e a tutela do exercício dessas actividades.

O programa do I Governo provisório entre um vasto conjunto de medidas, incluía a “substituição progressiva dos sistemas de previdência e assistência por um sistema integrado de segurança social” (D.L. 203/74, de 15/05).

Relativamente à segurança social, depois de lhe ser explicitamente atribuída a responsabilidade pela “correção coerente das acentuadas desigualdades” que afectam não só a população desprovida de rendimentos mas também os trabalhadores, foram adoptadas medidas novas (ou melhoradas algumas já existentes) destinadas a grupos e a riscos sociais específicos (deficientes e inválidos, idosos, trabalhadores independentes, desempregados) (Hespanha et al 2000). A sociedade civil, começou a despoletar para as organizações de base, tais como: comissões de moradores ou de trabalhadores, grupos de pais, de profissionais ou outros grupos de cidadãos organizados em torno de problemas locais.

Diferentemente em relação às designadas “Instituições Particulares de Assistência”, particularmente as patrocinadas ou integradas pela hierarquia católica, o Estado usará de uma certa permissividade legal e, mais do que isso, envolve-se através de alguns dos seus sectores no reforço da organização e representação política dos respectivos interesses.

A Constituição Democrática de 1976, consagrou o direito à protecção da saúde (art.64), o direito à segurança social, (n.º 2 do art.63) “ Incumbe ao Estado organizar, coordenar e subsidiar um sistema de segurança social unificado e descentralizado, de acordo e com a participação das associações sindicais e outras organizações das classes trabalhadoras”.

O n.º 3 do art. 63º alterou o conceito de instituições particulares de assistência para instituições privadas de solidariedade social (IPSS).

A organização do sistema de segurança social não prejudicará a existência de instituições de solidariedade social não lucrativas que serão permitidas, regulamentadas e sujeitas à fiscalização do Estado. O conceito vinha, em larga medida, abranger as antigas instituições particulares de assistência, cujos fins de assistência se identificassem com os fins do novo sistema unificado de segurança social, definidos no n.º 4 do art. 63º: protecção dos cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como no desemprego e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou capacidade para o trabalho.

De acordo com Campos (2000) “a matriz ideológica que deu origem a um esquema de protecção social em Portugal foi a de cidadania preexistente, que assenta na ideia de que o cidadão tem direitos económicos e sociais, independentemente da sua contribuição para a sociedade, o cidadão teria direitos económicos, sociais, de saúde, educação e protecção social. Foi no governo de Maria de Lurdes Pintassilgo em 1979 que se criou um esquema mínimo de protecção social, que abrangia todos os cidadãos nacionais residentes, independentemente de vínculo laboral ou de contribuição prévia, e integrava prestações de saúde e segurança social”.

2.1 - Caracterização das IPSS

Pretendemos neste item focar a evolução dos estatutos das IPSS, dentro destas as do âmbito da acção social, dado o nosso trabalho incidir sobre uma instituição desse campo de acção, deixando para outra oportunidade as Associações Mutualistas e Misericórdias.

A constituição da República Portuguesa contém preceitos que contemplam as IPSS. O art. 46 constitucionaliza a liberdade de associação, consagrando o direito de os cidadãos, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituírem associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respectivos fins não sejam contrários à lei penal.

O art. 63 reconhece o direito de constituição de instituições particulares de solidariedade social não lucrativas, com vista à prossecução dos objectivos da segurança social consignados nesse mesmo artigo, na alínea b) do n.º 2 do art. 67, no art. 69 na alínea d) do n.º 1 do art. 70 e nos artigos 71 e 72, os quais se referem à protecção à família, à infância, à juventude, aos deficientes e à terceira idade. De acordo com o referido no art. 63, as instituições particulares de solidariedade social são regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado.

O estatuto das IPSS aplica-se, em princípio, a todas as instituições que, em geral, se proponham facultar serviços ou prestações de Segurança Social. Abrange o amplo sector das formas tradicionais, “as associações de solidariedade social (nome novo das antigas associações de assistência e beneficência), as misericórdias, as associações de socorros mútuos e as fundações”, como também as formas mais recentes, “as associações voluntários sociais e cooperativas de solidariedade social” e, ainda as “Uniões e Federações” que se constituam na base da associação de um conjunto de instituições de solidariedade.³

A regulamentação das IPSS foi feita em 1979 com a aprovação dos Estatutos nos termos constitucionalmente previstos pelo Decreto-Lei nº 519 – G2/79, de 29 de Dezembro.

Caracterização das instituições privadas de solidariedade social – (IPSS)

- Instituições sem finalidade lucrativa;
- Criadas por iniciativa particular;
- Com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos;
- E com o objectivo de facultar serviços ou prestações de segurança social.

As instituições obedeciam às seguintes directrizes de acordo com o art. 5º:

- Liberdade de escolha das áreas de actividade e autonomia do exercício, “de acordo com as orientações que o Estado estabeleça para o desenvolvimento do sistema de segurança social”
- “Responsabilidades sociais e jurídicas” assumidas pelas instituições perante a sociedade e o Estado e perante os beneficiários;
- Prevalência dos interesses e direitos dos beneficiários e dos grupos sociais a que pertençam sobre os das próprias instituições, dos seus associados ou fundadores;
- Respeito pela vontade dos fundadores, testadores ou doadores, ainda que passível de uma interpretação actualista;
- Respeito pela dignidade e intimidade da vida privada dos beneficiários, que “não podem sofrer discriminações fundadas em critérios ideológicos, políticos, confessionais ou raciais e serão ajudados a superar o isolamento e marginalização sociais”;
- Aplicação dos apoios do Estado no reforço dos recursos próprios das instituições, “aumentando-lhes as possibilidades de actuação e melhorando a qualidade desta”;
- Resolução das crises e diferendos surgidos na vida interna das instituições no quadro dos seus órgãos estatutários, só excepcionalmente justificando a intervenção da entidade tutelar;
- Liberdade de organização interna das instituições, “com respeito pelas disposições estatutárias e pela legislação aplicável”.

As IPSS podiam revestir-se das seguintes formas:

- Associações de solidariedade social: as associações constituídas com o fim de exercer actividades de segurança social (incluindo a generalidade

³ Preâmbulo do Estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social – Dec. -lei 519-G2/79 de 29 de Dezembro de 1979

das associações de beneficência) e que não se enquadrassem em qualquer das outras formas especiais de associações.

- Irmandades da Misericórdia (ou santas casas da Misericórdia): constituídas na ordem jurídica canónica com o objectivo de satisfazer carências sociais e de praticar actos de culto canónico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristã.

Teixeira (1999) refere que o Estatuto introduziu uma profunda alteração à anterior qualificação das Misericórdias, em especial ao regime dualista estabelecido no D.L. n.º35108 de 7-11-45, acabando com a separação entre a Misericórdia-instituição de assistência e a Misericórdia-associação religiosa e passando a existir uma única instituição canonicamente erecta.

De referir que, apesar do reconhecimento da natureza canónica das Misericórdias, quis o legislador manter o tradicional relacionamento entre o Estado e aquelas instituições (não afectado pela tutela eclesiástica), ao determinar que o Estatuto se aplicaria directamente às irmandades da misericórdia, sem prejuízo das sujeições canónicas que lhes são próprias

- Cooperativas de solidariedade social: associações constituídas de harmonia com os princípios cooperativos, tendo por finalidade facultar aos associados e familiares serviços que façam parte dos esquemas de segurança social.
- Associações de voluntários de acção social: constituídas por indivíduos que se propõem colaborar na realização dos fins de segurança social que constituam responsabilidades de outras instituições ou de serviços ou de estabelecimentos próprios art.69º)
- Associações de socorros mútuos: constituindo uma das formas que poderiam revestir as IPSS, não foram definidas no estatuto que limitou-

–se a estabelecer que se regeriam por diploma própria a publicar (este diploma foi art.2º, nº 5 do DL 519-G2/79).

Segundo Teixeira (1996) “ os fins predominantes das mutualidades continuaram, no entanto, a ser os fins de previdência ou de saúde, porquanto as associações de auxílio recíproco que se vieram a constituir exclusivamente para a criação de equipamentos sociais optaram pelo regime das “associações de solidariedade social”, certamente porque o regime das mutualidades se revelava mais exigente quanto aos requisitos de natureza económico-financeira (constituição dos fundos necessários à efectivação dos direitos dos associados).

- Fundações de solidariedade social: as instituídas com o fim específico de prosseguir actividades de segurança social. O elemento fundamental destas fundações, seria a existência do necessário suporte matrimonial, devendo a atribuição dos bens constar do próprio acto de instituição – testamento ou acto entre vivos.

Os institutos dirigidos ou sustentados por organizações e institutos religiosos que tinham fins de segurança social (exemplo os centros sociais e paroquiais) foram equiparados às fundações, por estas não se exprimirem através de um órgão deliberativo – a assembleia-geral.

As instituições podiam ainda agrupar-se em uniões ou federações.

A constituição das IPSS passaram a constituírem-se pelo Código Civil, ou nos termos da Concordata (art. 50 e 74). As associações podiam formar-se livremente por escritura pública, adquirindo personalidade jurídica a partir desse momento.

As associações e fundações de assistência ou beneficência vieram a revestir, respectivamente as novas formas de “associações de solidariedade social e de fundações de solidariedade social. Todas as iniciativas que

surgiram depois do 25 de Abril e que não se enquadravam nos modelos tradicionais assumiram a forma de associações de solidariedade social.

A cooperação entre as IPSS e os serviços oficiais eram feitos mediante acordos de cooperação homologados pelo ministro da tutela.

O registo central passou a ser feito na Direcção Geral da Segurança Social (art.33º).

O registo era condição para o exercício da actividade e a abertura do estabelecimento no âmbito da segurança social e implicava o automático reconhecimento da utilidade pública das instituições. (art. 39º e 4º).

O Estado exercia uma função orientadora e tutelar com os seguintes objectivos:

- Compatibilizar os seus fins e actividades com os do sistema de segurança social;
- Garantir o cumprimento da lei;
- Defender o interesse dos beneficiários e das próprias instituições.

Na revisão de 1982, na sequência da alteração do art. 63 foi substituída a palavra privadas por particulares, passando a chamar-se “instituições particulares de solidariedade social”.

ESTATUTO DAS IPSS DE 1983

Decreto – Lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro

O preâmbulo do diploma diz-nos que:

“ Pela Resolução nº 96/81, de 30 de Abril, propôs-se o Governo proceder à revisão da legislação em vigor e à preparação de um novo diploma legal contendo a regulamentação global das instituições sem fins lucrativos que se proponham a resolução de carências sociais.

Esta decisão fundamentou-se na necessidade de obstar aos inconvenientes resultantes da excessiva delimitação do objectivo específico das instituições privadas de solidariedade social, tal como foi definido no artigo

1º do estatuto aprovado pelo decreto – Lei n.º 519-G2/79, de 29 de Dezembro, ou seja, o «objectivo de facultar serviços ou prestações de segurança social».

A restrição assim estabelecida quanto aos objectivos próprios destas instituições viera limitar, o âmbito de aplicação de tal diploma, na medida em que dele ficaram formalmente excluídas muitas outras instituições, criadas com idêntico propósito, de autêntica solidariedade social, embora prosseguindo acções que não dizem respeito à área da segurança social.

Com efeito, a solidariedade social exerce-se não só no sector da segurança social mas também em domínios como os da saúde (actividade hospitalar e serviços médicos ambulatorios), da educação, da habitação e de outros em que as necessidades sociais dos indivíduos e das famílias encontram apoio e resposta na generosidade e capacidade de intervenção próprias do voluntariado social organizado.

Aliás, o facto de as instituições particulares de solidariedade social ultrapassarem já o número de 1570 dá bem conta da sua irrecusável importância, da sua profunda inserção no corpo social do País e do papel fundamental que desempenham no apoio às famílias e às comunidades na resolução de variadas formas de carência social.”

Pela leitura do preâmbulo constatamos que houve um alargamento dos objectivos característicos das IPSS, como refere Hespanha et al. (2000) “Os seus fins, inicialmente (1979) restringidos ao âmbito da segurança social, são através daquele diploma alargados a outros sectores de política social, designadamente saúde, educação, formação profissional e habitação.”

O QUE SÃO AS IPSS?

De acordo com o Capítulo I (das instituições particulares de solidariedade social em geral), Secção I (disposições gerais), Artigo 1.º (definição), são instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro

corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Apoio à integração social e comunitária;
- Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Resolução dos problemas habitacionais das populações.

As IPSS podem prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos que com aqueles sejam compatíveis.

Os princípios e directrizes mantiveram-se, ainda que com expressões diferentes, nomeadamente:

AUTONOMIA

Artigo 3º

- “As instituições escolhem livremente as suas áreas de actividade e prosseguem autonomamente a sua acção”
- “As instituições estabelecem livremente a sua organização interna”

Barroco (1997), refere citando o parecer da Procuradoria-Geral da República – Parecer 13/95 (D.R. 152, II série, de 4-7-1995) “ não podem as pessoas colectivas adquirir ou exercer direitos, nem contrair ou cumprir obrigações senão em concordância com os seus fins estatutários – com os interesses cuja prossecução se constituíram e foram reconhecidas.

Mas, para além disso, as limitações decorrentes do fim não vão ao ponto de impedir uma associação de fim cultural de praticar actos lucrativos para angariar fundos para a realização do seu objecto”.

O mesmo autor refere que “as próprias pessoas colectivas de fim desinteressado não estão de todo incapacitadas para praticar actos de natureza lucrativa, em ordem a obter recursos com que possam promover a satisfação dos interesses altruísticos que se propõem servir.”

APOIO DO ESTADO E AUTARQUIAS

Artigo 4º

- O Estado valoriza o contributo das instituições na efectivação dos seus direitos;
- O contributo prestado pelo Estado às instituições concretiza-se em formas de cooperação a estabelecer mediante acordos;
- O apoio do Estado e a respectiva tutela não podem constituir limitações ao direito de livre actuação das instituições.

Segundo Barroco (1997), de entre as obrigações assumidas pelo Estado, releva além do apoio técnico, a comparticipação financeira, como contrapartida do serviço que as IPSS prestam. Os quantitativos das comparticipações financeiras previstas nos acordos de cooperação são fixados anualmente através de protocolo celebrado entre o Ministério da tutela e as uniões representativas das IPSS. A celebração de acordos de cooperação constitui salvaguarda dos direitos e obrigações das partes envolvidas, tendo em vista o fim social que se pretende atingir e que incumbe ao Estado garantir.

O apoio do Estado no que diz respeito às IPSS do âmbito da segurança social/acção social pode revestir ainda outras formas, como apoio financeiro para construção, recuperação e remodelação de equipamentos sociais no âmbito do PIDDAC e atribuição de subsídios para fins considerados relevantes para o fim social prosseguido.

DIREITO DOS BENEFICIÁRIOS

Artigo 5º

- Os interesses e os direitos dos beneficiários preferem aos das próprias instituições, dos associados ou dos fundadores;

- Os beneficiários devem ser respeitados na sua dignidade e na intimidade da vida privada e não podem sofrer discriminações fundadas em critérios ideológicos, políticos, confessionais ou raciais.

RESPEITO PELA VONTADE DOS FUNDADORES

Artigo 6º

- “ Respeito pela vontade dos fundadores, testadores ou doadores”

A vontade dos fundadores será sempre respeitada e a sua interpretação deve orientar-se de forma a coincidir os objectivos da instituição com as necessidades colectivas em geral e dos beneficiários em particular e ainda com a evolução destas necessidades e dos meios ou formas de as satisfazer.

FORMAS DE AGRUPAMENTO

O artigo 88.º (Formas de agrupamento das instituições), manteve as uniões e federações, acrescentando agora as confederações.

As *Uniões* constituem um agrupamento de instituições:

- Que revistam forma idêntica;
- Que actuem na mesma área geográfica;
- Que o regime específico de constituição o justifique

As *Federações* são agrupamentos de instituições que prosseguem actividades congéneres.

As *Confederações* são agrupamentos, a nível nacional, de federações e uniões de instituições (podendo inscrever-se directamente instituições que não pertençam a qualquer união ou federação.)

A cooperação entre o Estado e as instituições continuou a ser estabelecido mediante acordos de cooperação.

O registo das instituições passou a ser feito pelos ministérios da tutela, em vez de ser feito exclusivamente pela Direcção Geral de Segurança Social.

Depois de registadas as instituições adquirem automaticamente a natureza de pessoas colectivas de utilidade pública.

Na revisão constitucional de 1989 a alteração mais significativa, teve a ver segundo Teixeira (1996) “ com o afastar a perspectiva de tolerância em relação às IPSS, a versão original dizia-nos que eram “permitidas” e passou a afirmar-se “o direito de constituição de instituições de solidariedade social não lucrativas com vista à prossecução dos objectivos de segurança social...”.

Para Barroco (1997), não é suficiente alargar conceitos. É indispensável que a dimensão encontrada em termos conceptuais, encontre respostas concretas a nível dos serviços e das comunidades.

Na revisão de 1997, a referência às IPSS passou para o n.º 5 do mesmo art. 63.º

O REGIME FISCAL DAS IPSS

As Instituições Particulares de Solidariedade Social têm isenções fiscais de acordo com o DL/78 de 12 de Junho, DL 9785 de 9 de Janeiro e Lei 151/99; DL 27/93 de 12 de Fevereiro e Lei 151/99 de 14 de Setembro (Jacob, 2004).

Isenções fiscais:

- Imposto de selo
- Imposto municipal de sisa
- Imposto sobre doações e sucessões
- Contribuição autárquica;
- Custas judiciais;
- Imposto de circulação automóvel
- Imposto automóvel para viaturas novas de 9 lugares ou viaturas usadas ligeiras de mercadorias.

ENTIDADES PROPRIETÁRIAS, SEGUNDO A NATUREZA JURÍDICA

Pela carta social⁴ (2001), que engloba o universo dos equipamentos sociais do continente, classificaram as entidades proprietárias ou gestoras, segundo a sua natureza jurídica em entidades lucrativas e não lucrativas, englobando as últimas as IPSS, Centros sociais e paroquiais, Irmandades das

⁴ No âmbito da “Carta Social” considera-se como equipamento toda a estrutura física onde se desenvolvem as diferentes respostas sociais.

Misericórdias e Associações Mutualistas, dentro destas entidades as IPSS são proprietárias de 71% dos equipamentos.

Entidades não lucrativas..... 77%
 Entidades lucrativas..... 23%

RESPOSTAS SOCIAIS POR ÁREAS DE INTERVENÇÃO

Segundo a carta social do Ministério da Segurança Social e do Trabalho a oferta de serviços e equipamentos, tem vindo ao longo dos anos a reforçar a sua capacidade de intervenção junto dos públicos a que se destina. O número de respostas sociais entre 1998/2001 cresceu 22,8%. Verificou-se também que as áreas da infância e juventude e da população idosa são as que registaram maior percentagem de crescimento (17,8% e 30,1%) respectivamente (Fig.N.º1).

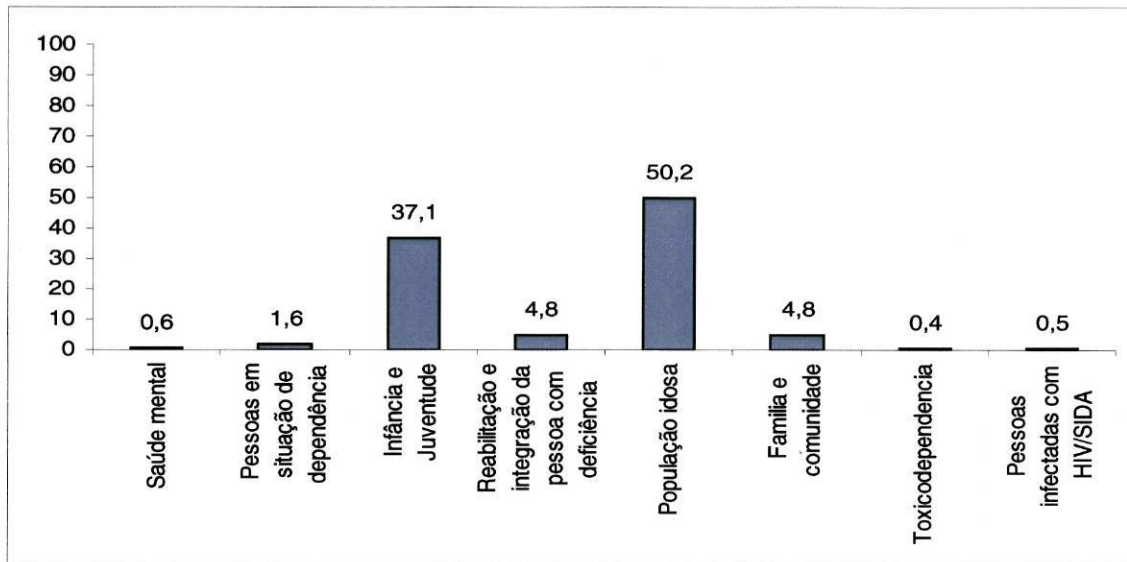


Fig. N.º1: Respostas sociais por área de intervenção de acordo com a carta social do Ministério da segurança Social e do trabalho (2001)

REABILITAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Em concordância com a carta social, constata-se que metade dos concelhos de Portugal Continental não dispõe de qualquer resposta social para pessoas com deficiência. No entanto não é possível tirar qualquer conclusão objectiva em termos de carências, devido a não haver informação sobre a distribuição regional das pessoas com deficiência.

Dos 278 concelhos cartografados, 156 (50%) não têm resposta nesta área.

3 - Gestão estratégica

Em meados dos anos 70 perante as dificuldades de gestão dos grandes conglomerados, de obtenção de sinergias com as estratégias de diversificação, das mudanças tecnológicas e do aumento da concorrência, as preocupações passaram a centrar-se no tema da competitividade. Deste modo o aparecimento da gestão estratégica está relacionado com a necessidade de criar uma vantagem competitiva através de sistemas flexíveis que aproveitem as oportunidades derivadas do imprevisto e valorizem o desenvolvimento dos recursos internos. Isto é, procura-se um sistema que dê respostas flexíveis e rápidas aos problemas estratégicos que a organização vai enfrentando. (Pinho, 2001)

Quadro N.º2: Evolução da gestão estratégica. Segundo Pinho (2001)

Período (anos)	Sistema de gestão	Conceitos	Técnicas	Implicações organizacionais
50	- Direcção Geral - Por controlo de resultados	- Controlo financeiro - Orçamentos	- Orçamento financeiro - Avaliação de investimentos	- Organização funcional - Função financeira chave
60	- Planeamento clássico (Corporate Planning) - Por extrapolação	- Crescimento planificado	- Estudos de mercado - Diversificação e análise de sinergias	- Departamento de planeamento - Conglomerados
70	- Planeamento estratégico - Por antecipação	- Gestão de carteiras de negócios - Unidades estratégicas de negócio	- Matrizes estratégicas - Curva de experiência - Análise DAFO	- Planeamento estratégico formal
80	- Gestão estratégica - Por antecipação	- Posicionamento	- Análise sectorial - Análise da concorrência - Cadeia de valor	- Desinvestimento de actividades não atractivas - Reestruturação - Estratégias de cooperação
90	- Gestão estratégica/estratégia	- Criatividade - Aspectos dinâmicos da estratégia	- Análise de recursos e capacidades - Análise da concorrência - Aprendizagem organizacional	- Reengenharia - Alianças estratégicas - Novas formas organizacionais

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993) citado por Vieira (2002) referem que a gestão estratégica se preocupa com o estabelecimento de objectivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente que:

- Permitam-lhe perseguir os seus objectivos;
- Sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais;
- Possibilitem-lhe continuar a ser sensíveis às exigências do ambiente.

Cardoso (2003) considera a gestão estratégica como um processo de formulação e implantação de planos que orientem a organização. Reúne pois, o planeamento estratégico e as decisões relativas à sua implantação, avaliação e controlo. Para o autor a formulação da estratégia inclui as seguintes fases:

- A identificação da missão da organização, ou seja, o seu carácter, orientação global e forma de estar;
- A definição de objectivos que concretizem a missão;
- A análise do ambiente, que permite conhecer ameaças e oportunidades;
- O diagnóstico interno que evidencia os pontos fortes e fracos da organização e que incide na sua estrutura, cultura e recursos,
- A escolha da estratégia que permitirá atingir tais objectivos.

Pinho (2001) considera a metodologia da gestão estratégica dividida em três grandes etapas:

1. Análise estratégica.
2. Planeamento estratégico.
3. Controlo estratégico.

Por análise estratégica entende-se o processo para descobrir o conjunto de ameaças e oportunidades que o ambiente apresenta à organização, assim como o conjunto de forças ou debilidades que a mesma evidencia em relação aos factores competitivos que definem o seu campo de actividade, de forma a

permitir um diagnóstico ou avaliação da sua posição competitiva e a correspondente formulação de uma estratégia competitiva, uma vez definidas a missão e objectivos da organização e detectados os seus recursos e capacidades para competir.

O planeamento estratégico é a forma de materializar os resultados da análise e na formulação de estratégias e na implementação das mesmas num plano ou conjunto de planos estratégicos.

O controlo estratégico seria a implementação de um sistema de gestão, coordenação e controlo estratégico que permita monitorizar e modificar as soluções adoptadas para alcançar os objectivos propostos.

“Parece-nos que o desafio para as instituições portuguesas não é ter uma gestão de tipo empresarial. Há um número imenso de empresas que são mal geridas e muitíssimas que vão à falência e desaparecem (quando são privadas). O desafio para as organizações públicas e privadas não é implantar uma gestão do tipo empresarial. O desafio é utilizarem métodos, técnicas e processos de gestão que lhes permitam ser eficazes”(Gonçalves,2004).

Para Rosa e Teixeira (2002) o espírito nuclear da definição de gestão estratégica está na definida por Rumelt e al (1994) em que a gestão estratégica inclui aspectos de preocupação primária para o topo da gestão ou para alguém que procure as razões subjacentes ao sucesso ou insucesso entre as organizações. As empresas, se não mesmo todas as organizações, estão em competição – competição no que respeita aos inputs, competição pelos clientes e, por fim, competição por receitas que cubram os custos de sobrevivência. Por causa da competição, as empresas têm que fazer escolhas de forma a assegurar a sua sobrevivência.

Franco (2003) considera que a missão e gestão das organizações sem fins lucrativos estão interligadas e considera as componentes essenciais para uma gestão estratégica destas organizações a clarificação dos seguintes itens: Missão; objectivos; estratégias e por último a avaliação da performance.

O processo de gestão estratégico, apresentado na figura 2, estabelece inicialmente, uma avaliação da missão, objectivos e estratégias da organização, depois devemos investigar o ambiente interno e externo, com o

propósito de procurar informações que possam analisar as ameaças e oportunidades e também os pontos fortes e fracos da organização.

Gestão estratégica

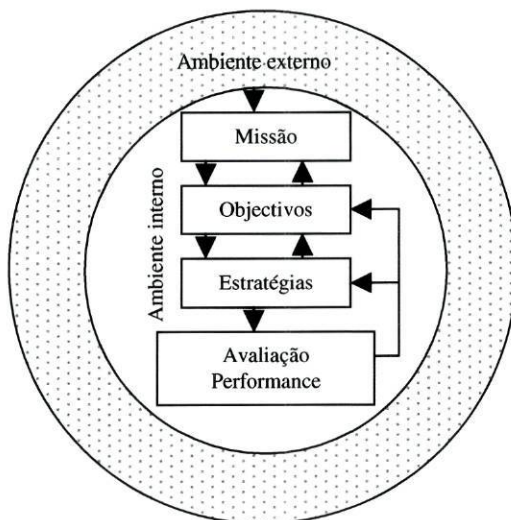


Fig.N.º2 Processo de gestão estratégica. Adaptado de Franco, (2003)

Entende-se que, através de uma gestão estratégica, uma organização estabelece uma forma organizada e activa, para que, dentro de um ambiente em constante mutação, possa vir a obter resultados para a sua manutenção/crescimento e orientar de uma forma clara e precisa todos os agentes intervenientes na organização e na prossecução dos objectivos traçados.

O processo de gestão estratégica compreende uma série de etapas que apresentamos sequencialmente. No entanto, considerando este processo de uma forma mais dinâmica, pode-se questionar a própria sequência apresentada, uma vez que na prática podem-se configurar situações distintas em função das circunstâncias específicas de cada organização e da sua envolvente ambiental.

3.1 A missão e os objectivos

A gestão de uma organização envolve, desde logo, a definição da missão e dos objectivos, após o que é necessário analisar o ambiente e fazer o diagnóstico interno, tendo em vista obter a informação indispensável para fundamentar a estratégia da organização.

Ao desenvolver as declarações de missão e objectivos ajuda a definir a causa da organização. Quando se cria uma organização, é fundamental ter uma causa clara. O processo de definir a missão e os objectivos pode servir para esclarecer o propósito dessa organização.

Pires, (2003) refere a vocação como a função social que a organização tem por objectivo preencher. Para o que serve a organização é a pergunta que deve desencadear a resposta que traduz a vocação da organização. Representa por isso a escolha da organização em relação à função social que ela se propõe ou tem de desempenhar.

Drucker (1997) menciona a missão como ponto de partida, e que é a razão pela qual que as instituições sem fins lucrativos existem. “A missão é sempre de longo alcance. Requer esforços a curto prazo e, muitas vezes, resultados a curto prazo, mas parte de um objectivo de longo prazo. O ponto de partida de uma instituição é a missão, pois ela define o que se entende por resultados numa entidade determinada”

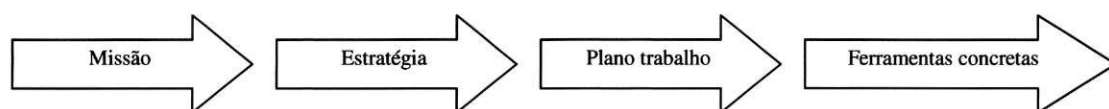


Fig.N.º3. A missão como ponto de partida (Drucker, 1997)

“A estratégia de uma empresa tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir da visão do seu intento estratégico futuro são então definidas a missão, os objectivos, e a estratégia da empresa” (Freire, 2003). Para o autor, a missão consiste numa declaração escrita de forma a traduzir os ideais e orientações globais da empresa

Zorrinho (1998) considera que “as organizações para evoluírem da simples rotina administrativa para uma informação geral dos circuitos de informação e apoio à decisão, importa realizar previamente um trabalho apurado de clarificação da missão da instituição (para que servimos/a quem servimos/ como servimos), diagnosticar recursos actuais e potenciais e definir objectivos claros e quando possíveis calendarizados e quantificados”.

Pires, (2003) classifica a missão “como a maneira especial como a organização cumpre a sua vocação. Na missão, a organização já actua em função de um espaço social principal e de segmentos. Portanto tem de se dirigir a grupos alvo que lhe são específicos que lhe são próprios”.

A visão de uma empresa traduz de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas. A visão tem um papel motivador.

A vocação e a missão enquanto elementos centrais da filosofia das organizações, devem ser orientados pela visão que enquadra a atitude da organização em relação às suas perspectivas de futuro. (Pires, 2003).

Franco (2003), entende que para desenvolver a missão é necessário que o grupo de pessoas do conselho de administração e do *staff* partilhem as mesmas aspirações e pretendam trabalhar em conjunto para fazerem as coisas acontecerem.

A missão tem subjacente uma visão de longo prazo, e envolve a definição do que é a organização, o que se propõe fazer, os objectivos dizem respeito ao que pretende atingir através das suas actividades. (Cardoso, 2003)

Segundo Dupree e al. (2000) para a organização, o mais importante é ter clara qual é a sua missão. A missão resume a própria razão de existir da organização. Na verdade, a missão descreve em linhas gerais onde a organização vai actuar e qual será o seu foco principal. Se a missão não estiver clara poderá haver problemas de ordem interna – como confusão por parte do corpo funcional e de colaboradores e até mesmo questionar se a organização está a fazer o que deveria fazer.

O mesmo autor apresenta quatro pressupostos para elaborar uma missão.

- I. A descrição da missão deve considerar o motivo principal que deu origem à criação da organização. No ciclo de vida das organizações, é comum que ocorram mudanças na direcção das actividades. Entretanto uma vez observadas essas mudanças, é aconselhável adequar a missão, de modo que a organização não fuja do seu objectivo principal, mantendo-se fiel ao factor que gerou a sua criação.
- II. A missão deve mostrar qual a forma de actuação da organização e a sua direcção, sintetizando os principais valores. É facto que algumas organizações, em função da necessidade de recursos, num dado momento talvez tenham que fazer um projecto que fuja um pouco da sua linha de actuação. Neste caso, alguns autores sugerem que a missão deverá ser reformulada para que não perca o sentido e abranja as novas formas e/ou áreas de actuação da instituição. Entretanto é fundamental que a organização jamais perca de vista a sua razão central de ser, apesar da flexibilidade para eventuais readaptações.
- III. A missão não deve ter prazo delimitado, se assim fosse, estaríamos a definir o dia e hora da organização terminar. Em segundo lugar, devemos rever a missão da organização. É saudável que de tempos em tempos a missão de uma organização seja revista.
- IV. É importante que a missão seja descrita com muita clareza e objectividade, de modo que todos na organização e que qualquer pessoa de fora compreenda com facilidade a razão de ser da organização.

Para Cardoso (2003) a missão de uma organização explícita qual a razão de ser da sua existência e legitima a sua função na sociedade. Esclarece as ligações entre as funções sociais que cumpre e os seus objectivos mais concretos. A missão deve ser uma afirmação do sentido, imagem e carácter da organização.

A vocação, missão e visão são variáveis orientadoras da acção estratégica das organizações (Pires, 2003).

Variz (1998) considera que a função das organizações sem fins lucrativos é mais do que fornecimento de serviços e equipamentos sociais, estendendo-se à irradiação de valores de solidariedade, contagiando outros valores, outros sectores da sociedade com o espírito de uma distribuição mais equitativa dos recursos.

Em sintonia com a missão devem ser estabelecidos os objectivos da organização que norteiam a evolução do seu desempenho competitivo. Finalmente, para alcançar os objectivos desejados, tem de ser concebida uma estratégia. Freire (1997)

Os objectivos ajudam a focalizar a organização no alcance da missão, que podem ser qualitativos e/ou quantitativos (Franco, 2003).

A autora citada anteriormente reconhece que a clarificação dos objectivos estratégicos é uma tarefa que cabe à gestão. Devem assegurar-se que:

- As pessoas por ela afectadas são envolvidas na sua definição;
- São específicos;
- São comunicados (sobretudo ao Conselho de administração, *staff* e voluntários);
- São regularmente revistos

Os objectivos explicitam aquilo que a organização pretende atingir através das suas actividades, em determinados momentos. São um elemento essencial na gestão estratégica, já que esclarecem onde se quer chegar e como avaliar se a organização o está a conseguir. (Cardoso, 2003)

Qualquer objectivo organizacional deve apresentar duas características chave: (Freire 1997)

- Quantificação. Um objectivo deve ser quantificado e medido, senão não passa de uma mera expressão de boas vontades. Aumentar a qualidade não é um objectivo em si, mas um desejo ou uma aspiração.
- Dimensão temporal. Um objectivo deve ser enquadrado no tempo, senão nunca se pode verificar se foi alcançado.

A definição dos objectivos tem vantagens importantes na gestão de uma organização, nomeadamente:

- Ajudam a definir a organização face ao ambiente
- Ajudam a coordenar as decisões, orientando a atenção dos empregados face aos *standards* a atingir; e os decisores, reduzindo conflitos na tomada de decisão; já que todos sabem onde se pretende chegar;
- Permitem avaliar o desempenho da organização, o seu êxito;
- São mais concretos do que a missão, dando orientação mais clara à tomada de decisão.

Os processos de definição dos objectivos devem ter em conta os diversos interesses envolvidos na organização. Há que negociar para conseguir equilíbrios, consenso, e depois comunicar os objectivos de forma clara e participada, como forma de assegurar uma maior probabilidade de êxito na sua execução. (Cardoso, 2003)

3.2 – A Organização e o ambiente

O cenário actual, de crescentes mudanças económicas, sociais e políticas tem provocado a necessidade de as organizações se adaptarem ao ambiente turbulento e mutável. A necessidade de introduzir a noção de mudança e inovação nas organizações não pode ser apenas uma questão de moda, é uma questão de sobrevivência e possibilidade de sucesso.

ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO

O termo organização tem origem no grego “organon”, que significa instrumento, utensílio. Na literatura, a noção de organização apresenta dois significados. Por um lado, designa unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, como, por exemplo, as fábricas, os bancos e a Administração Pública. Por outro, designa certas condutas e processos sociais: o acto de organizar

tais actividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e a integração dos diversos membros numa unidade coerente. (Bilhim, 2003).

O paradoxo da gestão das organizações continua a ser o de encontrar o equilíbrio frágil entre uma adaptação necessária às pressões do meio envolvente e a manutenção da coesão e eficácia do sistema organizacional. Considero as organizações como sistemas abertos. Sistemas enquanto conjuntos de elementos numa interacção dinâmica e organizada para atingir um determinado propósito. (António, 2003)

O mesmo autor considera que o propósito de uma organização não se reduz à simples satisfação dos seus *stakeholders*⁵ principais. A satisfação destes constitui actualmente uma restrição à sua actividade, isto é, as organizações precisam de os satisfazer para sobreviver. A definição do propósito exige a análise profunda das organizações e do meio envolvente que as rodeia. As organizações são essencialmente pessoas. Pessoas possuidoras das mais variadas experiências

Uma organização não é um grupo de pessoas que estão juntas por acaso. Ela estabelece-se consciente e formalmente para atingir certos objectivos que os seus elementos sozinhos não atingiriam por si só.

Uma das principais visões sobre a forma que as organizações foram assumindo foi desenvolvida por Gareth Morgan em 1986 (Pires, 2003) através das metáforas, para entre outros aspectos, “criar novas maneiras de pensar a organização”:

- A organização vista como máquina apoiada no modelo burocrático, onde a organização é vista como uma máquina e de difícil mobilidade.
- A organização é vista como organismo vivo que se adapta ao seu ambiente.

⁵ Na prática stakeholders são considerados grupos ou pessoas identificáveis que a organização depende para sobreviver num mercado competitivo, mutante e volátil, tais como, fornecedores, governo, funcionários, utentes, contudo outros stakeholders são também considerados, num sentido mais amplo, grupos de interesse público, sindicatos, comunidades, associações, concorrentes, pois todos têm interesse na organização

- A organização é vista como um cérebro, pois enfatiza a importância no processamento das informações, na aprendizagem e na inteligência. Ressalta princípios importantes de auto-organização e concebem que as organizações necessitem de alto grau de flexibilidade e inovação.
- A organização vista como cultura, pois sustenta que a mesma é apoiada numa sociedade que comunga dos mesmos valores.
- A organização vista como sistema político, onde os indivíduos se opõem e defendem os seus interesses.
- A organização como prisão psíquica, é vista como um lugar de constrangimentos psicológicos, em oposição aos exageros racionalistas de outras perspectivas.
- A organização como fluxo de transformações é vista como um sistema de adaptação à mudança.
- A organização como instrumento de domínio, é vista como um instrumento ao serviço duma oligarquia que pretende continuar o seu domínio.

Segundo Pires (2003) a palavra organização está contaminado por um sem número de circunstâncias que têm a ver com a própria vida, pelo que é considerada uma palavra polissémica. A utilização do conceito de organização pode ser entendido como:

- I. A organização, como organismo criado, como por exemplo, um clube;
- II. A organização, como conjunto de princípios que governam a actividade de um clube ou qualquer outro organismo;
- III. A organização como acto de organizar (gerir).

Mintzberg (1999) considera numa organização cinco componentes básicos (fig. n.º4):

- Centro Operacional;
- Tecnoestrutura;

- Logística (pessoal de apoio)
- Linha hierárquica;
- Vértice estratégico

O *centro operacional* - compreende todos os elementos que executam o trabalho básico relacionado directamente com a produção de bens e serviços.(exemplo: vendedores; operadores de máquinas; montadores...)

O *vértice estratégico* - Estão todos os membros encarregados da responsabilidade global da organização - O vértice estratégico tem como função assegurar que a organização cumpra a sua missão eficazmente, assim como servir as necessidades de todas as pessoas que controlam ou que de qualquer maneira exerçam poder sobre as organizações. (exemplo: conselho administração; Presidente; comité executivo...)

A *linha Hierárquica* - Faz a ligação do centro operacional com o vértice estratégico. Esta ligação vai dos quadros situados abaixo do vértice estratégico até aos supervisores que exercem uma autoridade directa sobre os operacionais. (exemplo: directores de fábricas; directores de vendas; directores regionais de vendas, ...)

A *Tecnoestrutura* - É na tecnoestrutura que estão os analistas, servem a organização na medida em que afectam o papel dos outros, podem conceber, planear ou assegurar a formação dos operacionais, mas não executam o trabalho propriamente dito. Podem conceber a pedido do vértice estratégico sistemas de planeamento estratégico e desenvolvem sistemas financeiros que permitam controlar os objectivos das unidades mais importantes. (exemplo: planeamento estratégico; Contabilidade; Investigação operacional; métodos de trabalho...)

Logística - A razão de ser é dar apoio à organização, fora do fluxo de trabalho operacional. (exemplo: Cantina, Recepção; processamento de salários...)

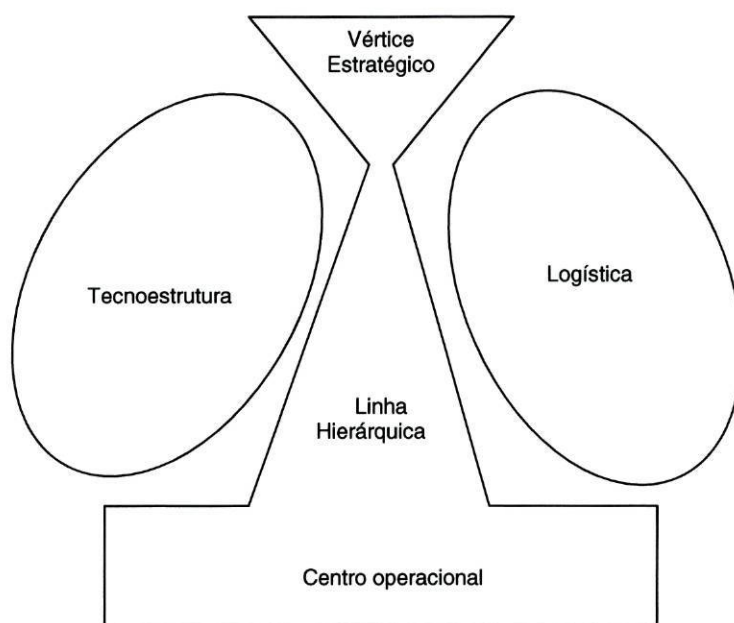


Fig.N.º4 As cinco componentes básicas de uma organização. Mintzberg (1999)

O ambiente tem sido frequentemente apontado como uma das principais fontes de pressão, cuja turbulência demanda a permanente modificação dos mecanismos de alcance dos objectivos organizacionais, ou o desencadeamento de um contínuo processo de adaptação. Considerado como o conjunto de todos os fenómenos externos à organização e que a influenciam de forma potencial ou real, o ambiente pode ser considerado como tudo que está fora dos limites da organização.

A envolvente organizacional compreende todos os elementos – condições económicas do país, sector sociocultural, sector tecnológico – que existe fora da organização e possuem capacidade para afectar, directa ou indirectamente, a organização no todo ou em parte... a envolvente e os objectivos organizacionais interagem para dar lugar à estratégia. (Bilhim, 2003)

Pinho (2001), refere que a primeira situação de uma análise estratégica deve corresponder à análise do ambiente de modo a conhecer os aspectos externos ou conjunto de ameaças e oportunidades que caracterizam a natureza do ambiente em que actua a empresa ou grupo de empresas. Este conjunto de acontecimentos ou circunstâncias que ocorrem no ambiente e que podem influenciar o desenvolvimento da actividade da empresa constituem um

conjunto de factores ou variáveis exógenas próprias do diagnóstico externo, que segundo a natureza e intensidade deste impacto, representam ameaças (impacto negativo) e oportunidades (impacto positivo) que a empresa enfrenta.

A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interacção com o meio envolvente. (Freire, 1997).

Na análise do ambiente, contudo, há uma tentativa de procurar distinguir os elementos que são relevantes para a organização, com aqueles que a influenciam directamente. Os primeiros, considerados envolventes transaccionais (Freire, 1997) ou contexto sectorial (Pinho, 2001). Os últimos, analogamente relevantes, são geralmente denominados de ambiente contextual (Freire, 1997) ou contexto geral (Pinho, 2001).

O meio envolvente contextual é desagregado em quatro contextos distintos:

- Contexto económico: determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade.
- Contexto sócio-cultural: reflecte valores, costumes e tradições da sociedade.
- Contexto politico-legal: condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade.
- Contexto tecnológico: traduz o progresso técnico da sociedade.

Quadro N.º3: Ambiente contextual (Freire, 2003)

	Contexto económico	Contexto sócio-cultural	Contexto politico-legal	Contexto tecnológico
Variáveis	P.i.b, taxa inflação; taxa de juro; taxa de câmbios; taxa de desemprego; balança comercial; custos energéticos; e taxa de poupança	Estilos de vida, valores sociais; taxa de natalidade; estrutura etária; taxa de analfabetismo; distribuição geográfica; nível educacional e composição étnica	Estabilidade política; política económica; enquadramento legal; legislação laboral; restrições ao comércio, leis anti monopólio	Inovações tecnológicas; inovações de processo; protecção de patentes, incentivos de governo e normas de qualidade.

O meio envolvente transaccional é constituído pelos elementos que interagem directamente com a organização. Segundo Freire (1997), os elementos que integram o meio envolvente transaccional de qualquer organização são:

- Clientes: consumidores actuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pela indústria; em conjunto, constituem o mercado ou a procura.
- Concorrentes: competidores actuais e potenciais, bem como produtos que satisfazem as mesmas necessidades do mercado; em conjunto constituem a indústria ou oferta.
- Fornecedores: agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria.
- Comunidade: organizações, indivíduos e factores que partilham recursos e têm interesses directa ou indirectamente relacionados com o mercado e a indústria.

O objectivo da análise do ambiente sectorial é estudar a estrutura competitiva de um sector de actividade, isto é, analisar os factores determinantes da rentabilidade do mesmo e identificar as oportunidades e ameaças que o ambiente apresenta para as empresas que nele actuam.

Seja qual for a filosofia de gestão, não nos podemos furtar à análise swot. Podemos privilegiar mais a parte interna da empresa, isto é, o lado da oferta (os recursos, as capacidades) ou podemos enfatizar o lado da procura, isto é, os fins e as metas, mas em ambos os casos precisamos de pensar a empresa em relação ao seu meio envolvente numa perspectiva global e de futuro. (António, 2003)

A partir da análise anterior, sobre o ambiente de contexto geral e sectorial, podemos descobrir o conjunto de ameaças e oportunidades que o ambiente apresenta à organização – análise swot. **S** – Strengths (pontos fortes), **W** – Weaknesses (pontos fracos), **O** – Opportunities (oportunidades), **T** – Threats (ameaças), assim como o conjunto de forças e fraquezas que o mesmo evidencie em relação aos objectivos que definem o campo de actividade da organização, de tal forma que nos permita formular estratégias. Na mesma linha, Freire (2003) entende que a análise do meio envolvente é complementada pela análise da organização. Primeiro devem ser analisados os méritos e custos da totalidade dos recursos da organização, para se

identificar o seu real valor. Em seguida, da comparação com os recursos dos competidores, deve-se concluir quais são os pontos fortes e fracos da empresa e, dentro destes, quais são as suas competências essenciais. É então possível avaliar o actual grau de adequação estratégico da empresa e determinar o intento para o futuro.

3.3 A estratégia

A estratégia explora a oportunidade
(Drucker)

ORIGEM E DEFINIÇÃO

Actualmente os gestores têm que formular as estratégias para orientarem as organizações em relação às mudanças ambientais. A seguir discute-se as principais definições de estratégia.

Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade (Porter e Montgomery ; 1998)

“A palavra estratégia tem raízes militares e significa a função do general do exército. Estratégia deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *-ag* (liderar). Em virtude das suas raízes militares, a estratégia é geralmente definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo. A estratégia concebida pelo general traduz-se depois num plano de campanha que determina as acções ofensivas e defensivas a levar a cabo.

Com o passar dos anos a palavra estratégia passou a ter um uso comum, ou seja, um conjunto de operações preconcebidas para resolver uma situação mais ou menos complexa em certo domínio (económico, político, desportivo, etc.).

No meio empresarial, a estratégia é frequentemente conotada com a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso” (Freire, 2003).

A estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. “A estratégia explora a oportunidade” (Drucker, 1997)

Porter (1998), diz que “a estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, mas também o que a organização decide não fazer”

Pires (2003), refere que “as organizações, sejam elas escolas, clubes, federações, empresas ou outras, têm de ter uma orientação estratégica acerca da organização do futuro. Todo o líder deve orientar-se por um pensamento estratégico que o dirige e lhe organiza a acção do dia a dia”

Zorrinho (1998), menciona que “as pessoas e as pequenas instituições geralmente não falam de estratégia, mas têm uma estratégia, ou seja um caminho determinado para atingir determinados objectivos. As organizações devem estabelecer objectivos e gerar, estruturar e utilizar recursos, tangíveis e intangíveis, a fim de se atingirem aqueles objectivos, num ambiente admitido como conflitual ou competitivo”.

“A estratégia transforma a missão e os objectivos de uma instituição em bom desempenho. A estratégia conclui-se com o conhecimento do mercado: quem é o cliente, quem deveria ser; quem poderia ser. (Drucker, 1997); a estratégia é o caminho escolhido para alcançar os objectivos (Freire, 2003)

Mintzberg (1994) citado por Pires (2003), faz o desmembramento da estratégia em 5 componentes, denominado pelos cinco P's (plano, perspectiva, ploy (manobra), posição e padrão)

- a) Estratégia como plano – consiste no planeamento de uma acção estratégica que deverá ser executada para uma finalidade e poderá seguir, ou não, documentos formais, ou seja, planos são estratégias pretendidas;
- b) Estratégia como perspectiva – neste caso estratégia é vista como a forma enraizada de perceber o mundo. Refere-se à forma como o pensamento estratégico é compartilhado no colectivo dos estrategistas da organização;

- c) Estratégia como manobra ou estratagema – as estratégias podem emergir com a finalidade de levar vantagem sobre um concorrente. Assim as estratégias visam produzir uma reacção do concorrente inserido no mesmo ambiente externo;
- d) Estratégia como posição – uma estratégia pode ser uma posição de uma organização em um determinado ambiente e pode surgir, tanto a partir de um plano ou manobra, quanto através de um comportamento;
- e) Estratégias como padrão de comportamento – ao longo dos tempos, as organizações vão-se adaptando às situações reais, dando origem às estratégias, em função da interacção da organização com o ambiente.

Recentemente Mintzberg numa entrevista concedida a Harvard Business Review e publicada na Executive Digest portuguesa (Maio de 2004) propôs cinco definições para a estratégia:

1. A estratégia é um plano, um guia de acção para o futuro;
2. A estratégia é um padrão, ou seja, a consistência do comportamento ao longo do tempo;
3. A estratégia é uma posição, a localização de determinados produtos no mercado;
4. A estratégia é uma perspectiva, a forma de a empresa fazer as coisas;
5. A estratégia pode ser um truque, uma maneira de iludir a concorrência.

De acordo com Pinho (2001), a tarefa da estratégia é determinar a atribuição dos recursos da empresa no seu ambiente, para alcançar os seus objectivos a longo prazo, e como se organizará para implementar a estratégia. As pessoas numa organização sem fins lucrativos precisam compreender com clareza os objectivos e estratégias (no 3º sector as fronteiras não são claras e o ambiente tende a ser turbulento)

3.3.1 - Formulação e implementação da estratégia

A formulação da estratégia consiste na identificação e avaliação das diferentes opções estratégicas que se apresentam e culmina com a selecção de uma delas. (Pinho, 2001)

Desde a emergência do conceito de estratégia e a sua subsequente evolução para a gestão estratégica como um campo distinto nos estudos da gestão, as diversas abordagens do processo de formulação e implementação da estratégia tornaram-se um objecto de investigação a nível académico. Mintzberg em 1990 descreveu os processos de formação da estratégia e classificou as diferentes perspectivas, quanto à formação da estratégia, em dez escolas de pensamento (Teixeira, 2002).

Quadro N.º 4. Dez escolas do pensamento sobre formulação de estratégias Teixeira, (2002).

Escola do desenho	Formulação da estratégia como um processo de concepção
Escola do planeamento	Formulação da estratégia como um processo formal
Escola do posicionamento	Formulação da estratégia como um processo analítico
Escola do empreendedor	Formulação da estratégia como um processo visionário
Escola cognitiva	Formulação da estratégia como um processo mental
Escola da aprendizagem	Formulação da estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formulação da estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação da estratégia como um processo colectivo
Escola Ambiental	Formulação da estratégia como um processo reactivo
Escola da Configuração	Formulação da estratégia como um processo de transformação

De acordo com Mintzberg, citado por Teixeira (2002) a escola do desenho focaliza a formulação de estratégias como um processo de desenho informal, nos anos 60 apresentou a base para a construção das outras duas escolas. A escola do planeamento desenvolvida paralelamente com a anterior, teve o seu auge nos anos 70 do século passado, focaliza a formulação das estratégias como um processo de planeamento formal separado e sistemático. Nos anos 80 essa escola perdeu espaço para a escola do posicionamento, mais preocupada com o conteúdo das estratégias, focaliza a selecção de posições estratégicas no mercado. As restantes escolas são de natureza descritiva, consideram aspectos específicos do processo de formulação de

estratégias – preocupadas com a descrição de como as estratégias são formuladas. A escola empreendedora associa estratégia com espírito empreendedor e por conseguinte descreve o processo em termos da criação da visão pelo líder, daí a formulação poder originar-se apenas num indivíduo. A escola cognitiva procura usar mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estratega. Para a escola da aprendizagem a estratégia deve emergir em pequenos passos, à medida que a organização se adapta. A escola do poder trata a formulação da estratégia como um processo de negociação, tanto por grupos dentro de uma organização como pelas organizações quando se confrontam com o ambiente externo. A escola cultural considera a formulação da estratégia como uma forma enraizada na cultura da organização, esta escola vê o processo como colectivo e cooperativo. A escola ambiental considera a formulação da estratégia como um processo reactivo na qual a iniciativa está no contexto externo da organização, e assim procura compreender as pressões impostas sobre as organizações. Por último, descreve a escola da configuração, como a combinação das escolas anteriores na procura de várias partes em torno de um todo maior, ou seja, o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e os seus contextos.

“O planeamento estratégico não deve ser afastado liminarmente pelas empresas e instituições. Pelo contrário a sua aplicação deve ser ponderada numa lógica de custo/benefício, e tendo em conta a minimização de algumas perversidades ou constrangimentos que dele podem advir (Zorrinho, 1998)

O planeamento estratégico deve contribuir para a formulação das orientações estratégicas, mas a origem da estratégia reside no pensamento estratégico dos membros da organização (Freire, 2003).

O mesmo autor refere que o pensamento estratégico deve sempre preceder o planeamento estratégico. Na realidade, a estratégia, antes de ser um plano, é apenas um conjunto de visões integradas da actuação da empresa. O quadro n.º 5 compara o pensamento estratégico com o planeamento estratégico.

Quadro N.º5 Pensamento estratégico Vs planeamento estratégico Freire (2003)

	Pensamento estratégico	Planeamento estratégico
Essência	Síntese	Análise
Fonte	Criatividade	Método
Autoria	Qualquer membro da empresa	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
Timing	Em qualquer altura	Em reuniões de planeamento
Resultado	Visão integrada, pouco clara e incompleta	Plano formal, explícito e completo

Pires (2003), refere que a planificação estratégica supõe um conjunto de operações integradas. Em conformidade, o planeamento estratégico é um processo lógico de raciocínio que permite identificar um conjunto de manobras estratégicas e escolher aquelas que podem dar à organização as melhores oportunidades de cumprir objectivos e de realizar a sua missão de acordo com a sua vocação. O autor propõe parâmetros que devem orientar uma atitude estratégica em relação ao planeamento da organização:

- Avaliação interna da organização sob o ponto de vista das suas forças e das suas fraquezas, tendo em conta: Potencialidades; recursos;
- Avaliação do ambiente tendo em atenção: oportunidade; ameaça; risco;
- Determinação dos objectivos globais: especificar a sua vocação; o seu projecto;
- Fazer uma projecção da organização no quadro da situação presente: por áreas; por sectores;
- Realizar a comparação da projecção da organização a termo com a situação desejada: determinação da situação real; determinação da situação ideal; determinação da distância;
- Determinar a estratégia a adoptar para diminuir o gap estratégico;
- Discriminar os objectivos que se desejam a longo prazo: Para os diferentes factores, sectores e áreas de desenvolvimento;
- Definir as políticas funcionais que devem ser postas em marcha;
- Determinar as políticas operacionais em função da estrutura da organização;
- Organizar sistemas de controlo e retroacção.

Pinho (2001), entende que o planeamento estratégico consiste na análise do ambiente externo e interno à empresa e na formulação da estratégia através da análise de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos.

Zorinho (1998), entende que a cultura estratégica deve ser disseminada por todas as organizações, qualquer que seja o seu objecto, localização e dimensão. A cultura estratégica é a capacidade de adaptação dinâmica da empresa ou instituição aos desafios da sua envolvente, tendo em conta os objectivos a atingir e as condicionantes da sua sobrevivência. Num contexto rico em cultura estratégica, a estratégia não é o caminho predefinido, mas o caminho resultante da busca permanente de objectivos de referência". O autor considera fundamental que as instituições num processo de diálogo e reflexão possam determinar uma missão partilhada que agregue todos os seus colaboradores.

Mintzberg (1999), realça três modos de formular estratégias no ambiente organizacional: o modo empreendedor, o modo adaptativo e o modo de planeamento. (Quadro 6).

Quadro N.º6: Modos de formular estratégias. Mintzberg (1999)

Empreendedor	- A formulação da estratégia é dominada pela busca de novas oportunidades
	- Na organização empreendedora o poder é centralizado nas mãos do executivo principal. O empreendedor define a visão a ser seguida pela organização.
	- A formulação da estratégia é caracterizada por saltos dramáticos diante da incerteza
	- O crescimento é o principal objectivo das organizações empreendedoras
Adaptativo	- Inexistência de objectivos claramente definidos. A organização adaptativa é presa por uma complexa teia de forças políticas
	- O processo de formulação de estratégia caracteriza-se "por reacção" aos problemas existentes e não através da busca activa de novas oportunidades
	- O processo de tomada de decisões caracteriza-se por passos incrementais e consecutivos
	- As decisões são desconexas
Planeamento	- O planeador aplica técnicas científicas de administração e formula estratégias de longo prazo
	- Concentra-se numa análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios de propostas correntes. Consiste num processo direccionado para produzir um ou mais estados futuros que são desejáveis e que acontecerão a menos que se faça algo.
	- Caracteriza-se pela integração de decisões e estratégias
	- Orientado para análise sistemática e detalhada

O modo empreendedor identifica-se no fundador ou líder que toma as decisões da organização de forma ousada, arriscada e intuitiva. As características principais são a procura constante de novas oportunidades e os saltos constantes frente à incerteza, com decisões corajosas em momentos de crise. A estratégia é gerada pela visão de um executivo principal que estende o seu controlo pessoal sobre as pessoas. Nas organizações nas quais predomina o estilo empreendedor da formulação de estratégias, detecta-se que o principal objectivo é o crescimento.

No modo adaptativo, a falta de objectivos claros reflecte a existência de divisão de poder entre os membros. As acções visam remediar situações e adequar-se ao ambiente, movendo-se em passos curtos e desarticulados que possibilitem não se afastar muito do *status quo* existente. As soluções ocorrem por reacção aos problemas existentes e não pela procura de oportunidades. O *feedback* é importante para a adequação da organização às mudanças do ambiente.

Para a determinação da eficácia do planeamento Mintzberg propõe que no modo empreendedor a autoridade para determinar a estratégia seja um indivíduo poderoso; o meio ambiente produtivo, e a organização orientada no sentido do crescimento, a estratégia capaz de se deslocar de uma forma ousada à mercê dos caprichos do empreendedor; estas condições são típicas de organizações pequenas. O modo adaptativo sugere que a organização enfrente um meio ambiente complexo, com rápidas mudanças; os objectivos não podem ser definidos nem quantificados. No modo de planeamento, a organização deve ser suficientemente grande para aguentar os custos de análise formal, deve ter objectivos que sejam operacionais e enfrentar um meio ambiente que seja previsível e estável

A formulação da estratégia através do planeamento requer racionalidade e um sistema formal de alcance dos objectivos em termos precisos. O factor chave é o analista que usa técnicas científicas para desenvolver planos formais e abrangentes. Através deste processo, a análise sistemática pode proporcionar a compreensão do ambiente, quer interno como externo. A principal característica deste modelo é a integração entre decisões e

estratégias. As organizações que adoptam este modo de planeamento estratégico acreditam que as decisões elaboradas em conjunto com um processo sistemático são menos conflitantes e mais complementares do que as elaboradas de forma independente.

As estratégias podem ser planeadas e pretendidas, também podem ser procuradas e realizadas (ou não realizadas). Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. Mas quando essas intenções planeadas não produzem as acções desejadas, as organizações passam a conviver com elas. (Mintzberg, 1987).

Para Mintzberg (1998), a formulação de estratégias pode variar desde a estratégia deliberada – e pressupõe um processo formal, racional e linear – até a estratégia emergente, que pode resultar de um conjunto de pequenas acções isoladas, de baixo para cima, convergindo para o padrão adoptado pela organização.

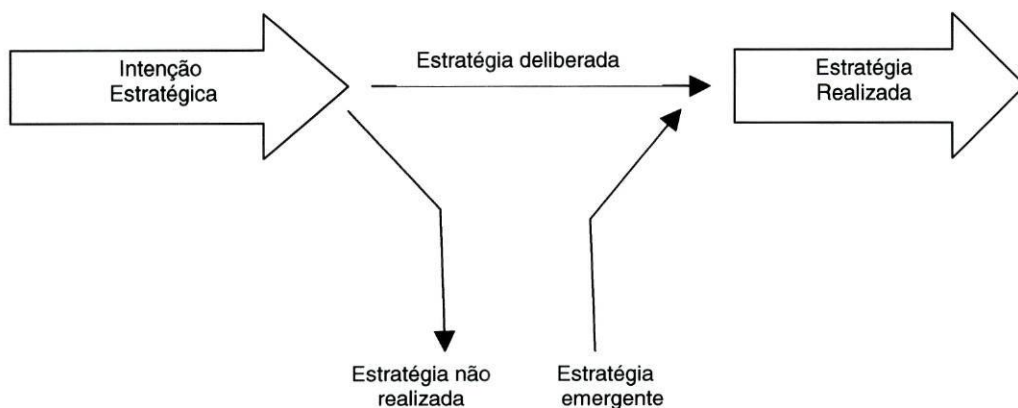


Fig. N.º 5 Formação da estratégia emergente. Mintzberg (1998)

De acordo com o Mintzberg (fig.2), se rotularmos a estratégia planeada de intencional e o resultado final como estratégia realizada, podem distinguir-se dois tipos de estratégia:

- As deliberadas, onde as intenções que existiam previamente foram realizadas;
- As emergentes, onde os padrões foram desenvolvidos na ausência de intenção.

3.4 Avaliação e controlo

Quando se aborda a gestão das organizações sem fins lucrativos, deve-se pensar sempre em medidas de desempenho que possam retratar mais fielmente a eficiência, a eficácia e a efectividade das acções realizadas.

Não querendo contagiar as organizações sem fins lucrativos com a lógica do mercado, o desafio das organizações sem fins lucrativos é ter bons níveis de eficiência, eficácia e efectividade.

- Ao analisarmos a eficiência, podemos associá-la com a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis;
- A eficácia é o que deve ser feito, ou seja, atingir os objectivos propostos;
- A efectividade diz respeito à capacidade de dar resposta às expectativas da sociedade.

Para que estes parâmetros sejam consistentes devemos saber planear para saber quais os objectivos a atingir e gerir a actualidade com visão de futuro.

A organização deve saber o que medir; estabelecer metas e padrões para corrigir alguns desvios que possam acontecer. Fazer algumas avaliações em determinados períodos da implementação e sempre que necessário tomar as medidas necessárias para fazer as correcções.

Franco (2003) coloca alguns obstáculos que se deve superar na avaliação da *performance* das organizações sem fins lucrativos:

- Diferença de opinião sobre os objectivos;

- Objectivos demasiado vagos; “crença na bondade da causa”
- Resultados demoram tempo a transparecer;
- Medidas quantitativas versus qualitativas;
- Dificuldade de comparação;
- Os valores sociais superam os valores financeiros – a missão é central;
- Diferentes “*stakeholders*” podem querer medidas sobre diferentes coisas;
- Foco mais nos *inputs* que nos resultados;

A mesma autora enuncia alguns cuidados na avaliação das organizações do terceiro sector:

A melhoria da eficiência não garante melhorias na eficácia, ou seja devemos utilizar as duas medidas e as pessoas alvo de avaliação deveriam participar no desenvolvimento dessas medidas, assim como as medidas de *performance* escolhidas devem estar relacionadas com a actividade da organização.

É indispensável avaliar a discrepância entre a *performance* da organização e os objectivos previstos, no sentido de isolar os problemas e evitar que a organização se arruíne. É fundamental nesta fase uma reformulação dos objectivos e alteração da estratégia organizacional.

A interpretação dos resultados avaliados permite concluir sobre as correcções necessárias, que se poderão incluir nalguns passos da gestão estratégia (Cardoso, 2003). Podemos reanalisar os objectivos, assim como os pressupostos da evolução do ambiente. A estratégia poderá ser alterada se concluirmos que foi mal formulada, ou ainda por uma má implantação da mesma, devido a erros de políticas e planos, má afectação dos recursos, ou má liderança.

Com um bom suporte na avaliação das conclusões, podemos efectuar medidas correctivas, para se iniciar o processo de gestão estratégica.

PARTE II

METODOLOGIA

1 - Local de investigação

A investigação será realizada no MAPADI, Instituição Particular de Solidariedade Social da Póvoa de Varzim.

A escolha deve-se ao facto do autor desta dissertação pertencer à Instituição desde 1993, e nos contactos que teve com pessoas externas (Nacionais e Internacionais) ao MAPADI, se referirem à Instituição como um exemplo de qualidade, inovação e integração dos alunos na sociedade.

1.1- Caracterização do concelho

1.1.1 - Localização



O Concelho da Póvoa de Varzim situa-se no extremo Noroeste da província do Douro Litoral, no Distrito do Porto. A Norte confina com o concelho de Esposende, a Nordeste com o de Barcelos, a Nascente com o de Vila Nova de Famalicão e a Sul com o de Vila do Conde. A Oeste é banhado pelo oceano Atlântico.

1.1.2 - Características



Ocupando uma área de 82,1 Km², com 63.470 residentes (44% na cidade), com uma densidade populacional de 771 hab/Km². A população residente mais significativa encontra-se na faixa etária dos 25/64 anos com 54% (Censos 2001).

O concelho divide-se administrativamente em doze freguesias: Aguçadoura, Amornim, Argivai, Aver-o-Mar, Balazar, Beiriz, Estela, Laúndos, Navais, Póvoa de Varzim, Rates e Terroso.

1.1.3 - Actividade económica

O concelho da Póvoa de Varzim, não obstante a vocação turística da cidade e o seu peso no total concelhio (60% da população), apresenta uma estrutura de população empregada com algumas debilidades no sector terciário, um peso considerável na indústria transformadora e um sector primário ainda significativo.

A indústria transformadora ocupou à semelhança do Norte Litoral 1/3 dos activos com forte especialização na indústria do vestuário e dos têxteis. A localização industrial está prevista, pelo PDM para áreas exteriores à cidade.

A actividade da pesca tem vindo a sofrer um forte declínio, a descarregada no porto de pesca entre 1990 e 1995 diminuiu mais de 50%. Esta actividade mantém cerca de mil activos.

Foi com base no turismo que a Póvoa de Varzim conseguiu destacar-se como um dos centros turísticos mais visitados no Norte do País.

1.1.4 - IPSS no concelho da Póvoa de Varzim

No concelho da Póvoa de Varzim existem 14 IPSS com acordos de cooperação com a Segurança Social. No quadro nº 7 podemos apurar que os Centros Sociais têm uma importância relevante no apoio social prestado à comunidade da Póvoa de Varzim. Verifica-se uma grande centralidade nas Instituições na sede do concelho, naturalmente local onde a densidade populacional é maior, no entanto, salientando-se pela negativa é o facto de nas freguesias de Balasar, Estela e Laundos não existir qualquer apoio social, agravando esta situação a circunstância de estas freguesias estarem na periferia do concelho.

Podemos verificar a pouca cobertura dada aos idosos, quando se verifica no concelho um índice de envelhecimento de 53,1% e uma variação na população residente entre 1991/2001 dos 0-14 anos de -7,4% (Censos 2001).

Quadro N.º7: IPSS na Póvoa de Varzim. C.M.P.V.

Freguesias	Designação	Natureza Juridica	Valências
Aguçadoura	Centro social e Paroquial de Aguçadoura	IPSS: Centro social e paroquial	Infância: creche, pré-escolar
Amorim	Centro Social Bonitos de Amorim	IPSS: Associação	Infância: Creche, pré-escolar, ATL
Argivai			
Aver-o-mar	Jardim-de-infância de Aver-o-mar	IPSS: Centro social e paroquial	Infância: pré-escolar
Balazar			
Beiriz	Centro social e Paroquial de Beiriz	IPSS: Centro social e paroquial	Infância: creche; ATL
Estela			
Laúndos			
Navais	Jardim-de-infância Centro Social de Navais	IPSS: Centro social e paroquial	Infância: creches e pré-escolar
Póvoa de Varzim	Jardim-de-infância Obra de Santa Zita	IPSS: Associação	Infância: creche, pré-escolar e ATL
	Jardim-de-infância Pires Quesado	IPSS: Associação	Infância: creche, pré-escolar, ATL
	Instituto Madre Matilde	IPSS: Fundação	Infância: Pré-escolar; menores, lar de crianças e jovens
	Instituto Maria Paz Varzim	IPSS: Associação	Infância: Pré-escolar e ATL
	Santa Casa da Misericórdia	IPSS/ Irmandade da Misericórdia	Adultos com deficiência: lar residencial e apoio domiciliário. Centro de dia Lar para idosos Residência para idosos Apoio domiciliário a idosos Outras não tipificadas
	A Beneficiente	IPSS: Associação	Infância: Creche, pré-escolar e ATL Centro de dia Apoio a idosos
Rates	Jardim-de-infância do Centro Social de S. Pedro de Rates	IPSS: Fundação	Infância e pré-escolar
			Centro de dia Lar para idosos Apoio domiciliário a idosos
Terroso	Centro Social Paroquial de Terroso	IPSS: Centro social Paroquial	Infância: creche Centro de dia Lar para idosos

2.- Definição metodológica

2.1 - Delimitação do universo de estudo

O presente estudo pretende analisar a importância das actividades abertas à comunidade no MAPADI-Póvoa de Varzim, saber por que e como foram implantadas, e quais os resultados sociais e financeiros resultantes dessa abertura ao exterior.

A metodologia utilizada no nosso trabalho está próxima da pesquisa participante, numa abordagem mais qualitativa e compreensiva, conjugada com técnicas de agrupamento, análise e interpretação de dados, nomeadamente as análises estruturais e de conteúdo, das transcrições das entrevistas.

O presente estudo foi estruturado em duas fases:

I. Processo de recolha da informação

- Utilizamos documentos oficiais que são importantes por serem orientadores da cultura desta organização;
- Fizemos entrevistas a pessoas directamente implicadas na actividade do MAPADI;
- Usamos a observação participativa por fazermos parte integrante da vida da instituição.

II. Processo de análise da informação

Nesta tarefa o corpus do estudo alicerçou-se em:

- Análise dos documentos (estatutos, relatório e contas, actas de assembleias-gerais e documentos da Nagim)
- Análise das entrevistas (Direcção do Mapadi para as áreas da educação e finanças; Coordenadores de valências, Professor de educação física).

2.2 - Tipo de estudo: estudo de caso

Um estudo de caso é constituído por uma análise detalhada a entidades ou unidades sociais e procura compreender de uma forma intensa a sua realidade particular (Ribeiro, 2002). Segundo Yin (2001) o estudo de caso

contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

O mesmo autor salienta a essência do estudo de caso porque esclarece uma decisão, ou um conjunto de decisões; o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados.

O nosso estudo de caso é descritivo, tentámos relatar a realidade do Mapadi.

2.3 - Técnicas de procedimento para a recolha de Informação

O rigor científico para pesquisas qualitativas está fortemente associado à preparação da recolha e análise dos dados, dependentes da identificação e categorização adequada dos conteúdos observados pelo pesquisador, na busca de informações consistentes e relevantes que possam retratar bem o contexto estudado.

É o momento importante, pois trata-se de recolher e juntar a informação pertinente tendo em vista o objectivo visado pela investigação.

A pesquisa implica o uso de uma técnica de exploração, ou método, a recolha de dados ou de informação, e a organização e sistematização da informação tendo em vista a análise e a interpretação do material de pesquisa recolhido, (Deshaies, 1992). Os procedimentos utilizados para a recolha de dados devem ser desenvolvidos e administrados independentemente, a fim de garantir que cada fonte seja adequadamente utilizada. (Yin, 2001). No entanto, a investigação científica apesar de dividida em etapas tipificadas, estas não devem ser estanques, pois interagem entre si. “Se não há um caminho para aceder à verdade, todos devem ser tentados na medida do possível” (Santos, 1989)

Esta investigação procurou utilizar múltiplos elementos na recolha de dados, alicerçados nas seguintes fontes:

- Documentos
- Observações
- Entrevistas

2.3.1 - Documentos

Os documentos são uma fonte estável, pois podem ser revistos várias vezes, são exactos, ou seja, contêm nomes, datas e cobrem um espaço de tempo longo. No entanto, também têm alguns pontos fracos, pois podem conter ideias preconcebidas do autor e o acesso pode ser negado.

Um conjunto de documentos dará uma forma verdadeira ao estudo. Para os estudos de caso, o uso mais importante dos documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes (Yin, 2001).

No nosso estudo, os documentos pesquisados foram as actas das assembleias-gerais, os planos de contas de 1993 a 2003, artigos publicados na comunicação social e todos os documentos referentes à Nagim.

2.3.1.1 - Registo

Retirámos anotações de todas as referências feitas às actividades abertas à comunidade, fazendo uma redacção descritiva de forma a cruzar essas anotações com as outras fontes de evidência.

2.3.2 - Observação (observar é dar sentido à sensação)

A observação tem sempre a particularidade de quem observa, a perspectiva e singularidade desse ponto de vista, e logicamente pode trair ou traduzir esse ponto de vista.

Um aspecto que importa realçar é a interacção que o investigador tem com os elementos constituintes da organização, facto que nos coloca numa posição de elemento participante na dinâmica da organização.

2.3.2.1 - Observação directa

A observação directa é aquela em que o próprio investigador procede directamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados (Quivy e Campenhoudt, 1998). Segundo Yin (2001), inclui-se aqui observações de reuniões, actividades de passeio, trabalho de sala de aula e outras actividades semelhantes. As condições físicas de um edifício ou de um

espaço de trabalho poderão revelar alguma coisa sobre o clima de uma organização.

Uma das nossas primeiras preocupações foi a abordagem no terreno tentando resolver o problema da interferência. Limitámos à observação directa o registo das condições físicas da instituição, tentando perceber a importância dos utentes externos ao MAPADI no desenvolvimento e crescimento da organização.

Rapidamente concluímos como é difícil passar por um observador passivo, numa organização onde estamos enraizados.

2.3.2.2 - Observação participante

Atendendo à natureza do nosso estudo, à posição do investigador dentro da organização, entendemos que a observação participativa definida por (Yin, 2001), “ em que a observação participante é uma modalidade especial de observação na qual o investigador não é apenas um observador passivo. Em vez disso, pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de facto, participar nos eventos que estão a ser estudados”. De acordo com o mesmo autor, a observação participante fornece certas oportunidades para a recolha de dados, porém, pode apresentar alguns pontos de vista tendenciosos que possam vir a ser reproduzidos. Quivy e Campenhoudt (1998), referem que “a validade do trabalho do investigador assenta na precisão e no rigor das observações, bem como no contínuo confronto entre as observações e as hipóteses interpretativas”.

O investigador é o principal instrumento de pesquisa, no contacto directo, contínuo e prolongado com a organização, assim, a observação a partir do momento em que se torna participante não tem data limite, acompanhando a pesquisa até ao fim.

2.3.2.2.1 - Registo

Fizemos uma redacção descritiva do que observamos ao longo de todo o processo de pesquisa. Para completar a exposição feita acompanhamos de

fotografias, suporte importante para compreender tanto o contexto como o fenómeno que se está a estudar (Yin, 2001).

Estas fotografias devido ao volume que acarretam estão presentes em suporte digital.

2.3.3 - Entrevistas

O objectivo das entrevistas é obter dos intervenientes do processo de pesquisa informações relativas ao nosso objecto de estudo sabendo que “as entrevistas são uma das principais fontes de informação para um estudo de caso” (Yin, 2001). Correctamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy e Campenhoudt, 1998). Na linha deste autor as “entrevistas caracterizam-se por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca directividade por parte daquele”.

A nossa preferência foi para a entrevista semi-estruturada ou semi-directa (Quivy e Campenhoudt, 1998) “ não é inteiramente aberta nem encaminhada por um número de perguntas precisas”. O entrevistador deixará o entrevistado discorrer o seu pensamento sobre a temática. O investigador deve simplesmente reencaminhar a entrevista para os objectivos pré-estabelecidos de forma tão natural quanto possível.

As entrevistas foram realizadas a todos os coordenadores de departamento (Dr.^a Eunice Neves coordenadora do CAO, Dr.^a Helena Castro coordenadora da formação profissional; Professor Abel Macedo coordenador da escolaridade), à direcção (Dr. António Ramalho e António Loureiro) a João Vilas-Boas da área administrativa e ao professor de educação física António Castro por considerarmos uma área crucial na gestão dos equipamentos abertos à comunidade.

Na realização das entrevistas tivemos o cuidado de actuar da forma mais natural possível. Aliás, a presença e o diálogo com os entrevistados não foi novidade para estes.

2.3.3.1 - Registo

As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente passadas para o computador com a transcrição fiel à gravação e posteriormente sujeitos à técnica de análise de conteúdo.

Todos os entrevistados foram previamente informados verbalmente do propósito da entrevista.

2.4 - Processo de análise da informação

“A estruturação da informação e sobretudo a sua análise constituem um trabalho capital no momento de preparar a síntese dos resultados da pesquisa” (Deshaies, 1992).

A análise é um constante jogo de crítica e autocrítica, “devemos saber tratar e manipular correctamente a informação e avaliar constantemente o nosso pensamento para não ficarmos prisioneiros das ideias pessoais” (Deshaies, 1992).

A análise da informação deve interpretar os factos recolhidos de forma que nas conclusões o investigador esteja em condições de sugerir ou propor novas pistas de reflexão e de investigação para o futuro.

2.4.1 Análise do conteúdo

A análise do conteúdo incide sobre mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, actas de reuniões ou relatórios de entrevistas pouco directivas. (Campenhout e Quivy, 1998)

Vala (1977) refere a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

Todas as iniciativas que a partir de um conjunto de técnicas parciais mas complementares, consistam na explicitação do conteúdo das mensagens pertencem ao domínio da análise de conteúdo.

Codificação

Bardin (1977), refere a codificação como o processo pela qual os dados brutos são transformados e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo. Para operacionalizar este processo devemos:

Escolher as unidades de análise: Corresponde ao segmento do conteúdo a considerar como unidade base, e que devem ser pertinentes face aos objectivos da análise.

- Unidades de registo – corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base. Podem-se efectuar certos recortes a nível semântico (por tema), ou a nível linguístico, como por exemplo a palavra ou a frase. O tema é geralmente utilizado como unidade de registo para estudar motivações de opiniões, de atitudes de valores, etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas não directivas ou mais estruturantes são, frequentemente, analisados tendo por base o tema.

- Unidade de contexto – Serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registo e corresponde ao segmento da mensagem cujas dimensões são óptimas para que se possa compreender o significado exacto da unidade de registo. A unidade de contexto pode ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema.

Escolher as categorias

Para Bardin (1977), a análise qualitativa pode funcionar sobre corpus reduzidos e estabelecer categorias mais discriminantes, visto não estar ligada, enquanto análise quantitativa a categorias que dêem lugar a frequências relativamente elevadas, para que os cálculos se tornem possíveis.

O que caracteriza a análise qualitativa é o facto de a inferência ser realizada na presença de um índice (tema) e não sobre a frequência da sua aparição em cada comunicação individual.

A categorização é a classificação dos elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o

género, com os critérios previamente definidos. Classificar os elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros.

A categorização pode empregar dois processos:

- É fornecido o sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os elementos à medida que vão sendo encontrados. –
- O sistema de categorias não é fornecido, antes resultante da classificação analógica e progressiva dos elementos –

No nosso estudo optamos por realizar uma classificação a posteriori, no qual o título conceptual de cada categoria somente é definido no final da operação (Bardin, 1997). A definição das categorias tem por base os pressupostos que levam o Mapadi a ter uma gestão estratégica orientada para a intervenção da comunidade no espaço-Mapadi.

Da análise dos documentos formais e das entrevistas construímos 7 categorias. As três primeiras dizem respeito à missão, objectivos e meio envolvente (comunidade). As quatro restantes referem-se à operacionalização da estratégia da direcção: Abertura à comunidade como fonte de financiamento; qualidade dos equipamentos; estratégias utilizadas na abertura ao exterior e se o futuro da organização passa por ser auto-sustentável.

Esta divisão deve ser meramente metodológica, já que, de certa forma, existe uma interligação das categorias.

PARTE III

CARACTERIZAÇÃO DO MAPADI

1 - História

O Dr. Albino Ramos, médico psiquiatra, na altura a realizar a sua especialização em psiquiatria infantil, conhecia os problemas que os pais das crianças deficientes sentiam diariamente. Consultava frequentemente crianças com deficiência dos concelhos da Póvoa de Varzim e Vila do Conde, desejando na altura encontrar uma forma de os ajudar. “Em princípios de 1976, dialogou sobre o assunto com o Dr. Camilo Sá Couto Santos que, na altura estava a estagiar nesses serviços. Residente também na Póvoa de Varzim, o colega comungou das suas aspirações, compreendeu o seu desejo e prontificou-se a colaborar na criação de uma Associação que prestasse apoio às crianças deficientes da Póvoa de Varzim”⁶.

A 6 de Novembro de 1976, houve a primeira reunião no Salão Nobre dos Bombeiros Voluntários da Póvoa, na qual foi realçada a necessidade de “restituir a dignidade e o amor-próprio dos pais angustiados com um filho deficiente”. Foi-lhes garantido que a Associação a criar seria dirigida, na sua maioria, por elementos que tivessem filhos nessas circunstâncias, uma vez que só eles viviam e sentiam na pele essa vivência, o que seria à partida uma garantia de continuidade, “pois ninguém desiste de fazer o melhor pelos seus filhos”.

Nasceu assim o MAPADI, fundado a 6 de Novembro de 1976, com escritura feita no dia 25 de Maio de 1977, no cartório Notarial da Póvoa de Varzim e publicada no Diário da república de 13/6/77, III série, n.º 160.

2 - Localização

O MAPADI localiza-se actualmente na zona escolar, junto à Escola E.B 2/3 Dr. Flávio Gonçalves e Escola Secundária de Rocha Peixoto, ocupando uma área de 14.431 M².

Tem as seguintes confrontações:

Norte: Parque automóvel que dá acesso à Avenida do Mar

⁶ Borges, Júlio (1996) MAPADI, edição MAPADI-Póvoa de Varzim

Sul: Escola Básica 2,3 Dr. Flávio Gonçalves

Este: Rua D.Maria I, onde se situa a casa da juventude, auditório municipal e pavilhão municipal.

Oeste: Rua José Régio que dá acesso à escola secundária de Rocha Peixoto.

3 - Infra-estruturas

O edifício está implantado num terreno com 14.431 m² e tem de superfície coberta 4.748 m². Como é óbvio está vocacionado para os fins a que se destina, ou seja, a utilização por crianças portadoras de deficiência. Trata-se de um equipamento organizado de forma a ser utilizado com polivalência, na qual destacamos alguns aspectos:

- Interligação dos espaços;
- Boa acessibilidade - todo o edifício está num só piso;
- A amplitude dos espaços permite a circulação das pessoas sem problemas.

A construção foi orientada de forma a ser constituída por 4 blocos:

- Sede (173m²);
- Centro educacional (3.781m²);
- Centro de bem-estar (410 m²);
- Oficinas pré-profissionalizadas (384m²).

As actividades abertas à comunidade funcionam no espaço denominado de centro educacional, local onde se encontra:

- Fisioterapia com 100 m²
- Piscina coberta com 84m² (12x7)
- Sauna e hidromassagem com 40m²
- Ginásio com 232 m²
- Centro de estudo com 50 m²

- A sala de *cárdio e fitness* ocupa uma área de 80 m² e localiza-se na zona das oficinas.

Actualmente encontra-se em fase de acabamento o novo lar residencial de Terroso (Freguesia da Póvoa de Varzim) com uma área de 27.917 m², vocacionado para centro de emprego protegido (15.417m²) e lar residencial (12.500m²). A adjudicação foi de 1.234.489,08€ para o edifício e de 159.270.000€ para os terrenos.

4 - Missão

De acordo com Pires (2003), vocação é a função social que a organização se propõe desempenhar, enquanto a missão é a forma como a organização deve cumprir a sua vocação, deve dirigir-se a grupos alvo, específicos que lhe são próprios.

O MAPADI existe para “dignificar o deficiente mental, a defesa dos seus direitos relativamente à saúde, educação, trabalho e segurança social, assim como estimular e articular iniciativas cuja finalidade seja sensibilizar todos os cidadãos para a problemática do deficiente mental”.⁷

5 - Organograma

Segundo Pires (2003), as organizações configuram-se de acordo com (1) lógicas que têm a ver com a coesão e a eficácia do sistema interno e (2) a adaptação à dinâmica do ambiente.

O organograma define a forma como os elementos da instituição comunicam entre si. Segundo Bilhim (2001), a comunicação organizacional envolve a transferência de informação através da hierarquia, a estrutura da organização é um padrão formal de comunicação, pois, indica como é que se comunica formalmente naquela organização.

⁷ Artigo 6 do Capítulo III (Objecto) do capítulo II (Princípios gerais) dos estatutos do MAPADI

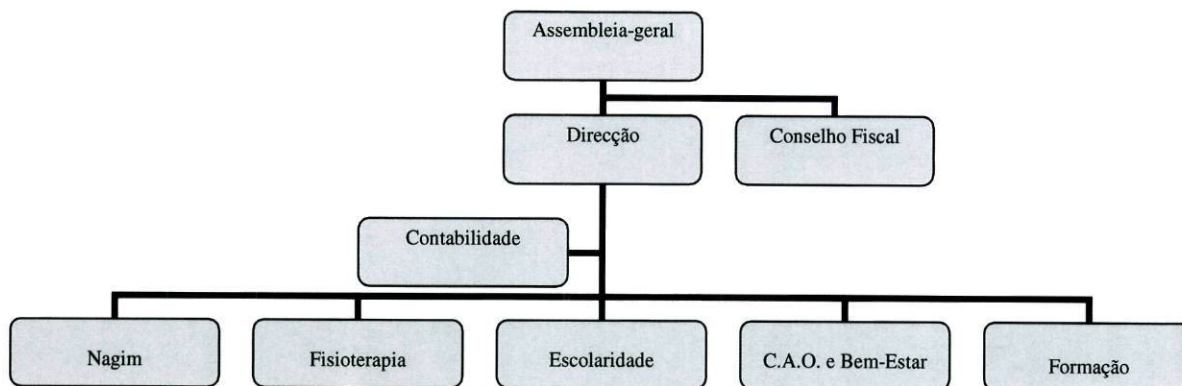


Fig.N.º6 Organograma do MAPADI

6 - Valências

Como verificamos no organograma anterior o MAPADI divide-se por valências.

A ESCOLARIDADE

É constituída por 45 alunos cujas idades variam entre os 6 e os 16 anos.

A equipa interdisciplinar é composta por uma psicóloga, um terapeuta ocupacional, um terapeuta da fala, um médico, um fisioterapeuta, técnicos de serviço social, auxiliares pedagógicos, professores de trabalhos manuais, de educação física e do 1º ciclo e educadores de infância.

Este sector divide-se em pré-escolar e escolar. O pré-escolar (alunos entre os 6 e 10 anos) tem como objectivos desenvolver actividades de vida diária, socialização, autonomia e independência social, afectividade, motricidade, linguagem e cognição. O escolar (alunos com idades entre os 11 e 16 anos) tem como objectivo o programa do 1º ciclo do ensino básico, actividades da vida diária, autonomia e independência social.

Todos os alunos têm um currículo individual adaptado às suas capacidades e são integrados em grupos de trabalho.

O CENTRO DE ACTIVIDADES OCUPACIONAIS (CAO) E BEM-ESTAR

É frequentado por 60 alunos (idades superiores a 17 anos). A equipa interdisciplinar de trabalho é constituída por uma psicóloga, uma assistente

social, uma educadora de infância, dois terapeutas ocupacionais, uma educadora social, um técnico de trabalhos manuais, um monitor de educação física, treze vigilantes e um médico.

C.A.O.

É um sector que dá resposta aos utentes cuja deficiência não permite a integração no sector da formação profissional. Estes alunos realizam as actividades de encadernação, tecelagem, trabalhos manuais, educação física e tarefas da vida diária.

O CENTRO DE BEM-ESTAR

É frequentado por utentes com deficiência mais profunda e tem como o nome indica o objectivo de proporcionar a estes alunos cuidados básicos de bem-estar e saúde, convívio e conforto.

O SECTOR DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

É composto por 34 alunos (com idades superiores a 16 anos) sendo a equipa interdisciplinar composta por, psicóloga, médico, 4 monitores, dois técnicos de reabilitação, um monitor de educação física, dois professores do ensino básico, um técnico de acompanhamento, um auxiliar de monitora e um assistente social. Neste sector os utentes frequentam os cursos de tecelagem, auxiliares de limpeza, cozinha, jardinagem e lavagem de carros; cursos estes autorizados e financiados pelo instituto de emprego e formação profissional.

6.1 Caracterização Sócio-Profissional Dos Pais Dos Alunos

(Escolaridade, CAO e Bem-Estar e Formação profissional)

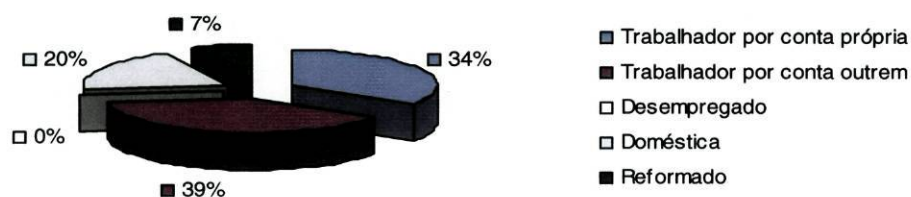


Fig. N.º 7: Situação profissional dos pais

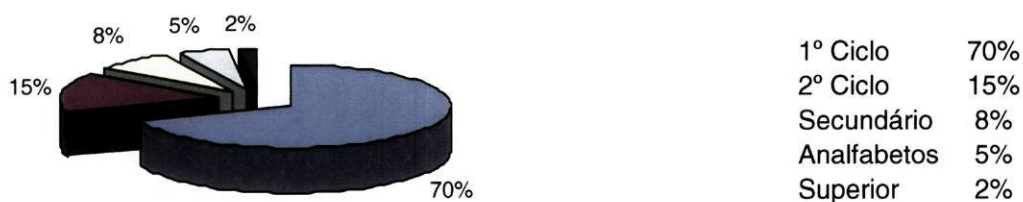


Fig. N.º8: Grau de instrução dos Pais

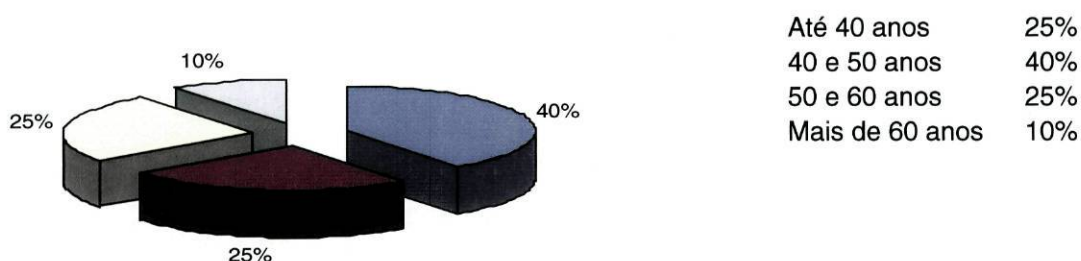


Fig.N.º 9: Faixa etária dos encarregados de educação

Pela observação dos gráficos podemos constatar que as famílias dos alunos apresentam baixos índices de escolaridade, associado a uma elevada faixa etária (75% acima dos 40 anos). A situação profissional revela uma maior percentagem de trabalhadores por conta de outrem (39%), no entanto, é de salientar o facto de 34% serem trabalhadores por conta própria (associado ao sector da agricultura).

7 - Serviços à comunidade

Os serviços prestados à comunidade integram duas valências: A fisioterapia e as actividades integradas na escola Nagim (actividades na piscina e ginásios, assim como mais recentemente a sala de estudo).

Estes serviços serviram de suporte à estratégia para fazer face às despesas de conservação e manutenção do Centro.

A importância da abertura do MAPADI ao exterior não se prende unicamente com as receitas, mas também com a inclusão da pessoa com deficiência. Quebrar o estigma da deficiência foi o corolário provocado pela abertura do MAPADI à sociedade. O MAPADI deixou de ser visto como a

escola dos deficientes, passou toda a população a usufruir e a conviver conjuntamente sem medos e complexos.

A mais recente inovação prende-se com a abertura de um espaço destinado a sala de estudo, o qual funciona para alunos externos, convivendo diariamente em múltiplas tarefas(desde o refeitório ao recreio) com as crianças portadoras de deficiência. Afinal os homens de amanhã, são as crianças de hoje e quanto mais alertadas estiverem para o problema da deficiência, melhor servirão a sociedade.

7.1 - Fisioterapia

O serviço de medicina física e reabilitação começou em 1994 e de acordo com o Decreto-lei n.º 261/93 de 24 de Julho “ corresponde à análise e avaliação do movimento e de postura baseados na estrutura e função do corpo, utilizando modalidades, com base essencialmente no movimento, nas terapias manipulativas e em meios físicos e naturais com a finalidade de promoção da saúde e prevenção da doença, da deficiência, da incapacidade e da inadaptação e de tratar, habilitar ou reabilitar indivíduos com disfunções de natureza física, mental, de desenvolvimento ou outras, incluindo a dor com o objectivo de os ajudar a atingir a máxima funcionalidade e qualidade de vida”.

Seria impossível ao MAPADI criar e dotar com condições e qualidade uma sala de fisioterapia exclusivamente para os seus alunos devido aos elevados custos que esta comporta.

ACORDOS DE COOPERAÇÃO

O gabinete de fisioterapia actualmente presta serviço ao exterior através dos sistemas de saúde

- ADSE
- Advance Care
- Medis
- Tranquilidade
- ADMA

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO

O gabinete de fisioterapia está aberto todos os dias das 8:45 às 20 horas. As valências nas quais opera a fisioterapia são: Hidrocinésioterapia; neurologia, ortotraumatologia, paralisia cerebral e fisioterapia respiratória.

TRATAMENTO DOS ALUNOS DO MAPADI

Os alunos com necessidade de tratamento vão à fisioterapia todos os dias das 9 às 13 horas de acordo com horários pré-estabelecidos entre as fisioterapeutas e os professores dos respectivos alunos. No ano lectivo de 2003/04 fizeram tratamento vinte e quatro alunos do MAPADI.

N.º DE FUNCIONÁRIOS

Quadro.N.º8. N.º funcionários na fisioterapia

Número de funcionários.	Funções desempenhadas
1	Médico fisiatra
1	Auxiliar de ginásio
1	Auxiliar
2	Fisioterapeuta, ⁸
2	Auxiliares de limpeza
Número médio mensal de utentes: 100 utentes	

7.2 - Nagim

A escola Nagim (nome interno utilizado para identificar as actividades desportivas), foi criada em Fevereiro de 1993 com o intuito de rentabilizar as instalações desportivas de forma a garantir a manutenção e conservação dos equipamentos desportivos.

Em Fevereiro de 1993 foi dado o primeiro passo para o sucesso destas actividades, mais do que rentabilizar as instalações, formou-se na sociedade poveira a emancipação do nome MAPADI, e as relações de correspondência entre a instituição e a sociedade civil passaram a coexistir diariamente. É certo que no período inicial, mais propriamente na abertura da piscina, o estigma da deficiência ainda estava patente em alguns utentes, comentando “os deficientes vêm para a piscina? As doenças não se pegam?” Hoje podemos

⁸ Comum a outras valências

afirmar que a convivência entre todos decorre de uma forma salutar, contribuindo para uma integração e dignificação da pessoa com deficiência.

FUNCIONAMENTO

A operar de segunda a sexta-feira (das 7:50 às 24 horas) e ao sábado da 9:00 às 20 horas, com as actividades de natação, aeróbica, *step*, *cárdio-fitness*, musculação, *taekwondo*, *aerokids*, e centro de estudo. A escola Nagim tornou-se uma das formas mais mediáticas de projectar o Mapadi na sociedade.

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Quadro N.º 9. N.º funcionários na Nagim

Número de funcionários.	Funções desempenhadas
1	Contabilista/Técnica oficial de contas ^B
1	Manutenção ^B
2	Auxiliares de limpeza
1	Coordenador
12	Licenciados em educação física
1	Mestre de Taekwondo
1	Licenciada em jardim-de-infância
Número médio mensal de utentes: 570	

ORGANOGRAMA

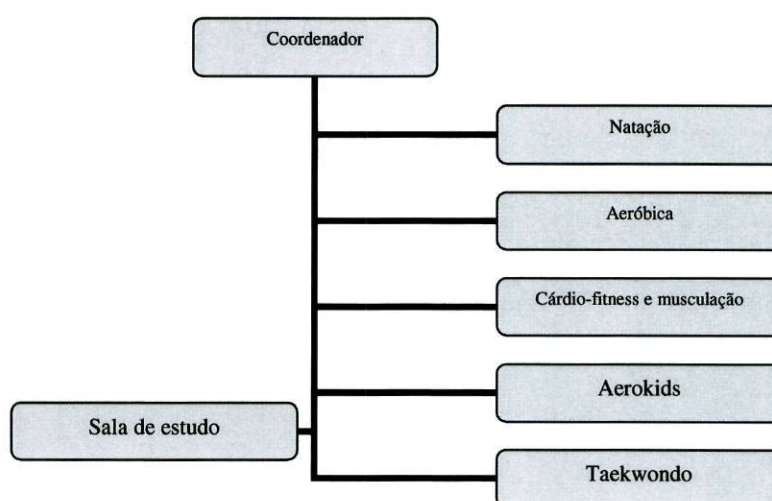


Fig N.º10.Organograma da Nagim

HORÁRIOS 2003/04

GINÁSIO

O ginásio, local frequentado pela educação física do sector escolar, do C.A.O. e também da formação profissional, é um espaço amplo melhorado posteriormente com a colocação de espelhos, aquisição de *steps*, halteres, bandas elásticas, colchões, material de destreza e coordenação.

O horário de funcionamento para o exterior é todos os dias das 12:30 às 13:30 e das 18:30 às 20:30 com classes de aeróbica, ginástica infantil, taekwondo.

CÁRDIO-FITNESS E MUSCULAÇÃO

A funcionar inicialmente numa sala anexa ao ginásio e face à solicitação do exterior, esta sala, não era suficiente para dar resposta às exigências quer qualitativas quer quantitativas vindas da população externa.

Em 1999 foi criado um novo espaço, o qual contemplou 10 estações de *cárdio* e aparelhos de musculação necessários para um trabalho seguro e eficaz.

A sala funciona diariamente com dois professores entre as 17:30 e as 21:30 horas.

NATAÇÃO

A piscina com uma dimensão (12 x 7 metros) e características próprias para dar apoio ao deficiente (temperatura a 32/33° e acesso à piscina com escadas com pouca inclinação).

No ano de 2003/04 funcionou das 7:50 horas às 24 horas com 24 classes de adultos, 10 classes de crianças, duas classes de jovens, duas classes de bebés e uma de especial.

Cada classe de natação tem uma lotação máxima de treze alunos, excepto a de especial que é de 7 alunos.

SALA DE ESTUDO

A sala de estudo é um projecto recente (2000/2001) que visa complementar as actividades desportivas, permitindo aos alunos que

frequentam o 1º e 2º ciclo de ensino básico um apoio diário nos trabalhos de casa com o complemento da actividade desportiva. Importa realçar que estes alunos almoçam conjuntamente com os deficientes, permitindo assim, um conhecimento e interiorização da realidade humana.

Horário de funcionamento:

Todos os dias das 8:00 às 19:30

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE UTENTES

Dados retirados dos meses de Março de cada ano. Estes dados apenas contemplam os utilizadores com mensalidade fixa. Os anos de 1998 e 2000 correspondem respectivamente à entrada em laboração das Piscinas do Clube Desportivo da Póvoa (1/10/1998) e Piscinas Municipais (17/01/2000).

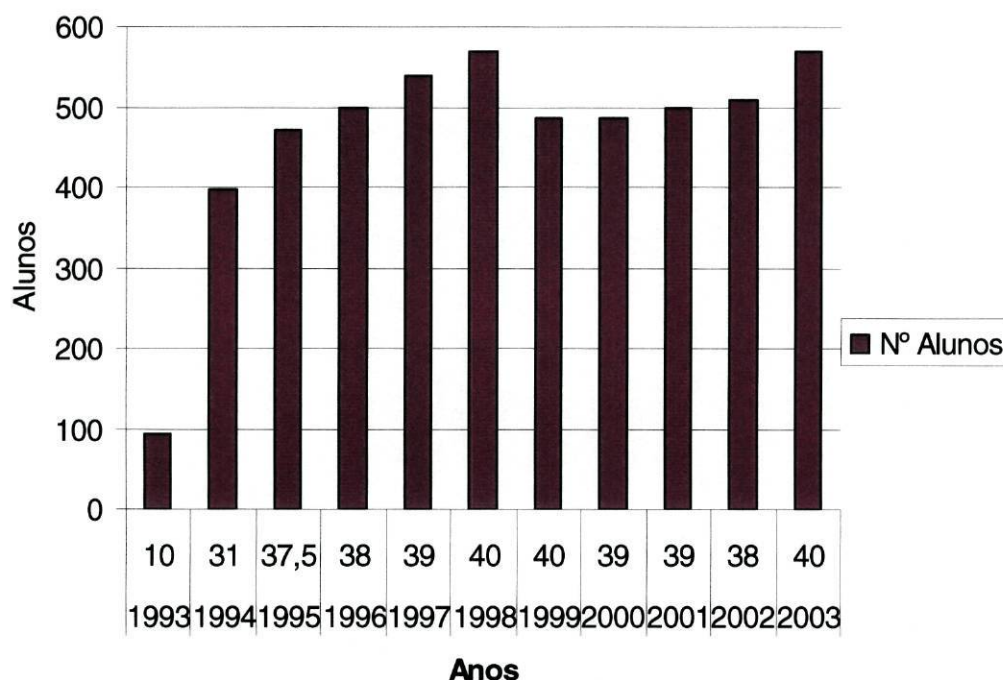


Fig.N.º 11. Variação do nº de alunos entre 1993 e 2003

A natação foi a actividade que deu origem à escola Nagim e é sem dúvida a modalidade que contem maior número de utentes. As características da piscina fazem desta um local apropriado para a harmonização entre a actividade física e o bem-estar social. A temperatura da água que ronda os

33°C, propicia uma actividade direccionada para a iniciação e recuperação física.

Durante os anos de 1995 a 1999 a piscina do MAPADI foi a única na Póvoa de Varzim. Este facto levou a um rigoroso controlo da qualidade, pois a lista de espera superou o número de utentes neste período. Actualmente conta com 430 alunos distribuídos pelas classes de adultos, jovens, crianças e bebés, assim como uma classe de ensino especial.

Posteriormente a 2000 com a abertura das piscinas do Clube Desportivo da Póvoa e das piscinas municipais, pensou-se que o afluxo de utentes iria baixar, no entanto, a aderência continuou.

De realçar que é a única piscina na Póvoa de Varzim que lecciona por dia das 7:50 às 23:45 horas.

8 – Relação: alunos internos/comunidade

Dos quadros analisados podemos inferir que o número de alunos que frequentam a instituição de acordo com os objectivos estatutários é em número bastante inferior (fig. n.º 12) ao número de alunos comunitários (16% de alunos internos e 84% de utentes dos serviços prestados à comunidade)

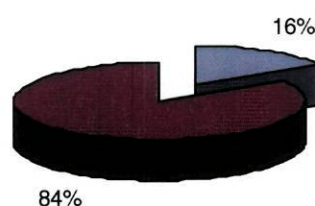


Fig. N.º 12 – Relação de alunos internos e utentes externos

9 - Análise económica/financeira

As contas de 1993 a 2003, período tido em consideração e que constam em anexo a esta análise reflectem o significativo esforço de investimento, mas também o não menos significativo crescimento da actividade, do número de utentes apoiados e, necessariamente, do número e da dimensão das estruturas operacionais de apoio a esses mesmos utentes.

O volume de actividade da instituição cresceu exponencialmente no período em análise. Essa actividade resulta da missão da instituição – apoio ao diminuído intelectual, mas também, após 1993 a disponibilização ao exterior das infra-estruturas desportivas do Centro.

O valor dessa actividade reparte-se entre subsídios estatais à actividade social desenvolvida (cerca de 67% em 2003), donativos, outras receitas directas do centro (21%) e receitas da Escola Nagim (12%).

Na fig. nº 13 pode-se notar o peso significativo que foi ganhando a escola Nagim apesar do crescimento da actividade estatutária.

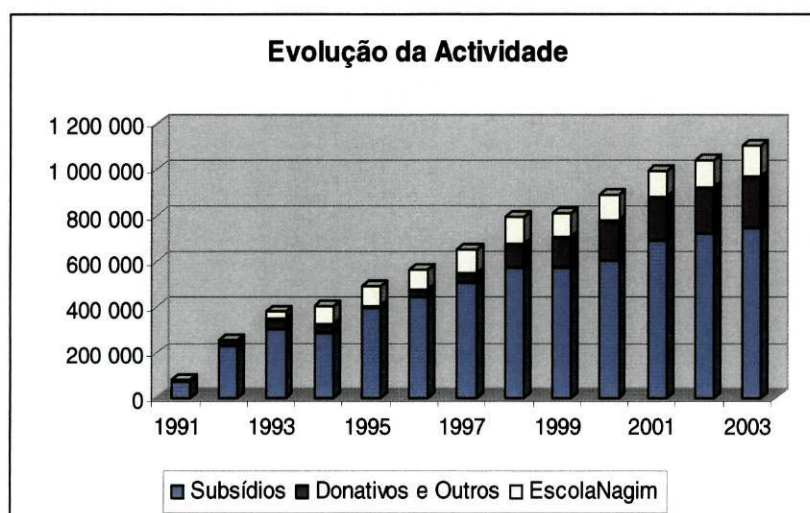


Fig. N.º13 Evolução da actividade da Nagim

Atendendo ao enquadramento de IPSS desta instituição não é de estranhar que os resultados líquidos não sejam particularmente significativos, tanto mais que, com os investimentos que vai fazendo, o peso das amortizações tem significado, nomeadamente quando analisado o indicador “resultados de exploração” que são permanentemente negativos, pois é pela via dos proveitos extraordinários que a conta de exploração incorpora subsídios ao investimento directamente relacionado com as amortizações do ano.

Entre os diversos contributos das actividades do centro é particularmente relevante o da actividade para o exterior, pois só no período de 1993 a 2003 permitiu atingir mais de 600 mil €, isto é 31% do total do Cash-

Flow da organização e 45% do valor do Cash –Flow das restantes actividades do Mapadi para o mesmo período(fig. n.º14).

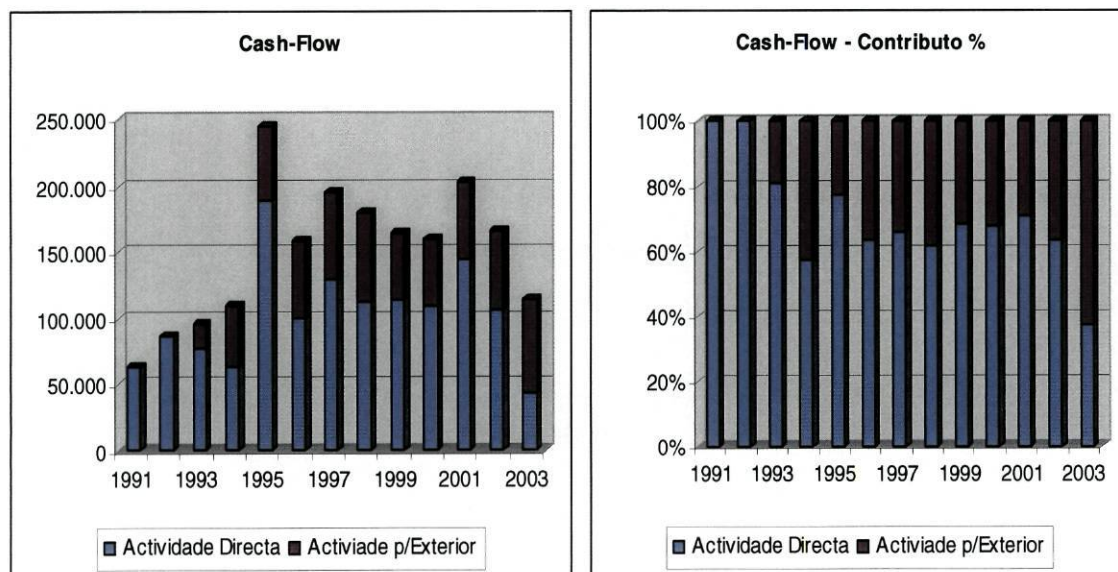


Fig.n.º14 Cash flow do MAPADI e das actividades externas

Entre os investimentos efectuados pela instituição ao longo da sua existência salienta-se o centro da Póvoa de Varzim cuja obra foi concluído em 1993 e o Lar de Terroso cuja obra se iniciou em 2000 e que está em fase de conclusão.

No período de 1993/2003 estes investimentos totalizaram 3,2 milhões de €, num total de activo corpóreo de 4,6 milhões de € (fig. n.º15) em 31 de Dezembro de 2003.

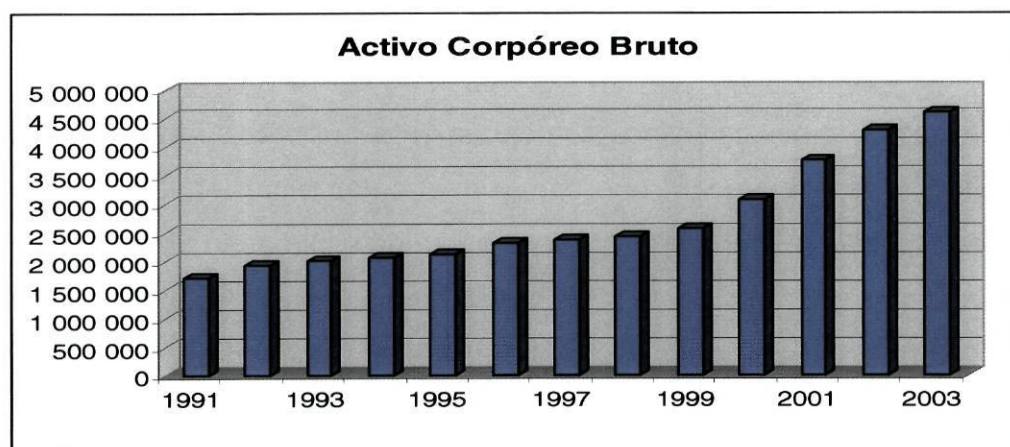


Fig. N.º 15 Activo Corpóreo Bruto do Mapadi

Estes investimentos foram financiados por subsídios ao Investimento (1,6 M€) e Cash-Flow da organização (1,8M€), o que ainda permitiu crescer as disponibilidades em cerca de 200 M€, conforme se pode constatar no Mapa de origens e aplicações de fundos que consta em anexo.

Parte IV

TAREFA DESCRITIVA E ANÁLISE INTERPRETATIVA DAS FONTES RECOLHIDAS.

1 – Descrição das fontes recolhidas

1.1 - Entrevistas

ANTÓNIO LOUREIRO – DIRECÇÃO

Qual é a missão do Mapadi?

O Mapadi existe, como o próprio nome indica, para apoio à pessoa diminuída intelectual, e a missão é desenvolver iniciativas em coordenação com a família e com as entidades oficiais, no sentido de criar as melhores condições possíveis para o desenvolvimento da pessoa com deficiência. Esta é a missão do Mapadi, criar e proporcionar as condições essenciais à pessoa com deficiência interligando as iniciativas com a família e as entidades oficiais.

Que objectivos tem o Mapadi?

Objectivos quantificados, o Mapadi gostaria de poder responder às necessidades que o concelho da Póvoa evidencia na área da deficiência, ou seja, o Mapadi gostaria de poder responder em termos de quantidade e qualidade naquilo que essa população necessita, devido aos protocolos oficiais, muitas vezes essas “obrigações” ultrapassam o concelho e temos de atender a pessoas de concelhos limítrofes.

Os objectivos do Mapadi, são claros para toda a população, quer interna quer externa?

Hoje na população externa já há um conhecimento muito profundo daquilo que é o Mapadi. Qualquer cidadão sabe que existe o Mapadi e que responde a determinadas necessidades, penso que nestes últimos anos os objectivos para a população estão bem claros, basta falar no Mapadi para as pessoas saberem pelo menos o que é que está em causa, podem não

conhecer no concreto, mas associam o Mapadi à deficiência intelectual, área pela qual o Mapadi começou, embora actualmente também tenha outras deficiências associadas. Em termos de população em geral tem melhorado muito o conhecimento daquilo que é o Mapadi.

A nível interno, se as dezenas de pessoas que trabalham no Mapadi, desde os vigilantes aos professores, ao pessoal da cozinha, etc., se a todos eles chega essa comunicação, se todas têm conhecimento de qual é o seu contributo para que o objectivo seja atingido, posso dizer que estamos muito aquém daquilo que é o nosso desejo, sabemos que temos que comunicar melhor o nosso objectivo, o objectivo não chegará a todos, a mensagem ficará mais próximo das pessoas mais ligadas à direcção, mas à medida que se vai afastando na cadeia hierárquica vai-se perdendo a sensibilidade para a causa em si. Sabemos que temos que trabalhar, mas são dificuldades próprias de todas as organizações, mas há um problema que é este, saber e estar ao corrente dos objectivos passa por dar condições de realização a quem trabalha, condições não só de entusiasmo, mas também de apoio de materiais (aqui não temos problemas), mas também a nível de remuneração e aqui por força das nossas dependências também temos dificuldades que faz com que a dificuldade da mensagem de chegar ao destino seja pouco real.

Qual a importância da utilização do Mapadi pela comunidade?

É importante para o crescimento e desenvolvimento das nossas crianças e adultos esta vinda de pessoas ao Mapadi por força da Nagim e da fisioterapia, este convívio, este cruzar uns com os outros é extremamente saudável e benéfico e proveitoso para ambos os lados. Para os alunos do Mapadi e também para os do exterior, este encontro alegria o espaço. Este cruzar de pessoas leva a um convívio salutar e muito rico para ambas as partes.

A abertura ao exterior como fonte de financiamento. É importante?

O peso destes recursos no orçamento geral do Mapadi ainda é muito reduzido. Temos sentido alguma dificuldade em implementar algumas novas

actividades, sentimos que temos potencial não só na parte do Mapadi, mas também com aqueles que estão ligados a este protocolo. As receitas provenientes dessas actividades representam 30%, logo muito dependentes do Estado. A nossa população exige despesas muito elevadas. Por muito que as actividades abertas à comunidade vão crescendo, e gostaríamos que crescessem 50 ou 100% ao ano, é sempre uma migalha no orçamento.

Era possível ao Mapadi ter os espaços desportivos e a fisioterapia, com a qualidade que têm sem a abertura desses mesmos espaços à comunidade?

Penso que não. Estamos a viver momentos da economia nacional e internacional à qual o dinheiro não chega e as entidades públicas sofrem com isso porque, se corta logo ao elo mais fraco. As instituições como o Mapadi que não têm *lobby's* serão das primeiras a ver reduzidos os apoios de que necessitam. Mesmo cortando esses apoios o Mapadi continuaria a dar o apoio aos utentes, porque nós fazemos uma gestão muito rígida e “conseguimos fazer omeletas sem ovos”. Se faltasse algo, poderíamos não dar com tanta qualidade, mas daríamos o que seria fundamental ou básico. No entanto, reconhecemos que pela necessidade de servir o exterior (a nossa população de deficientes não é muito exigente) que é mais reivindicativa, vai levar a que os nossos alunos beneficiem dessa exigência de qualidade.

As estratégias para a formação da Nagim e da fisioterapia, surgiu espontaneamente, ou aquando da construção do centro tinham como objectivo a rentabilização desses espaços ao exterior?

Não posso dizer qual foi a génese desse surgimento, porque não participei efectivamente, já estava no Mapadi, mas não participava na vida da associação. Aquilo que sinto é que foi mais a capacidade das pessoas do Mapadi ouvirem quem lançou essa ideia, a direcção soube perceber e aproveitou as actividades.

O Mapadi, sendo uma instituição particular, mas que na realidade depende do Estado, passa pela estratégia da direcção ser auto-suficiente?

Esse é um dos objectivos que está patente ao longo dos anos na nossa estratégia que é aumentar a nossa independência financeira em relação às instituições oficiais, sem as quais não poderemos passar e penso que temos que estar sempre apoiados, mas é um dos objectivos importantes que é efectivamente diminuir o grau de dependência do subsídio.

Que estratégias estão a implementar para diminuir esse grau de dependência?

Aproveitando as estruturas materiais e humanas, mas mais as materiais, desenvolver iniciativas que permitam que o Mapadi para além do apoio à deficiência possa prestar serviços na área da saúde, do lazer e do desporto. Serviços que terão uma dupla finalidade que é prestar serviços sem pôr em causa a concorrência com outras entidades, aspecto que é fundamental, serviços que são remunerados teriam uma receita importante para o seu quotidiano e também tem outra virtude, que é o ambiente social que se vive entre a população e o deficiente.

Estando a terminar o centro de Terroso que estratégias pretendem implementar para fazer uma gestão auto-sustentável?

O centro de Terroso, neste capítulo de autonomia financeira, vai ter uma possibilidade de se evidenciar mais fortemente dado que vai ter o centro de emprego protegido, onde vamos ter que organizar uma actividade empresarial, enquanto que nas actividades da Nagim e Fisioterapia os rendimentos têm uma função supletiva. Primeiro estão os espaços destinados aos alunos do Mapadi e só depois entra o funcionamento ao exterior; são essas as regras do jogo. No centro de terroso vamos ter uma estrutura própria que vai desenvolver-se na vertente empresarial e portanto poderá vir a ser um projecto com alguma autonomia financeira.

Para essa estratégia foi feita alguma análise do ambiente externo; como decorrem as políticas, que necessidades são precisas na Póvoa de Varzim, que actividades os alunos do Mapadi podem desenvolver?

As actividades económicas que se vão desenvolver são aquelas que pela nossa experiência na área da deficiência, sabemos que são as mais fáceis de desenvolver e implementar, quer pela execução quer pelo que o mercado solicita. Evidentemente que não vamos desenvolver uma actividade que é apta para os nossos jovens mas que não tenha escoamento, é evidente que tivemos que desencantar algumas actividades que simultaneamente sejam exequíveis na parte operacional e simultaneamente que o mercado “consume” esses produtos.

Existem algumas actividades previstas?

Sim. Temos três ou quatro actividades que fazem parte aqui do currículo da formação profissional, que são a floricultura, lavandaria e carpintaria.

Sabendo que a missão do Mapadi é servir a pessoa deficiente, gostaríamos de saber se tem sido feita uma análise da eficácia e eficiência desse serviço?

Os objectivos no Mapadi, não são mensuráveis, pelo que é difícil de quantificar. Durante muitos anos o Mapadi teve o *feedback* da população, quando implementamos as grandes iniciativas, as grandes construções participavam efectivamente na vida do Mapadi. Agora a participação não é muito forte, mas sentimos que as famílias que têm cá as suas crianças, vivem muito o Mapadi e reconhecem a importância que o Mapadi tem nos seus educandos. Como a população em geral vem ao Mapadi, elas reconhecem que o Mapadi em termos de estrutura é uma entidade bem organizada e porventura vendo o funcionamento também reconhecem essa qualidade. As entidades públicas (câmaras, junta de freguesia), pela facilidade que nos apoia e pela disponibilidade que tem para nos ouvir e ajudar penso que o Mapadi está a cumprir os seus objectivos no apoio à deficiência, embora efectivamente não podemos quantificar, se estamos a 100 a 50 ou a 10%. Sabemos que estamos a responder às necessidades das famílias.

O Mapadi é uma associação que nasceu pelo voluntariado, porque motivo neste momento só tem três voluntários (mais cinco da direcção).

É uma questão pertinente. Apesar de ter três voluntários não põe em causa o voluntariado (técnicos, associados, etc.) das pessoas do Mapadi. Poderíamos ter mais, mas o Mapadi não está preparado, o pior que pode haver numa organização é alguém disponibilizar-se para colaborar e a organização não ter capacidade de resposta. Seria prejudicial para o Mapadi receber voluntários para os quais não temos capacidade de resposta, existem algumas inércias e dificuldades de gestão neste campo.

DR. ANTÓNIO RAMALHO – DIRECÇÃO

Qual é a missão do MAPADI?

Conforme consta nos Estatutos do MAPADI, visa a dignificação do cidadão com deficiência mental, em ordem a assegurar-lhe a plenitude do gozo dos direitos do seu estatuto de cidadão; tem também como missão, a sensibilização permanente de todos os cidadãos para a problemática da deficiência, procurando assegurar em especial, o direito à saúde, à educação, ao trabalho, à segurança social e ao respeito. O MAPADI tem empenhamento total no desenvolvimento de uma política de prevenção da deficiência e de recuperação-integração do cidadão com deficiência.

Quais os objectivos da instituição?

A instituição tem como objectivo geral dar resposta global à problemática da deficiência mental no concelho da Póvoa de Varzim, desde a sua prevenção, a montante, até à problemática da 3ª idade dos cidadãos com deficiência mental, a jusante, passando pela intervenção precoce, escolaridade, formação profissional, integração laboral, centro de bem-estar, actividades ocupacionais, trabalho protegido e Lar residencial.

Os objectivos estão bem claros entre todos os membros da instituição (d direcção, coordenadores, professores...)?

Os objectivos da instituição vão sendo transmitidos e discutidos por toda a comunidade educativa, desde os professores, terapeutas, auxiliares, pais, etc., sendo de realçar que há especificidades características de cada grupo, como por exemplo, a parte financeira é fundamentalmente da responsabilidade

da direcção, a parte pedagógica dos professores, mas sempre em articulação, melhor dizendo, em parceria efectiva, para que todos os intervenientes participem na redefinição dos objectivos e “remem” para o mesmo lado.

Que estratégia está a adoptar o Mapadi, para concretizar esses objectivos?

A estratégia passa pela construção das estruturas de apoio aos cidadãos com deficiência de forma segura, consolidada, com qualidade, não só nas estruturas físicas, mas também nos recursos humanos, procurando as fontes de financiamento disponíveis e estimulando a participação da sociedade civil na construção e no funcionamento do Centro. Quando o Centro actual foi construído, o equipamento/mobiliário das salas foi oferecido por estruturas da comunidade poveira, como as Caritas, os Rotários, Construções Gomes do Monte, etc e por vários particulares, o que faz a comunidade sentir uma certo espírito de empatia da comunidade com o Movimento.

Em termos técnicos procura-se estimular toda a comunidade educativa, proporcionando formação técnica adequada e troca de experiências com outras estruturas similares no país e no estrangeiro.

Qual a importância da utilização do Mapadi pela comunidade?

A rentabilização das estruturas, permitiu, conforme já referi, o combate à “subsídio- dependência” mas é duplamente interessante, pois permite aumentar os recursos financeiros da instituição, mas não menos importante, o combate à estigmatização da problemática da deficiência mental.

Quando foi pensada a abertura do MAPADI ao exterior, tivemos algumas resistências por parte da equipa técnica, que na sua opinião, as estruturas criadas seriam apenas para apoio aos cidadãos com deficiência mental, com financiamento específico para tal e a sua utilização por pessoas externas ditas normais, iriam provocar a diminuição da resposta interna.

Os recursos externos (Nagim, fisioterapia...) são fundamentais para a sobrevivência da Instituição? Porquê?

Os recursos externos actualmente, são uma mais valia para a melhoria das condições de apoio aos cidadãos com deficiência, pois todos os “ganhos”

são reinvestidos nesta unidade de apoio. Sem a abertura ao exterior dos serviços de Fisioterapia, não seria possível ao MAPADI ter esta especialidade em funcionamento interno, fundamentalmente com a qualidade que lhe é apanágio. O mesmo se passa com a piscina aquecida, pois os encargos com a sua manutenção seriam insuportáveis para o MAPADI. Importa aqui referir que a instituição tem apenas um Professor de Educação Física destacado pelo Ministério da Educação, que a estar plenamente adstrito à piscina, apenas a utilizaria semanalmente por um período de 20 horas.

Seria possível aos alunos do MAPADI, usufruírem da qualidade dos equipamentos (fisioterapia, piscina, ginásio) sem a contribuição da comunidade através da mensalidade?

Conforme já referi, não. Os custos do funcionamento destas estruturas seriam incomportáveis para o MAPADI só com a utilização pelos seus utentes internos.

Importa referir que o financiamento conseguido com a contribuição da comunidade é reinvestido em todas as áreas do MAPADI, originando a melhoria de respostas à problemática da deficiência.

A história veio confirmar exactamente o contrário, isto é, com a abertura ao exterior, conseguimos ter financiamento e estruturas de qualidade, que de outra forma não conseguiríamos ter, nomeadamente a Piscina e a Fisioterapia. A utilização do MAPADI pela comunidade em geral, permitiu igualmente o combate à estigmatização da deficiência mental. A utilização comum dos espaços do MAPADI tem permitido uma entreaajuda entre a população com deficiência mental e a população dita normal, principalmente quando ocupam espaços comuns, como é o caso dos balneários, piscina e fisioterapia.

Por outro lado, além de “dar vida” à estrutura física, coloca a instituição como mais um recurso da comunidade poveira.

A construção do actual centro, foi pensado numa perspectiva de rentabilização, ou essa realidade surgiu naturalmente?

A rentabilização do actual centro surgiu naturalmente, sendo a piscina aquecida um exemplo pragmático disso, pois o seu “funcionamento” implica custos elevadíssimos, completamente incomportáveis só com os utentes internos. Assim para que o MAPADI pudesse usufruir desse equipamento, foi necessário encontrar uma estratégia para a sua gestão, e em boa hora encontramos técnicos especializados e empenhados que permitiram criar, com o sucesso que lhe é reconhecida, a NAGIM.

O alargamento às outras áreas, como é o caso da Fisioterapia e o Centro de Estudos surgiu naturalmente com a experiência adquirida na NAGIM.

O futuro centro foi pensado, de acordo com o sucesso que tiveram neste centro?

O novo Centro surge como uma necessidade natural de dar resposta cabal à problemática da deficiência mental no concelho da Póvoa de Varzim. As pessoas vão envelhecendo, e os pais dos cidadãos com deficiência mental têm necessidade de ter estruturas de resposta para os seus filhos, daí criarmos o Lar Residencial e o Centro de Actividades Ocupacionais.

No entanto, com a criação do Centro de Trabalho Protegido na mesma área física deste Centro, vamos procurar continuar com esta política de rentabilização das estruturas, e numa política de auto-suficiência da Instituição.

Nos objectivos passa pelo Mapadi ser auto-suficiente?

Uma das características que distingue o MAPADI das outras Instituições Particulares de Solidariedade Social é a abertura das suas estruturas ao “exterior”, isto é, à comunidade onde está inserido, trazendo a população a utilizar as suas instalações, pagando os respectivos serviços. Esta prestação de serviços à comunidade em geral, permite a rentabilização das instalações e dos investimentos, o que possibilita encaixes financeiros que nos levam, de alguma forma, a fazer o combate à “subsídio-dependência”...

O Estado tem vindo a diminuir a comparticipação nas despesas destes Centros e portanto há que procurar soluções alternativas de financiamento, em concorrência correcta com as estruturas existentes na comunidade.

Quais as estratégias para aumentar os recursos financeiros. Quer no Mapadi actual, quer no de Terroso?

A primeira estratégia na obtenção de recursos financeiros, é a exigência aos organismos do Estado de cumprir com as suas obrigações constitucionais, pois se fosse o Estado a gerir directamente estes equipamentos, teriam de assumir os encargos a 100% e com custos certamente mais elevados.

No MAPADI actual, temos em vista alargar algumas estruturas já existentes, nomeadamente a Fisioterapia e a Musculação e criar novas valências para apoio aos cidadãos com deficiência e à comunidade em geral, como é o caso da Talassoterapia.

Junto ao novo centro em Terroso, está previsto e já aprovado um projecto de criação de duas áreas de Trabalho Protegido, mais concretamente Lavandaria Industrial e Hortofloricultura, que vai permitir a rentabilização da mão-de-obra dos cidadãos com deficiência mental e criar novos postos de trabalho para os cidadãos ditos normais.

Num futuro próximo e na área do Lar Residencial, pensamos poder criar vivendas familiares para a população idosa do concelho, com fins lucrativos, utilizando e rentabilizando os recursos existentes e disponíveis na estrutura existente.

A estrutura hierárquica do MAPADI, sofreu alterações? Qual o Motivo?

Ao longo da sua pequena história de cerca de 27 anos, o MAPADI tem passado por algumas reestruturações, situando-se mais ao nível de reformas do que “revoluções”. É obvio que quando o MAPADI nasceu como estrutura, em 1979, tinha uma “escolinha” em instalações alugadas, com capacidade de 30 alunos (apenas tínhamos sector escolar), e era uma carrinha da Policia local que executava o transporte dos alunos.

Em 1989, com as actuais instalações, passamos a ter cerca de 140 alunos utentes, sendo 65 alunos do sector escolar, 50 utentes do Centro de Bem-estar e Actividades Ocupacionais e 25 formandos na área de Formação Profissional. Neste crescimento progressivo, foi necessário criar estruturas entre-médias de gestão. De um director pedagógico inicial, passamos a ter um

Coordenador Administrativo que representa a Direcção na gestão do dia a dia, e 3 Coordenadores Técnicos, (Escolaridade, CAOS e Formação Profissional). É evidente que a própria Direcção do Centro passou por transformações ao longo do tempo, principalmente na divisão de tarefas entre os seus membros, procurando adequar a acção de cada um à sua própria formação e experiência. Importa aqui referir que num futuro próximo, vamos ter 2 novas Valências no Centro de Terroso (Lar Residencial e Trabalho Protegido), para as quais a Direcção terá que procurar novas formas de gestão, que deverá passar pela atribuição de “Pelouros” entre os seus membros e eventualmente a alteração dos estatutos para aumentar de 5 para 7 os elementos da Direcção.

Fizeram alguma aferição aos alunos do MAPADI, para perceber o quão importante foi a integração da comunidade no Mapadi?

A aferição é feita principalmente de modo empírico, mas seria interessante a sua abordagem de forma científica.

Aqui está um desafio a que vamos procurar dar resposta brevemente.

Tem sido feita alguma avaliação aos objectivos iniciais? Quais os resultados?

A avaliação tem sido feita ao longo do tempo, o que tem permitido a reformulação dos objectivos, e a inovação das respostas nesta área de intervenção.

O MAPADI nasceu para dar resposta aos cidadãos com deficiência mental que não tinha resposta nas estruturas oficiais, como Escolas Públicas, e foi aperfeiçoando e alargando a sua área de intervenção, sendo actualmente uma referência na comunidade local pela sua intervenção social.

Como sabemos, o Mapadi realizou intercâmbios com outras associações estrangeiras, qual foi o feedback?

O MAPADI tem procurado colher e trocar experiências com outros Centros similares na Europa, como é o caso de Espanha, França, Alemanha e Suécia.

Apenas em Espanha, mais concretamente em Barcelona, encontramos algo parecido com esta experiência do MAPADI, numa estrutura com Piscina,

Ginásio e Musculação, que foi cedida pela autarquia local à Associação que gere os Special Olympics espanhóis para apoio aos cidadãos com deficiência. Esta organização dá apoio aos cidadãos com deficiência da região e rentabiliza as instalações abrindo a utilização aos cidadãos ditos normais, permitindo angariar fundos para financiar os Special Olympics espanhóis.

Quanto aos outros países, julgo que temos sido referência positiva, nesta forma de gestão dos recursos, do que se deve fazer em relação a estes centros de apoio a cidadãos com deficiência.

A direcção tem algumas medidas para medir a eficiência e a eficácia da sua gestão?

Em termos financeiros temos elementos objectivos que nos permitem aferir da boa ou má gestão dos recursos disponíveis, no entanto, em termos de concretização de outros objectivos sociais e humanos, como é o caso da integração social e laboral dos utentes, é sempre difícil de mensurá-la.

Com esta pequena reflexão, espero ter contribuído de alguma forma para o esclarecimento da GRANDE vivência que é apanágio deste Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual.

Como dizia Edmund Burck no século XVIII: “Ninguém cometeu maior erro, do que aquele que nada fez, porque era muito pouco aquilo que podia fazer”...

DR.^a EUNICE NEVES - COORDENADORA DO C.A.O.

Qual é a missão do Mapadi?

Contribuir e ajudar a população deficiente, aos fins a que se destina a instituição.

A missão está a ser cumprida pelo MAPADI?

Está, a equipa dá o maior contributo possível de forma a proporcionar o bem-estar à população.

Os objectivos do Mapadi estão no caminho certo?

Sim, que é proporcionar o bem-estar a esta população.

A utilização das instalações pela comunidade é importante? Porquê?

É importante, porque normalmente as pessoas têm um estigma face aos deficientes, e a vinda deles contribui para a aceitação pela comunidade dos deficientes.

Conhece outras instituições como o Mapadi? Entende que a gestão do Mapadi está a ser bem conduzida?

Sim conheço. Ao principio a instituição era mais fechada, agora alargou-se também pelas questões monetárias, as IPSS são instituições sem fins lucrativos, mas tem que viver de alguma coisa, e se as instalações podem contribuir para o aumento das receitas, e simultaneamente o aumento de actividades que os nossos alunos vão ter, porque não? Desde logo que essas actividades não prejudiquem os objectivos do MAPADI.

As pessoas ao frequentarem as instalações, de uma certa forma contribuíram para a melhoria dessas instalações, isso é visível?

Sim. Contribuiu ao nível monetário e também ao nível social, o que para nós é mais importante, pois eles vêm as rotinas dos alunos, falam com eles, por exemplo na Fisioterapia, os utentes externos estão ao mesmo tempo que os nossos alunos, os alunos falam das necessidades que têm e as pessoas contribuem. Houve pessoas que já ofereceram um computador a um aluno para casa, outro inseriu um aluno numa equipa de jovens da igreja. O nível social é muito importante, pois convivem e até ajudam.

A estratégia de abrir as instalações ao exterior, foi planeada?

Como trabalho aqui há 5 anos, não sei qual foi a estratégia delineada.

O centro de Terroso, está a ser construído tendo em vista uma gestão semelhante a esta?

Este centro vive também com as ajudas que a instituição presta ao exterior, no centro de Terroso terá que haver as mesmas preocupações, pois não se pode viver só de subsídios. Se pudermos rentabilizar melhor e penso que a direcção tem essa intenção, nomeadamente no emprego protegido.

Do que é que os alunos mais gostam no MAPADI?

Gostam do convívio que lhes é proporcionado cá dentro, porque em casa estão isolados e fechados e eles gostam também das actividades que lhes são proporcionadas, pois não têm outras possibilidades de as realizar, desde o banho até às actividades de piscina e musculação que não está ao alcance de muita gente, muito menos destes miúdos.

DR. ABEL MACEDO - COORDENADOR DO SECTOR ESCOLAR

Qual é a missão do MAPADI?

A missão é educar, reabilitar e integrar o cidadão com deficiência mental, que geralmente tem outras deficiências associadas.

Quais são os objectivos do Mapadi?

Tem como objectivos a formação profissional, para aqueles que têm capacidade, e também desde que a sociedade os receba e pela sensibilidade dos próprios empresários. Os objectivos passa pela integração de todos aqueles alunos que nos é possível integrar num meio e numa conjuntura económica muito forte.

Também tem como objectivo a sensibilização da população para apoiar e ver o cidadão deficiente com outro tipo de olhar, dar-lhes dignidade e evidentemente dar-lhes todos os cuidados que eles merecem. O próprio meio político ao obrigar as organizações particulares a terem adaptações nos edifícios para que qualquer cidadão possa usufruir delas na sua plenitude, não são só os serviços públicos.

Considera importante a utilização das instalações do Mapadi pela comunidade?

É fundamental. A nossa interacção com o exterior é fundamental pela desmistificação de preconceitos que ainda vai havendo, e demora gerações a eliminar, e o contacto que eles têm com o exterior no Mapadi, pela atitude e valores que essas pessoas transportam vão servir de modelos. Também pela parte financeira que, como sabemos, é importante e que sem isso o Mapadi não sobrevive.

A abertura à comunidade foi importante como fonte de financiamento?

Os números falam por si, sem isso o Mapadi não poderia crescer e não conseguiria sobreviver.

As pessoas ao frequentarem as instalações, de uma certa forma contribuíram para a qualidade das instalações, isso beneficiou as instalações. Que benefícios tiraram os alunos da instituição?

Esses espaços são partilhados por todos, se existe uma mais valia é óbvio que vai beneficiar toda a população. Por outro lado é a parte comercial que não podemos ignorar. Agora como existe muita concorrência nos sectores que o Mapadi oferece é lógico que é a qualidade que conta. Essas melhorias ao nível de balneários, piscina, ginásios, etc. vai beneficiar os nossos alunos.

Alguma vez foi prejudicada a actividade dos alunos do Mapadi, devido à utilização das instalações pela comunidade?

Não. É tudo uma questão de organização, se tudo estiver programado, cada um sabe qual é a sua função.

Que benefícios trouxe essa interacção para os alunos do Mapadi?

Primeiro a comunidade “olha” para os deficientes com outra atitude. Para os nossos utentes, aqueles que têm mais percepção, também gostam de interagir com a comunidade, conversar um pouco de tudo.

O Mapadi ao abrir as suas instalações está a fugir à sua missão principal?

Não. Ao contactar com as pessoas sem deficiência fazendo-lhes sentir que a atitude para com o deficiente deve ser de dignidade, estamos a fazer algo que é benéfico para com os deficientes. O trabalho não é só directo, mas consegue-se objectivos para os deficientes trabalhando com os outros.

A estratégia que está a ser utilizada pelo Mapadi, foi previamente delineada ou surgiu espontaneamente?

Assisti a essa interacção e é como tudo na vida. A instituição foi crescendo e a oportunidade surgiu. Lembro-me que na altura havia receios, e felizmente correu tudo bem e foram conseguidos bons objectivos que é a dignificação do deficiente.

Conhece outras instituições. A gestão do Mapadi está a ser bem conduzida?

Cada associação segue um caminho, mas têm que se adaptar ao meio. O Mapadi deu uma resposta às necessidades do meio e simultaneamente recebeu desse meio, nas outras instituições a acção passa sempre pela ligação ao meio, a interacção é fundamental.

Do que é que os alunos mais gostam no MAPADI?

Depende do nível de deficiência, dos meios que cada um tem em casa (comida, banhos, etc.), há aqueles que gostam das actividades lúdicas, outras académicas, outros profissionais para aprender uma profissão, mas também temos em atenção o ritmo individual de cada um para concretizar os objectivos propostos.

DR.^a HELENA CASTRO-COORDENADORA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Qual é a missão do Mapadi?

A missão do Mapadi é dar resposta à população deficiente mental do concelho da Póvoa de Varzim, dar uma resposta abrangente, quer seja ao nível

educativo, social ou da integração, portanto, dar atendimento e melhoramento à população deficiente do concelho.

Essa missão está a ser cumprida?

A todos os níveis não. Entendo que ainda falha em alguma áreas. Primeiro dos 0/6 anos estamos agora a colaborar nos apoios educativos, mas falta resposta a crianças que não estão integrados em lado nenhum, e nós não entramos em nenhum programa ou projecto que possa dar essa cobertura. Depois a questão dos adultos para os quais não há uma resposta global, pois temos uma lista de espera perto de sessenta pessoas para integração no Mapadi, em centro de actividades ocupacionais ou áreas ocupacionais específicas.

Internamente existem algumas áreas que não dão uma resposta abrangente, a parte da formação profissional precisava de áreas específicas, de grupos mais pequenos, as respostas estão a ser dadas, mas há algumas coisas que poderíamos melhorar. A parte do lar e da residência, o apoio às famílias, nomeadamente aos fins-de-semana, ainda há muitas respostas que não estão cobertas.

Quais os objectivos do Mapadi?

O Mapadi nasceu e cresceu para dar resposta à população deficiente e é por aí que temos que nos direccionar. Há alguns desvios pelo caminho mas penso que os objectivos são sempre os mesmos. Senão tinha que mudar o nome, os estatutos, etc.

Os objectivos estão claramente esclarecidos por todos os técnicos?

Talvez os técnicos não tenham a percepção desses objectivos. Mas essa competência passa por nós, coordenadores, que temos de fazer passar essa mensagem.

A direcção passa esses objectivos para os coordenadores e mesmo a angústia de saber que caminhos hão-de de seguir para conseguir meios para sustentar a estrutura.

A estratégia está a todos os níveis a ser delineada para cumprir a sua missão, tenho medo que fujam desse caminho, que a estratégia seja desvirtuada, sobretudo se mudar esta direcção. Nunca sabemos quem vem a seguir.

As direcções das instituições são voluntários, e passa um pouco pela direcção que vier, a grandeza das organizações é atractivo e esta direcção não é eterna. Sabemos que esta direcção é extremamente rigorosa com o controle e qualidade da gestão.

Que objectivos existem para o Mapadi?

Os objectivos que existem para a área pedagógica, por vezes arrastam-se por falta de equipamento. Por exemplo, a máquina da relva está avariada, conseguimos porque Terroso precisou, e como os alunos fizeram um bom trabalho, lá se conseguiu duas máquinas. É esta mágoa que por vezes temos, não queremos chegar/pedir e ter tudo, mas por vezes custa um pouco.

Concorda com a rentabilização dos espaços?

Concordo perfeitamente.

A rentabilização de alguma forma prejudicou as actividades dos alunos?

No início em termos de carga horária prejudicou um pouco, conjugar tudo foi difícil, os alunos inicialmente faziam mais piscina, mas depois tivemos que reduzir. Depois tivemos que ter horários mais rígidos e mexeu com os apoios aos balneários. Também quando me retiraram espaços para criar a sala de estudo e a sala de musculação mexeu um pouco comigo. Tínhamos ali a hotelaria e o recreio nesses espaços, houve uma mudança e adaptação e tudo que é mudança e adaptação dá crise, dá choque, foi um choque imenso com os monitores.

A relação com a comunidade é importante?

É muito importante. Foi um choque muito grande no início, sofremos imenso, nós técnicos, porque as crianças não sofrem, evidentemente que os

embates somos nós que os recebemos e em termos de alguns cuidados que não tínhamos e que tivemos que passar a ter. Viver com eles em determinado contexto é mais fácil, as pessoas tiveram que adequar a sua própria linguagem, a sua própria maneira de estar com eles. Por exemplo, ao levar a aluna à piscina, a forma como nos dirigíamos aos alunos num contexto mais fechado é diferente de quando nos balneários está alguém exterior aos técnicos e alunos. A forma como falamos pode tornar-se agressiva para as pessoas externas.

Houve dois a três anos que tive que ajudar as colegas na forma como lidavam com os alunos, porque poderia ser um choque para o “exterior”. Ainda hoje temos alguns problemas, por exemplo com os miúdos da formação profissional nos balneários, mas as pessoas também não valorizam tanto esta forma de estar.

A abertura à comunidade foi benéfica para o Mapadi?

Foi benéfica. Economicamente, socialmente, pelos processos de integração, por tudo isso foi benéfico. Só tenho um pouco de medo pelos excessos, nós sabemos que estatisticamente diz-se que uma população é \underline{x} , quando a média é aquela, quando ultrapassa essa média, os objectivos começam a passar para o outro lado, estes são os meus receios que podem ou não ter fundamento.

A função primordial do Mapadi está a perder-se em função dessa abertura à comunidade?

Acho que não, mas tenho o receio de que...Não é o processo de rentabilizar as instalações, que põe em causa, é se começarmos a aumentar os objectivos de fazermos mais coisas, e se o número de pessoas que vem do exterior começa a ser bastante superior ao interno, esses utentes abafam-nos. O que me preocupa é a prevalência nas instalações, se um dia esse número for superior aos deficientes, esses utentes vão começar a pensar nas respostas que a instituição lhes dá, e os deficientes vão ser os “pobrezinho que estão para ali”.

A abertura ao exterior contribui para a melhoria dos deficientes?

Sim. Directamente não, mas na parte económica para poderem ter outras valências e outras respostas. Estou de acordo, pois temos essas respostas, por exemplo as desportivas, todas cá dentro, quando dantes tínhamos que sair para as piscinas da Sopete ou de Vila do Conde. Dantes tínhamos problemas de transporte, de pessoal.

Foi importante a abertura ao exterior como fonte de financiamento?

Não faço ideia. Economicamente não sei quanto custam a construção e manutenção desses equipamentos. Ouço dizer que se não viessem pessoas de fora era impossível suportá-la.

Se o dinheiro que supostamente é ganho num lado é investido noutro, não sei. Sempre tivemos dificuldade para conseguir algo, foi sempre preciso lutar muito pelas coisas.

Ao melhorarem os equipamentos para o exterior, nós beneficiamos porque também os utilizamos, os balneários, a hidromassagem, quando beneficiam as estruturas nós também beneficiamos.

A estratégia mudou com a abertura à comunidade?

Sim. Na primeira casa que o Mapadi tinha era muito pequena que não podíamos fazer nada que não a resposta específica à nossa população. Tentamos evidentemente uma integração na comunidade através de várias actividades, mas não podíamos crescer muito mais, quer pela equipa, quer pelos espaços, etc. Quando passamos para o actual centro os objectivos e horizontes alargaram-se, sobretudo pelo tipo de construção que se optou, porque se optassem por outra construção como existe noutros centros, que são construídos limitadamente para aquele tipo de população, ao optar-se por uma construção mais abrangente, que tivesse valências que pudesse ser utilizada por outro tipo de pessoas.

A construção foi estratégia, ou foi o acaso que originou essa polivalência?

Acho que foi o acaso. Quiseram logicamente fazer uma obra excelente, com boas condições, que desse respostas muito abrangentes que para nós foi positivo, depois quase que pelo acaso sobrava alguma coisa, e daí emergiu dar uma solução a essas instalações e rentabilizar um pouco esses espaços. É a minha opinião, mas a direcção é que poderá dar essa resposta mais objectiva.

A estratégia não está a seguir a missão?

Às vezes foge um pouco, em termos da qualidade, não quer dizer que em termos de objectivos. Os caminhos às vezes têm uns desvios. Só agora conseguimos uma televisão para a F.P.

Que alterações provocou a entrada da comunidade no Mapadi?

Provocou uma mudança nos técnicos, na maneira de estar com os utentes, tiveram que se adaptar, controlarem um pouco a sua forma de estar. Os alunos adaptaram-se espontaneamente, alguns comportamentos tivemos que os alterar, porque havia alunos que estavam habituados a ter o seu espaço no balneário e tiveram que o partilhar, por vezes havia desvios e os técnicos tiveram que ter mais controlo.

Alguns alunos fizeram amizades com os utentes e mesmo para a população ficou a conhecer um determinado mundo de uma forma mais íntima, mais próxima.

A direcção está preocupada com esses alunos, que actualmente não têm lugar no Mapadi?

Sim. Terroso é uma resposta para a população adulta e para aqueles que não têm emprego na sociedade. O centro de emprego protegido será uma resposta para esses alunos que não têm mercado de trabalho. A direcção está preocupada em dar resposta ao que falta e estão a prosseguir esses objectivos, disso não tenho qualquer dúvida.

Mesmo da estimulação precoce, também estão, embora seja difícil porque é uma franja da população que não fizemos acordos com ninguém. Temos tentado, mas ainda não conseguimos.

O Mapadi consegue viabilizar esses projectos?

Assumir sozinho essa valência é muito difícil, porque os salários aos técnicos, funcionários e todo o apoio necessário são praticamente impossíveis. Só através de protocolos e acordos.

O Mapadi apesar de ser uma instituição particular, de particular tem pouco?

Sim tem pouco, porque depende de vários Ministérios. Por exemplo o Lar de Terroso, teve que ter acordo da Segurança Social, eles tiveram que concordar com o projecto, mesmo para começar a funcionar, temos que fazer um acordo para darem uma verba para cada utente, mesmo assim não chega, aí é que entra o resto do particular.

O Mapadi tem estratégias para cobrir essa parte do particular?

A parte desportiva é uma ajuda importante e penso que em Terroso têm ideia do centro de emprego protegido que será lavandaria industrial e horticultura/floricultura que irão fazer para o exterior para rentabilizar e ajudar a estrutura do Lar.

Fazem com paixão?

Sim. Todos estão entusiasmados com o Mapadi.

Fazem uma gestão apertada, mas para não haver desperdícios.

Do que é que os alunos mais gostam no MAPADI?

Do carinho e afecto das pessoas, da maneira de estar com eles, depois das actividades, desportivas. Para eles, vir para o Mapadi é a paixão da natação, do *jacuzzi*, outros os mais profundos é a fisioterapia a nebulização e a ginástica respiratória porque lhes dá alívio.

DR. ANTÓNIO CASTRO - PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA

Qual é a missão do Mapadi?

A missão passa por cumprir os seus compromissos estatutários, ou seja, apoiar o cidadão diminuído intelectual.

Quais os objectivos do Mapadi?

Os objectivos são cumprir os planos propostos no início de cada ano lectivo para cada sector e dentro destes realizar as tarefas propostas para cada disciplina. No caso da educação física de acordo com cada modalidade temos objectivos específicos que passam por aspectos técnicos e táticos da modalidade. Os alunos com apoio individualizado, os objectivos passam por alcançar a autonomia individual, nas actividades básicas do dia a dia, etc.

Qual a importância da relação do Mapadi com a comunidade?

Do ponto de vista económico, naturalmente que uma instituição como esta necessita de rentabilizar os seus espaços depois das horas lectivas. A parte lectiva (interna) não é suficiente para manter instalações como estas, naturalmente que a partir da hora lectiva ter pessoas a usufruir e a pagar o uso dessas instalações é importante. No segundo aspecto era importante uma relação mais próxima da pessoa com deficiência com a sociedade e abrindo as instalações à comunidade à uma maior relação entre os deficientes e a população.

A área da educação física é aquela que mais utilizadores externos possui, alguma vez prejudicou o trabalho, esta estratégia da abertura ao exterior?

Não. Se é algo que está planeado e organizado no início do ano, não é incompatível estar aberto ao exterior e não me prejudica essa abertura. Tenho os meus espaços definidos no início do ano quer na piscina, ginásio, musculação, pelo contrário cria uma situação benéfica para ambas as partes.

Existem benefícios em termos de qualidade devido ao envolvimento do Mapadi com o exterior na actividade da educação física?

Um dos aspectos tem a ver com a rentabilização dos espaços. A exigência sendo maior por todos, as condições de materiais e espaços têm que

ser melhorados para satisfazer toda a gente. Se toda a gente “reivindicar” haverá melhores condições, logo todos beneficiam. Quando trabalhei no Mapadi antes da abertura deste centro, não tínhamos estas condições, o apoio era muito menor, mas do ponto de vista económico melhoramos as condições e beneficiamos em todos os aspectos.

A estratégia que está a ser utilizada pelo Mapadi, ao abrir as portas à comunidade é uma forma correcta de gestão?

Não tenho o conhecimento de outras situações o que me limita um pouco, no entanto a minha opinião é de que reconheço que poderia haver algumas coisas que poderiam estar melhor nesta relação; pelo facto da comunidade utilizar estas instalações, mas uns trabalham de um lado, terminam a actividade e saem. Não há uma relação mútua entre as duas partes. Há actividades que uma parte organiza (instituição) e não inclui a outra parte; a outra parte de organização de eventos, festas, etc., que os utentes externos usufruem e não incluem a parte interna. Penso que deveria haver um conjunto de actividades que incluíssem as duas partes. Há uma ou outra, mas deveria haver mais. Se é o mais indicado ou não, não sei, mas penso que é mais benéfico para ambas as partes.

Os objectivos deveriam ser direccionados para haver uma ligação mais próxima entre as “duas partes”?

Penso que no início do ano lectivo deveriam programar algumas actividades conjuntas. O Mapadi trabalha simplesmente com o objectivo de rendimento de rentabilização dos espaços e não com o objectivo de trabalho conjunto, estão mais preocupados com a gestão. (naturalmente que se preocupam com os deficientes, mas há uma maior preocupação para a rentabilização dos espaços).

Com a melhoria na qualidade dos materiais, Alcançaram-se melhorias no desenvolvimento dos alunos?

Sem dúvida. A sala de musculação para alguns alunos é importante, assim como os tapetes, e outros materiais de natação que não teríamos se não tivéssemos as classes de natação, no fundo os dois grupos conseguem ter melhores condições, pois são mais pessoas a exigir e a querer melhores condições.

Face ao número de utentes internos (deficientes) entende ser necessários mais professores de educação física?

Para mim é um ponto que não tem discussão. O único sector com um profissional de educação física e desporto é o sector escolar. Acho muito pouco ser só a escolaridade a ter um professor de educação física. Os alunos têm educação física até aos dezoito anos, a partir daí não quer dizer que não tenham, mas não têm o acompanhamento com um profissional. Naturalmente que a parte da rentabilização também conta e uma pessoa especializada fica sempre mais cara do que um auxiliar a dar essa actividade, que pode desenrascar. Um professor de educação física não chega, logicamente que os outros sectores também deviam ter um especialista nesta área.

JOÃO VILAS BOAS - SECTOR ADMINISTRATIVO

Qual é a missão do Mapadi?

Dar resposta às necessidades dos deficientes

Quais são os objectivos?

Essencialmente a plena integração do cidadão deficiente mental na sociedade, a todos os níveis.

A estratégia utilizada pela direcção é a mais adequada para cumprir os objectivos?

Estou convencido que sim, embora eventualmente fosse benéfico uns pequenos ajustes em algumas áreas, nomeadamente naquelas que possam

ser rentáveis (ex. fisioterapia e formação profissional, sala de *cárdio/fitness*/musculação).

Cada vez mais a Direcção deve estar consciente que terá de ter a sua própria autonomia financeira.

A relação com a comunidade melhorou após a abertura ao exterior?

Sem dúvida. A relação das pessoas exteriores que passaram a utilizar as instalações do MAPADI melhorou bastante em relação à Instituição. Ao frequentarem as instalações acabam por entender o funcionamento e o que é o MAPADI.

Havia o receio e o medo de partilharem os mesmos espaços. Tivemos essa ousadia e o resultado está à vista de todos.

A qualidade demonstrada pela instituição a que se deve?

Em grande parte à boa gestão dos recursos existentes, quer físicos quer humanos. É lema da Direcção que a Instituição ofereça boa qualidade aos seus utilizadores, tentando manter os equipamentos sempre em bom funcionamento (o que nem sempre é possível devido à grande carga horária a que estão sujeitos) e com um nível elevado de higiene e segurança.

... e creio que, por outro lado, também ao respeito que a grande maioria dos utilizadores têm para com o MAPADI, dada a boa relação existente todos sentindo-se em casa.

A rentabilização das instalações é importante para o Mapadi?

É. Se a Direcção não decidisse rentabilizar as instalações com a abertura ao exterior certamente que hoje os alunos do MAPADI não utilizariam a piscina, pelo menos com água bem quentinha, não teriam os materiais técnico-pedagógicos para as aulas de educação física e outros materiais que se foram adquirindo ao longo do tempo, com verbas oriundas dos utilizadores das nossas instalações. Muitos dos nossos alunos não teriam acesso aos tratamentos de fisioterapia, essenciais para muito deles, se também esta área não fosse aberta ao exterior.

A estratégia do Centro de Terroso também passa pela Rentabilização?

Claramente. Posteriormente e com a entrada em funcionamento do Centro de Emprego Protegido a rentabilização dos espaços e dos recursos humanos terá que ser uma prioridade.

1.2 - Documentos oficiais

Relatório e contas

1992

Referencia à conclusão do Mapadi e consequente entrada em funcionamento do parque desportivo, hidroterapia e sauna.

“Podemos agora dedicar-nos à organização e funcionamento interno, à rentabilização dos espaços, assim como à obtenção dos meios que permitam um dia a dia sem sobressaltos”(Aparício Quintas).

O relatório referencia a entrada em funcionamento da piscina aquecida e projectam a abertura ao exterior para o ano de 2003. Abertura essa que vai fazer face às despesas que os equipamentos acarretam. De realçar que os equipamentos vão colmatar uma falta destes no concelho. Para além destes retornos reforçam os benefícios que os alunos possam usufruir.

A fisioterapia ficou para mais tarde, quando for concretizado o acordo com o Ministério da Saúde

1993

Caracterizam este ano como o da estabilidade, dando ênfase a uma nova fase na vida da Instituição – melhoraram significativamente os serviços prestados quer à população deficiente, quer à comunidade em geral através da piscina, campo de jogos, ginásio, etc.

Referência especial à fisioterapia que está prestes a arrancar

Saliente-se a preocupação em não parar, pretendendo criar mais e melhores condições às crianças deficientes

O relatório e contas situa no ponto 6 os serviços ao exterior, que realça o êxito da abertura das instalações desportivas ao exterior, as quais estão

superlotadas. Referência para a sala de musculação anexa ao ginásio que funcionará como mais um forma de atractivo ao exterior.

1994

Aparece o nome Nagim com mais uma actividade: a musculação

Referência também para as reuniões mensais com temas relacionados com a deficiência.

Os serviços prestados ao exterior tiveram como reflexo positivo o aumento de associados. A circunstância de os sócios terem facilidades na tabela de preços das actividades desportivas originou um aumento significativo.

Realce para a fisioterapia que entrou em funcionamento no final de 1994, e que a filosofia para a implementação deste serviço é idêntico aos serviços desportivos. Realçando que os utentes internos só poderiam ter acesso a este serviço desde que esta unidade fosse capaz de gerar receitas vindas do exterior.

Na fisioterapia foram investidos 15 mil contos, na certeza de que a qualidade com que sempre revestimos as nossas iniciativas seria capaz de atrair público exterior necessário ao equilíbrio económico.

Em 1994 entraram 247 novos associados

1995

Caracterizado por um ano de continuidade, realce para o reforço da qualidade prestada aos alunos, mas também alargá-las a um número maior de utentes e criar condições para a implementação de novos projectos

Remodelação da sauna com novo equipamento, instalação de um sistema automático de controlo da qualidade da água da piscina, e também um sistema sonoro próprio na mesma área.

1996

Ano do vigésimo aniversário, com várias iniciativas a assinalar a data.

Foi colocado iluminação no campo exterior, reforçando a ideia que o investimento será recuperado ao longo dos anos.

Referência para o encerramento das piscinas da Sopete, o que originou uma procura anormal das instalações do Mapadi, ficando em lista de espera centenas de pessoas. De registar que foi feito um grande esforço no sentido do incremento da procura não resultar num decréscimo da qualidade.

Registou-se um aumento de utentes na Fisioterapia,
Salientar as iniciativas abertas dentro do Mapadi (exposições e venda de materiais)

1997

O relatório começa por fazer uma incursão nas actividades exteriores, as quais contribuem decisivamente para o equilíbrio financeiro do conjunto e fazem a ligação do centro à sociedade que o envolve e prestam o serviço interno que se entende necessário.

A escola Nagim conta com 555 utentes nas diversas modalidades e contribuem com uma parcela substancial das receitas.

Ocupam as instalações em período extra-escolar, dando total justificação social ao investimento feito

A fisioterapia conta com um número razoável de utilizadores, com o aumento do pessoal contratado poderá aumentar esse serviço.

Aparece a referência à procura de um terreno que permita a construção de um novo centro que dê resposta às necessidades e desafios com que o Mapadi se depara

Realização de várias actividades conjuntas com a sociedade civil:
Futebol, natação; acampamento juvenil

1998

Relevância para a concretização do principal objectivo – a concretização do lar residencial – que permita ajudar os deficientes sem família ou com família que não conseguisse dar o apoio que necessitam

Não houve visibilidade na diminuição das receitas da piscina, mas foi sensível na ginástica, contudo como acompanhou uma redução de custos não houve prejuízo.

1999

A menção ao novo centro continua a merecer a atenção.

Referência a outros investimentos no centro da Póvoa, nomeadamente nos serviços à comunidade como se segue: gabinete de dentista; remodelação do auditório; Nova sala de musculação; novo sistema e tratamento de água do poço, novo serviço de ATL e campo de mini golfe.

O reforço para estes investimentos é notório pois justificam ao dizer que algumas destas áreas obrigaram a alterações de alguns sectores. Tudo foi tido em conta, designadamente a conjugação dos objectivos estatutários, dos quais não abdicamos e de que somos os primeiros defensores com uma visão lúdica e realista dos custos que eles representam e dos meios necessários para os cobrir.

Alusões para os serviços externos que não se ressentiram da concorrência

Os utentes do centro terão tratamento prioritário em todas as áreas, desde que este se mostre necessário à sua recuperação.

2000

Referência para o centro de Terroso

A CMPV subsidiou com 30.000 contos e vai efectuar todas as infra-estruturas.

Referência para o início do ATL

Os serviços à comunidade funcionam normalmente.

2001

Nova referência especial ao centro de Terroso

O ATL teve um aumento significativo nas inscrições.

Nas restantes actividades continua a procura, o que realça e confirma a qualidade dos serviços que a instituição presta à comunidade.

Aparece umas considerações administrativas com um apuramento de um resultado líquido de 69.565,91€.

2002

O mesmo de 2001

Resultado liquido positivo de 40.668,67€

2003

Ano Europeu da deficiência, ao qual o Mapadi se associou com várias iniciativas.

Resultado liquido positivo de 14.818,41€

Equilíbrio financeiro em que os fluxos financeiros foram aplicados no funcionamento e manutenção do actual centro.

Assembleias-gerais

Acta 23

A.G (assembleia-geral) de 26/3/1992

O Presidente salienta que os subsídios às actividades (C.A:O, F.P, Sector Escolar) andam entre os 40 a 60%, cabendo ao Mapadi diligenciar para fazer face às restantes despesas;

O director Fernando Ferreira referiu que já existem alguns reflexos da abertura das instalações ao exterior.

Existem 111 sócios efectivos

Acta 24

A.G. 5/11/1994

O programa e orçamento para 1994 têm como grande objectivo a entrada em funcionamento da fisioterapia, prevendo que esta actividade funcione como apoio económico ao centro.

A abertura ao exterior vai ser incrementada, abrindo uma sala de musculação. A direcção continuará empenhada em obter os subsídios necessários, contando com a colaboração de todos.

Ênfase para a boa aceitação da piscina pela comunidade que movimenta semanalmente 500 pessoas.

Focado pelo Dr. Ramalho a questão da estimulação precoce, que está a ser equacionado pela direcção.

Realce para a abertura de um bar que vai dar seguimento à formação profissional e simultaneamente apoiará os serviços à comunidade.

Acta 25

A.G ordinária de 18/3/1994

O director António Loureiro refere que o relatório e contas de 1993 deu um saldo de 2.882.987\$00, para o qual contribuiu o funcionamento da zona desportiva.

Reforçada a condição de isenção de quotas aos associados do Mapadi na inscrição para as actividades desportivas.

119 Sócios efectivos

3.300 Sócios subscritores

Acta 26

A.G.ordinária 31/3/1995

Fernando Ferreira disse que o projecto da obra está terminado com a conclusão da fisioterapia e verificou a necessidade de novas obras tais como o telhado, caldeira de aquecimento e o bar para apoio.

A fisioterapia já funciona, embora ainda não cubra as despesas. Os sócios presentes congratularam-se pelo apreço e melhoria das condições proporcionadas aos seus filhos.

António Loureiro referiu que o balanço e demonstração de resultados se devem em grande parte ao Mapadi efectuar serviços a terceiros.

O Presidente focou a redução dos subsídios e que devemos esperar que o Mapadi viva pelas suas próprias mãos.

Dr. Helena Castro falou na eventual construção de um lar como resposta aos pais que começam a ficar ansiosos com a aumento da sua idade e não saberem qual o futuro dos filhos.

Acta 27

A-G. Ordinária 29/3/1996

A direcção manifestou preocupação em melhorar os serviços que se destinam quer às crianças e jovens do Mapadi quer à população.

Os serviços abertos à população contribuem para sustentar as despesas de funcionamento.

Reforço da ideia de beneficiar as estruturas e solicitar a todos para contribuírem para que o Mapadi seja auto-suficiente.

Acta 28

A.G. Ordinária 22/12/1996

Iniciou-se a lavandaria como emprego protegido, o qual vai dar resposta aos utentes da formação profissional que não conseguem colocação na comunidade.

Referência à fisioterapia, justificando-se o seu défice pela utilização gratuita dos alunos da instituição, salientando a importância do sector desportivo na angariação de receitas que equilibram os custos de exploração do Mapadi (Dr. Ramalho)

Acta 29

Assembleia-geral ordinária 11/4/1997

O presidente reforçou a ideia do Mapadi sobreviver pelos seus próprios meios.

A direcção solicita poderes à assembleia para comprar terrenos, com o objectivo de proporcionar aos utentes de hoje um futuro melhor.

Acta n.º 30

Assembleia-geral Ordinária 16/11/1997

A direcção tem como grande objectivo o investimento na formação do pessoal docente, técnico e administrativo a fim de se manter a qualidade do trabalho e acompanhamento da evolução dos tempos.

António Loureiro informa do saldo positivo de 2.178 contos

Acta n.º 31

Assembleia-geral ordinária 3/4/1998

Referência de António Loureiro que a abertura ao exterior, cujas actividades não são exclusivas destes, mas que contribuem para o equilíbrio financeiro do Mapadi, bem como a ligação do centro à comunidade.

Sócios 3807

Resultado positivo de 4.000 contos

Foram propostos para sócios efectivos Amilcar Ramos e Arminda Carmo.

Acta 32

Assembleia-geral ordinária 13/11/1998

Melhorar o nível dos equipamentos (água quente, balneários...) ao exterior como forma de garantir o apoio das despesas do Mapadi.

Previsão de investimento em 1999 de 84 milhões de escudos.

Mais uma vez saliente-se a observação para que o Mapadi possa sobreviver por si próprio.

Acta 33

Assembleia-geral ordinária 12/3/1999

Focalizada a atenção para o projecto do futuro centro.

Resultado liquido de 12.244.343.00 escudos

O Dr.Trovão, médico do Mapadi, considerou de grande importância que os equipamentos desportivos ao serem abertos à comunidade atraíram a atenção desta para a problemática da deficiência e contribuiu para a sua integração.

João Lagoa falou da piscina como de capital importância para a sobrevivência do Mapadi.

Acta 34

Assembleia-geral ordinária 5/11/1999

Foi dada prioridade ao novo centro para 2000 e melhoramentos no actual para benefício dos alunos internos.

Reforço da ideia da independência e sobrevivência pelos próprios meios
Resultado positivo de 4.555 contos

Acta 35

Assembleia-geral ordinária 3/12/1999

Focadas as novas áreas que vão ser abertas à comunidade, como a musculação, dentista, serviço de ATL e mini-golfe.

Resultado líquido de 10.561.023\$00

Acta 37

Assembleia-geral ordinária 10/11/2000

Para a construção do novo centro o custo dos imóveis é de 247.492.840\$00 e a comparticipação do estado fica em 152.000.000\$00, o restante será suportado pelo Mapadi.

Foi evidenciado, pelo presidente, a qualidade dos serviços prestados para o exterior.

Fernando Ferreira sublinhou a importância social do Mapadi como fonte geradora de emprego.

Acta 38

Assembleia-geral ordinária 6/4/2001

Ano histórico do Mapadi pelo início da construção do novo centro.

Foi salientado o facto das receitas terem crescido.

O presidente sublinha que, como estratégia para o novo centro será construído um campo de ténis e o aumento de quartos para melhorar as receitas e a sustentação económica.

D.Judite falou sobre a crescente autonomia financeira na gestão implementada pela direcção, lembrando os serviços prestados à comunidade que geram importantes receitas sem haver prejuízo dos utentes do centro.

Satisfação demonstrada pelos visitantes nacionais e internacionais, pelos serviços executados no Mapadi.

Acta 39

Assembleia-geral ordinária 7/12/2001

Realizadas acções para o centro de emprego protegido, hortofloricultura e lavandaria.

Com a residência, o CAO e o emprego protegido fica cumprido os objectivos para os quais o novo centro foi construído.

O centro da Póvoa será sempre alvo de cuidados relativamente à conservação e melhoramento da qualidade dos serviços prestados aos utentes, assim como à população.

Acta 42

Assembleia-geral ordinária 5/04/2002

António Loureiro salientou o bom equilíbrio financeiro, não obstante os avultados investimentos realizados, fruto de uma cuidada gestão.

Acta 44

Assembleia-geral ordinária 4/4/2003

Reconhecimento do Mapadi no exterior, sentindo-se a instituição em permanente movimento.

2 - INTERPRETAÇÃO DAS FONTES RECOLHIDAS

2.1 - Introdução

Este sub-capítulo resume as contribuições deste estudo, identificando as suas implicações teóricas e práticas, assim como indicações para pesquisas futuras.

As pesquisas na área das ciências sociais têm aliado as técnicas qualitativas (estudos de caso) às quantitativas, procurando maior explicação sobre a ocorrência e subjectividade de determinados ambientes e processos organizacionais (Yn, 2001). As pesquisas em organizações trabalham com pessoas e estas têm autonomia nas decisões e comportamentos que não são previsíveis. Estes aspectos são de difícil mensuração, pois dependem da análise dos elementos que se “escondem” nas entrelinhas das respostas às entrevistas.

O rigor científico para pesquisas qualitativas está fortemente associado à recolha e análise dos dados, dependentes da identificação e categorização adequada dos conteúdos observados pelo pesquisador, na procura de informações relevantes que possam retratar o contexto estudado. O forte suporte teórico, a observação e o cruzamento da recolha dos dados e de inferências para a obtenção de conclusões, possibilitaram um nível elevado de segurança nos resultados obtidos.

2.2 – Análise das categorias

Missão

As considerações para estabelecer e documentar a orientação que uma organização deve seguir é a missão e os objectivos organizacionais. Enquanto que o primeiro estabelece a meta da organização, o segundo orienta-nos para alvos específicos. Para Cardoso (2003) a missão tem subjacente uma visão de longo prazo, e envolve a definição do que é a organização, os objectivos dizem respeito ao que pretende atingir através das suas actividades. Drucker (1997) afirma que só uma clara definição da missão permite chegar a objectivos claros

e realistas. Estabelecer objectivos apropriados para uma organização é importante porque fornecem o fundamento para o planeamento. Os objectivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida.

Verificamos que todos os inquiridos, se identificam com a missão do Mapadi, a qual consta nos estatutos, ou seja, dignificar o deficiente mental, a defesa dos seus direitos relativamente à saúde, educação, trabalho e segurança social, assim como estimular e articular iniciativas cuja finalidade seja sensibilizar todos os cidadãos para a problemática do deficiente mental. O professor Abel Macedo, coordenador do sector escolar diz que “...a missão é educar, reabilitar e integrar o cidadão com deficiência mental...”, A Dr.^a Helena Castro, coordenadora da formação profissional partilha da mesma opinião quando diz que “...a missão é dar resposta à população deficiente mental do concelho, ao nível educativo, social ou de integração...”. Dr. António Ramalho da direcção refere a missão “...com a dignificação do cidadão deficiente mental, em ordem a assegurar-lhe a plenitude do gozo dos direitos do estatuto de cidadão....” A concordância e clareza no que significa a missão encontra semelhanças no que diz Freire (2003) “As organizações devem pois compreender que a missão representa a estrutura do edifício estratégico que sustenta o seu desenvolvimento. É por isso que a missão deve ser explícita, clara e bem difundida por toda a organização.

Nos documentos escritos, existem várias alusões à função primordial da organização “ ...dignificação dos alunos...” “...integração na sociedade...”; assim como tudo o que observámos foi no sentido da estratégia da direcção cumprir a missão para a qual estão imbuídos. O empenho e dedicação da direcção no cumprimento da missão encontram paralelo em Pires (2003) quando refere que a missão de uma organização actua em função dum espaço social principal e de segmentos. Portanto, tem de se dirigir a grupos alvo específicos.

Objectivos

Na análise dos objectivos, que reflectem a missão da organização, devem ser colocados resultados qualitativos e quantitativos para alcançar num determinado prazo. A este propósito Cardoso (2003) defende que “os objectivos explicitam aquilo que a organização pretende atingir através das suas actividades, em determinados momentos”. São um elemento essencial na gestão estratégica, já que esclarecem onde se quer chegar e como avaliar se a organização o está a conseguir.

No discurso dos coordenadores nota-se uma ambiguidade na forma como esclarecem os objectivos da organização, tornando os objectivos coincidentes com a definição da missão. Prof. Abel Macedo refere “...Os objectivos passam pela integração de todos aqueles alunos que nos é possível integrar num meio e numa conjuntura económica muito forte...”... “proporcionar o bem estar...”. No entanto Helena Castro coordenadora da Formação profissional salienta que “...a direcção passa os objectivos para os coordenadores e estes é que devem fazer passar a mensagem...” Opinião contrária tem o Instituto de Inovação Educacional (2004) numa publicação sobre gestão estratégica orientam os objectivos para “o que a organização pretende atingir de um modo preciso e operacional. Visam fixar alvos de desempenho durante um período determinado”

No discurso dos elementos da direcção nota-se alguma preocupação na transmissão dos objectivos, porém sem os clarificar António Loureiro refere “...se todas as pessoas têm conhecimento de qual é o seu contributo para que os objectivos sejam atingidos, podemos dizer que estamos muito aquém daquilo que é o nosso desejo...”, no entanto há a preocupação para que todos os intervenientes discutam os objectivos, embora de forma fraccionada.

Constatamos ao longo do nosso trabalho que existem objectivos parciais, ou seja, cada departamento no início de cada ano define os seus objectivos através de um plano anual; o que está de acordo com Teixeira e Rosa (2002) que diz “no topo da hierarquia ficam os objectivos mais gerais da organização representados pela missão. No próximo nível residem os objectivos pormenorizados a nível da organização, seguidos dos objectivos

específicos para as unidades estratégicas.” Nos documentos oficiais aparecem referências a determinados objectivos isolados que não foram transmitidos a toda a organização, como exemplo a acta de assembleia-geral de dezasseis de Novembro de mil novecentos e noventa e sete que relata o seguinte “...o objectivo com o investimento na formação do pessoal docente, técnico e administrativo a fim de se manter a qualidade do trabalho e acompanhamento da evolução dos tempos...” Louva-se esta preocupação como estratégia, todavia como objectivo deve ser transmitido a todos os elementos da organização, de uma forma clara, aliás os objectivos anuais da direcção deviam em nossa opinião ser abordados no início de cada ano lectivo, o que não acontece. Nos documentos oficiais aparece a alusão a objectivos quantificáveis o que está em concordância com Freire (1997) que salienta a importância dos objectivos serem quantificados e medidos, o mesmo autor reforça esta importância salientando que aumentar a qualidade não é um objectivo mas um desejo. Opinião contrária tem Drucker (1997), quando refere que as organizações sem fins lucrativos necessitam de uma definição realista dos seus objectivos. A maioria dos objectivos pode e deve ser expressa em termos de optimização e não em termos de maximização.

Podemos dizer que os objectivos de médio e curto prazo estabelecidos pela organização variam de acordo com a actividade. Contudo, os objectivos estão definidos em concomitância com a missão, constatando que a missão desempenha um papel importante de expressão de identidade e de justificação dos objectivos.

Relação com a comunidade

As relações com a envolvente são fundamentais para a sobrevivência das organizações, porquanto aqui é que se situam as fontes de recursos necessários (Nunes et al, 2003). A maioria dos modelos que teorizam a relação da organização com o exterior, utilizam a fidelização e lealdade como uma variável fundamental. No presente trabalho, adopta-se uma perspectiva de atitude e valorização social do deficiente - A inclusão.

Todos os inquiridos consideram fundamental a interacção dos alunos deficientes com a comunidade, “... o combate à estigma do deficiente...” “...A interacção é fundamental para a desmistificação de preconceitos...” A opinião está em concordância com Correia (2001) que defende o conceito de inclusão como a diversidade educacional e sociocultural, estilos, interesses e experiências diferentes. Para o Professor Abel Macedo a comunidade olha para os deficientes com outra atitude, assim como, o gosto que os deficientes têm em partilhar conversas e espaços com a população. Na mesma linha encontra-se o director António Loureiro que salienta “...o encontro de todos como factor de convívio é muito rico para ambas as partes...” João Vilas-Boas da área administrativa e um dos funcionários mais antigos, considera que “...a comunidade ao frequentar o Mapadi, acaba por entender o seu funcionamento e o que é realmente o Mapadi... inicialmente tínhamos receio da partilha dos mesmos espaços, mas os resultados estão à vista”. A confirmar estas opiniões está Stainback (1996) citado por Vieira (2002) quando refere que “o estabelecimento de amizades é um factor fundamental para melhorar a educação. As amizades ajudam os indivíduos com necessidades educativas a sentirem-se como membros activos e protegidos da comunidade e em que fazer parte da comunidade é mais do que estar na comunidade.”

Diversas citações nas actas revelam a boa aceitação e benefícios tirados a nível social desta interacção: acta n.º 24 de cinco de Novembro de mil, novecentos e noventa e quatro refere a boa aceitação pela comunidade na utilização da piscina. A ligação da comunidade ao Mapadi como forma de integração referido na acta n.º 31 da assembleia-geral ordinária de três de Abril de mil novecentos e noventa e oito. O Dr. José Trovão (médico na Instituição) na assembleia-geral de doze de Março de Mil novecentos e noventa e nove menciona “...A abertura ao exterior como despertar a comunidade para a problemática da deficiência...”

Através da nossa participação e observação na vida da organização, entendemos ser este um dos mais bem conseguidos planos estratégicos da direcção, pois a valorização social do deficiente, a auto-estima dos alunos ao verem os seus trabalhos poderem ser apreciados e comprados. A inter-ligação

que existe na ocupação dos mesmos espaços – Fisioterapia, musculação, piscina, permite a inclusão dos deficientes em tarefas de formação profissional o que, contribui de forma significativa para deixarmos de olhar para o deficiente como alguém diferente. Para o Padre Maia (2001) o que é necessário é dar o salto para a comunidade, ou seja, hoje não devemos trabalhar à porta fechada, temos uma instituição que deve ter a porta aberta para a solidariedade. Hoje o nosso exercício tem que dar o salto da instituição para a comunidade.

A acção da sociedade que vem envolver parte dessa mesma sociedade, significa que vai aglomerar todo um conjunto de tarefas simultâneas em prol de um mesmo objectivo – A inclusão

Uma das novas actividades estratégicas do Mapadi passou pela criação de um ATL –(a funcionar com crianças do exterior) permite que estes jovens – homens do amanhã - tomem consciência sobre as diversidades que as necessidades especiais de alguns passarão a ser vistas como deve ser, como algo natural, que faz parte da natureza humana.

A abertura à comunidade como fonte de financiamento

Sobre o financiamento das IPSS Hespanha et al (2000) consideram que as organizações têm que se defender de uma perigosa vulnerabilidade que as pode atingir mortalmente: a demasiada, nalguns casos exclusiva, dependência do Estado. Só na abertura à comunidade e à sociedade civil deve ser encontrada a efectiva independência e autonomia das instituições.

Relativamente a esta questão os coordenadores de departamentos consideram fundamental a rentabilização dos espaços, pois é um garante da qualidade dos serviços, nomeadamente concordam que seria impossível ter uma piscina aquecida, um ginásio de *cárdio*, a fisioterapia, cuja abertura ao exterior permitiu o acesso a tratamentos essenciais para os alunos. Opinião que está de acordo com Drucker (1997) quando refere que as instituições de serviços públicos, têm tanta necessidade de agir de modo empresarial e inovador como as empresas comerciais. A rápida mudança da sociedade, da tecnologia e da economia actual constituem simultaneamente uma grande ameaça e uma grande oportunidade para essas organizações.

A direcção na pessoa de António Loureiro considera “...as receitas ainda como uma migalha no orçamento, apesar destas já representarem 30% do orçamento...”; no entanto nas actas é realçado em diversas circunstâncias a importância destas receitas nas actas n.º 25;26;27;31;33, estas actas em diversos momentos salientam os resultados líquidos positivos, para os quais contribuíram as receitas da abertura à comunidade. Dr. António Ramalho refere que “...a fisioterapia e a piscina aquecida não seriam possíveis mantê-las com a qualidade que lhes é apanágio se não fosse a sua rentabilização...” Drucker (1997) salienta como estratégias eficazes, a adopção de uma postura de melhoria contínua, a necessidade de focalizar a atenção das organizações nos vários segmentos para quem trabalham e a adopção de iniciativas de inovação. O Dr. António Ramalho reforça este sentido de inovação ao afirmar que “...o facto da instituição ter um professor de educação física destacado pelo Ministério da Educação, e que a estar plenamente na piscina, apenas a utilizaria semanalmente por um período de 20 horas o que leva a piscina a estar muito tempo vazia...”

O relatório e contas de 1997 faz uma incursão nas actividades exteriores e classifica-as como importantes para o equilíbrio financeiro e complementando o item anterior considera-as importantes como veículo de ligação com a comunidade.

Constatamos na nossa participação e observação que a parcela que estas actividades têm na economia da organização são importantes na preservação e melhoramento das instalações. A mesma população que frequenta as instalações promove o sector profissional e o CAO ao comprar trabalhos dos alunos; ao deixar o carro para lavar; ao frequentar o bar, etc. As actividades ao exterior proporcionaram uma mais valia nas receitas, mas também na promoção de objectivos quantificáveis para a formação profissional. Esta observação é reconhecida por Drucker (1997) que do ponto de vista organizacional, admitem-se as soluções mais variadas ou criativas, desde que se ajustem à missão.

A qualidade dos equipamentos.

Hespanha et al (2000) referem um estudo do DGAS que comparava as participações fixadas e dos custos técnicos, para respostas sociais na área da deficiência. O referido estudo conclui o afastamento existente entre as participações e os custos técnicos, impossibilitando as instituições com menores recursos de atingirem um desejável padrão de qualidade.

A exposição dos membros da direcção vai de encontro ao referido pelos autores anteriores “...*Os custos das estruturas seriam incomportáveis para o Mapadi só com a utilização pelos utentes internos...*”; “*estamos a viver momentos da economia nacional e internacional na qual o dinheiro não chega e as entidades públicas sofrem com isso, porque se corta ao elo mais fraco...*”

Os coordenadores também são da opinião que a qualidade dos equipamentos melhorou com a abertura ao exterior, nomeadamente como refere Helena Castro “...*ao nível dos equipamentos pedagógicos e de apoio (balneários, hidromassagem....)*”. João Villas-Boas refere que “*é lema da direcção oferecer boa qualidade aos seus utilizadores*”. Moura (1997) salienta que “a gestão pela qualidade total é um todo e que a qualidade dos seus produtos ou serviços é uma consequência, não só da sua própria qualidade mas também da qualidade da gestão, da qualidade das pessoas que aí trabalham, da qualidade das matérias-primas entregues pelos fornecedores e, principalmente, da percepção que os clientes tenham dessa qualidade” O professor de educação física do Mapadi António Castro salienta a importância da utilização do exterior “...*como garante da qualidade dos equipamentos, refere ainda que quando trabalhou no Mapadi antes da abertura à comunidade não tinham estas condições...*”. Estas afirmações são corroboradas pelos documentos oficiais que salientam a qualidade como imagem de marca que a organização quer implantar. Esta qualidade tem como objectivo proporcionar um constante bem-estar na população que frequenta o Mapadi, assim como os alunos do centro poderem a título gratuito usufruírem de condições de luxo. A utilização da comunidade funciona como *stakeholders* da organização, ao contribuírem para o financiamento da instituição, estão simultaneamente a “exigir” condições à prática das suas actividades.

Estratégia utilizada na abertura ao exterior

Drucker (1997) refere que as organizações sem fins lucrativos apresentam como estratégias eficazes, a adopção de uma postura de melhoria contínua, a necessidade de focalizar a atenção das organizações nos vários segmentos para quem trabalham e a adopção de iniciativas de inovação.

Os argumentos dos elementos da direcção vão no sentido da construção de estruturas físicas e pedagógicas, com qualidade, procurando as fontes de financiamento disponíveis. Como destaca o Dr. António Ramalho “...a prestação de serviços à comunidade em geral, permite a rentabilização das instalações e equipamentos...”. A actuação da direcção vem no seguimento do pensamento de Drucker (1997) quando refere que “as estratégias devem ser requeridas para comercializar os seus serviços e obter o dinheiro de que necessitam para cumprir a sua tarefa”. Helena Castro considera que “...a construção teve como objectivo proporcionar boas condições aos alunos, e que foi o acaso que originou a abertura à comunidade...”. Opinião contrária tem Freire (2003) que refere “a estratégia como o caminho escolhido para alcançar os objectivos” Abel Macedo cita a abertura do Mapadi “ao exterior uma resposta às necessidades do meio”. Estas opiniões vêm reforçar o conceito de estratégias emergentes de Mintzberg (1998) de que “estas vão surgindo por toda a parte “são pequenas iniciativas quase aleatórias que dão certo e abrem novas perspectivas, fruto da interacção da organização com o ambiente”

Importa neste aspecto referir que as restrições ao fim desinteressado a que se destina a Instituição, não vão ao ponto de a impedir de praticar actos lucrativos para angariar fundos para a realização dos seus objectivos, em ordem a obter recursos com que possam promover a satisfação dos fins altruísticos que se propõem servir. Esta premissa é perceptível em todos os documentos oficiais quando se referem à abertura ao exterior como forma de garantir a qualidade dos equipamentos aos alunos internos.

A abertura ao exterior na qual estamos de acordo com Mintzberg (1999) assenta na capacidade do líder tomar decisões de forma ousada, arriscada e intuitiva. Esta tomada de decisão encontra paralelo em discursos informais do presidente que realça a importância do novo centro de Terroso como fonte

geradora de receitas, esta estratégia gerada pela visão do Presidente estende os seus objectivos ao elenco da direcção.

A estratégia da organização passa por ser auto-sustentável

Esta questão foi colocada apenas aos elementos da direcção que como é óbvio são os únicos na organização que têm essa meta.

António Loureiro, responsável pela área financeira, refere que *“...é um dos objectivos que está patente na estratégia, que é aumentar a independência face às instituições oficiais, no entanto reconhece que não conseguem sobreviver e têm que estar sempre apoiados...”*. Variz (1998) refere que as IPSS têm vários recursos e que dentro destes podem efectuar cobranças pelos serviços prestados. O Dr. António Ramalho refere *“...ser esta uma das características do Mapadi, a prestação de serviços à comunidade permite a rentabilização das mesmas, o que leva a um encaixe financeiro que de alguma forma combate a subsidio-dependência, reforça a sua opinião quando afirma que o Estado tem vindo a diminuir a participação nas despesas destes centros e portanto temos que procurar soluções alternativas de financiamento...”*. Esta opção está de acordo com Hespanha et al, (2000), que salienta a capacidade de gerar recursos próprios como forma de autonomia face ao Estado.

Parece-nos oportuno referir Gonçalves (2004), numa crónica do Semanário Expresso na qual salienta a necessidade das organizações públicas e privadas de utilizarem métodos, técnicas e processos de gestão que lhes permitam ser eficazes. Esta preocupação está patente nas observações que nos foi possível aferir ao longo desta investigação.

Os documentos da organização levam-nos a presumir que a direcção está ciente das dificuldades em que se encontra o sistema de segurança social e tentam auto-financiar a organização através de um apurado sentido de oportunidade. Este pressuposto encontra fundamento na alusão feita em assembleia-geral de 1992 (acta 23) refere os subsídios do Estado às actividades do Mapadi andam entre os 40% e 60% sendo os restantes suportados pelo Mapadi. Várias referências ao discurso do presidente que diz “

Devemos esperar que o Mapadi viva pelas suas próprias mãos...” (acta n.º26 de 1995; acta n.º 27 de 1996; acta 29 de 1997; acta n.º 34 de 1999)

O planeamento do novo centro de Terroso contemplou uma análise do mercado que viabilize a sua sustentação, referem os directores do Mapadi, Dr. António Ramalho e António Loureiro. Vários autores são de opinião de que o planeamento estratégico consiste sobretudo na análise do ambiente externo e interno da organização e na formulação da estratégia através da análise de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos Pinho (2001), Freire (2003), Cardoso (2003). Esta estratégia está patente na acta n.º 38 de 2001, assim como em reuniões mantidas com a direcção quando o Presidente confirma a construção de campos de ténis e aumento do número de quartos como estratégia para aumentar as receitas.

2.3– Resultados financeiros provenientes da implementação da estratégia

Cada dia que passa o ambiente torna-se cada vez mais dinâmico e sempre em mutação. Por isso há necessidade de congregar esforços no sentido de transpor essas sinergias para uma gestão estratégica que possa orientar a organização para o caminho do desenvolvimento sustentável, afastando-se da subsidio-dependência. Com o planeamento é possível otimizar os recursos internos, obter bons resultados e posicionar-se de uma forma segura face às contingências do ambiente.

A gestão das instituições sem fins lucrativos deve utilizar procedimentos no sentido de captar mais recursos (Variz, 1998) e de garantir um fornecimento de qualidade. A implementação estratégica do Mapadi tem como condição essencial o desenvolvimento das potencialidades do indivíduo, e que este possa, desfrutar de todas as condições que lhe propiciem melhor qualidade de vida. A procura constante da qualidade dos equipamentos denota essa responsabilidade nos órgãos de gestão.

A gestão estratégica do Mapadi – questão essencial neste trabalho foi a importância da abertura ao exterior. Se no aspecto qualitativo as ilações são bastante positivas de acordo com a análise das fontes recolhidas, no aspecto quantitativo são relevantes, pois, o volume de actividade da instituição cresceu

exponencialmente no período em análise. Essa actividade resulta, como se disse, do objecto da finalidade da instituição – apoio ao diminuído mental, mas também, após 1993 disponibilização ao exterior das infra-estruturas desportivas do Centro construído na Póvoa de Varzim.

Já quando analisado o Cash-Flow do MAPADI é de relevar que o mesmo para a globalidade do período em análise representou cerca de 20% do volume de proveito, atingindo em termos acumulado um valor superior a 1,7 milhões de €, o que aliás justifica parcialmente a inexistência durante todo o período de qualquer endividamento bancário apesar dos investimentos efectuados.

A Escola Nagim criada em 95, mas cuja actividade que lhe dá origem remonta a 93, como já se disse, atingiu em praticamente três anos o limite disponível para alunos exteriores. Alguma contenção nos custos e uma política de preços ajustada a partir do segundo ano de actividade permitiu atingir um resultado desta actividade de 55% do seu volume de receitas, o que de todo é bem expressivo, e assim ser um contribuinte relevante para o todo da organização.

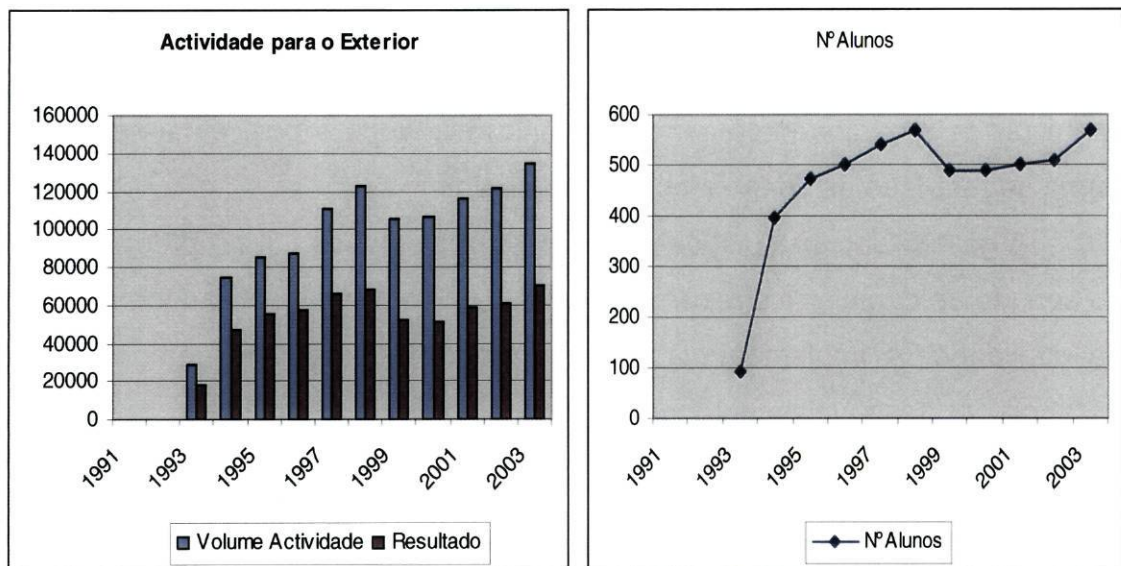


Fig. N.º 16 Volume de receitas versus n.º de alunos

O Balanço do MAPADI traduz uma salutar situação estrutural, não existindo praticamente quaisquer responsabilidades e sendo significativo o

valor de disponibilidades, mesmo face à fase ainda não concluída de investimento no Lar de Terroso.

Estes investimentos foram financiados por Subsídios ao Investimento (1,6 M€) e Cash-Flow da organização (1,8 M€), o que ainda permitiu crescer as disponibilidades em cerca de 200 m€, conforme se pode constar no Mapa de Origens e Aplicações de Fundos que consta dos Quadros em anexo.

Releva-se aqui o contributo da Actividade externa do MAPADI, cujos mais de 600 mil € libertados correspondem a cerca de 19% do volume global de investimentos do período em análise.

Este é, porventura, o melhor indicador de performance nesta área, o de que, pela disponibilização das infra-estruturas do Centro co-financiadas à população em geral permitiu o seu uso, a sua rentabilização social e na comunidade.

Contribuiu, ainda, muito significativamente para alavancar os meios disponíveis pelo MAPADI para continuar a concretizar o seu objecto social, nomeadamente conduzindo a uma redução das necessidades de financiamento públicas para os investimentos subsequentes.

E isto, tendo apenas como base um princípio tantas vezes enunciado e mais vezes esquecido, o do utilizador-pagador, com relação directa entre o que o consumidor paga e o valor acrescentado que retira do bem ou serviço.

Estamos claramente numa caso de sucesso na adopção de políticas comunitárias para o bem público.

PARTE V

REFLEXÕES CONCLUSIVAS

1 - Conclusão

Os resultados encontrados e o modelo de gestão do Mapadi incorporam contribuições significativas para o Terceiro Sector. Através destes resultados confirmou-se a importância da gestão estratégica nas organizações. Perante o estudo que realizamos podemos concluir que:

1. O Mapadi apresenta uma gestão virada para a inovação e procura constante de auto-financiamento como forma de melhorar a qualidade dos recursos físicos para o benefício dos seus alunos (deficientes).
2. A opção estratégica voltada para a valorização das práticas desportivas transporta para o deficiente um significativo contributo para o seu desenvolvimento através da inclusão social e melhor qualidade de vida.
3. A afectação de recursos é uma estratégia da direcção como forma de concretizar os objectivos. Há uma preocupação para que os objectivos financeiros sejam conciliados com os não-financeiros.
4. A afectação de recursos é clara para o vértice estratégico, no entanto, não está difundida pelos restantes elementos da organização o que prejudica a orientação da organização pois nem todos sabem onde se pretende chegar.
5. A conjuntura desportiva da Póvoa de Varzim possibilitou ao Mapadi desenvolver actividades na comunidade, através de uma análise constante da procura e oferta na tentativa de pensar a organização em relação à envolvente contextual, numa perspectiva global e de futuro.
6. O objectivo de procurar o lucro não se sobrepõe aos objectivos primários do Mapadi. É possível a organização dedicar-se a actividades de

mercado com uma atitude empresarial e simultaneamente contribuir com essas actividades para uma melhor inclusão do cidadão deficiente.

7. A análise da *performance* do Mapadi no cumprimento das opções estratégicas tomada, evidencia uma situação económica satisfatória na última década, com crescimento muito significativo do volume de actividade, para o que contribuiu a abertura ao exterior das suas instalações, nomeadamente com a criação da Escola Nagim.
8. Durante o período em análise os investimentos foram muito relevantes, tendo o Activo mais que duplicado, apesar da instituição não apresentar qualquer endividamento pois o financiamento desse investimento foi feito a partir de subvenções e cash-flow da actividade.
9. Para este cash-flow ganha especial relevo o contributo da actividade para o exterior o que ultrapassou os 600.000€ na década, mais de 30% do total do cash-flow da organização durante esse período, tendo ultrapassado mesmo os 50% no ano de 2003.
10. O *feedback* resultante da nossa pesquisa permite-nos concluir que os utilizadores internos (deficientes) assim como os externos (comunidade) estão contentes com o serviço prestado. Se os primeiros dificilmente encontram alternativa, o que dificulta a nossa capacidade de avaliação, no que concerne aos segundos, o número de utentes que frequentam as instalações/versus capacidade de resposta, assim como a análise da concorrência que existe na cidade no que respeita às instalações desportivas e equipamentos de saúde, verificamos que estamos perante um caso de sucesso na gestão da organização.

2 -. Indicações para futuras pesquisas

Este estudo teve como propósito o estudo de uma das categorias que compõem o Terceiro Sector – a assistência social. Como tal foram aplicadas algumas questões teóricas específicas destas organizações que não podem ser aplicadas às demais categorias que compõem este sector, recomendando-se esta abordagem para estudos futuros. Sugere-se que a validação do modelo organizacional do Mapadi seja realizado noutras organizações do mesmo segmento e de outros sectores (escolas, hospitais...), observando os mesmos elementos de alinhamento incorporados e encontrados neste estudo.

Propomos a continuidade desta pesquisa exploratória, através da realização de uma procura qualitativa para testar a avaliação da estratégia implementada, junto dos pais e encarregados de educação dos alunos.

BIBLIOGRAFIA

- António, Nelson (2003) *Estratégia organizacional: do posicionamento ao movimento*. Lisboa. edições sílabo
- Bardin, Laurence (1977) *Análise do conteúdo*. Lisboa. Edições 70,Lda.
- Barroco, Maria (1997) *As IPSS: Seu enquadramento e regime jurídico*. In Barros, Carlos; Santos, José (pp. 59-74) Lisboa. Editora Vulgata
- Barros,Carlos; Santos,José (1997) *As instituições não lucrativas e a acção social em Portugal*.Lisboa- Editora Vulgata
-
- Biblioteca Rocha Peixoto[Em Linha]··;[Cons. Janeiro 2004] Disponível em <http://www.bib-peixoto.rcts.pt>
- Bilhim, João (2001) *Teoria organizacional*. Universidade Técnica de Lisboa. Editor: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Borges, Júlio António (1996). *Mapadi*. Edição: MAPADI
- Câmara Municipal da Póvoa de Varzim[Em Linha]··;[Cons. Janeiro 2004] Disponível em <http://www.cm-pvarzim.pt>
- Campbell, Andrew e Goold, Michael (1998) *As melhores maneiras de se formular estratégias*.In Porter, Michael e Montgomery, Cyntia, *estratégia* (pp.349,362). Rio de Janeiro. Editora Campus
- Campos, António Correia (2000). *Solidariedade Sustentada: Reformar a Segurança Social*.Lisboa Editora Gradiva

- Canotilho, José; Moreira, Vital (1993) Constituição da República Portuguesa (3ª edição). Coimbra. Coimbra Editora, Lda
- Cardona, Celeste; Santos, José (1997) Apoio Fiscal do Estado à IPSS. In Barros, Carlos; Santos, José (pp. 75-86) Lisboa. Editora Vulgata
- Cardoso, Luís (2003) Gestão estratégica das organizações (6ª edição). Lisboa: editorial Verbo
- Carvalho, José Carlos (1999) O ultra-romantismo juvenil em Lisboa: um estilo de vida alternativo Tese de licenciatura do departamento de ciências humanas da Universidade Autónoma de Lisboa.
- Cidrais, Álvaro (2003) [Em Linha]; [Cons. Janeiro 2004] Disponível em <http://www.acidrais.so.sapo.pt>
- Correia, L.M. (2001) Educação inclusiva ou educação apropriada in: Educação e diferença. Porto. Porto Editora
- Departamento de estudos prospectivo e planeamento [Em Linha]; [Cons. Março 2004] disponível em <http://www.depp.msst.gov.pt>
- Deshaies, Bruno (1992) Metodologia da Investigação em Ciências Humanas Edição: Instituto Piaget
- Diário da República [Em Linha]; [Cons. Abril 2004], disponível em <http://dre.pt>
- Drucker, Peter (1993) As fronteiras da Gestão 2ª edição. Lisboa. Editorial Presença LDA
- Drucker, Peter (1997) As organizações sem fins lucrativos. Lisboa.

Difusão Cultural

- Drucker, Peter F. (1986) Inovação e Gestão. Lisboa. Editorial presença
- Dupree, Scott e Winder, David (2000) Foundation Building sourcebook. USA .The synergos Institute. www.synergos.org/globalphilantropy/
- Eco, Umberto (1998) Como se faz uma tese em ciências humanas. Lisboa Editorial Presença,
- Expresso: (2003) Grande fatia da segurança social vem dos imigrantes. [Em Linha] <http://www.expresso.pt>
- FCDEF; (2004) Normas e orientações para a redacção e apresentação de dissertações. Disponível em <http://www.fcdef.pt>
- Fernandes, António; Abreu, Francisco (2004) Pensar a estratégia do político-militar ao empresarial. Lisboa. Edições sílabo
- Firmino, Manuel (2002) Gestão das organizações. Lisboa: Escolar editora
- Franco, Raquel (2000). O marketing nas organizações sem fins lucrativos. In: Brito, Carlos e Lencastre, Paulo. Os horizontes do marketing (pp.187-214). Lisboa. Editorial Verbo
- Franco, Raquel (2004) Gestão estratégica. Gestão de organizações sem fins lucrativos. Universidade Católica Portuguesa. Trabalho não publicado
- Freire, Adriano (2003) Estratégia sucesso em Portugal (8ª edição) Lisboa: Editora Verbo

- Ghiglione, Rodolphe; Benjamin Matalon (1992). O inquérito (4ª edição). Oeiras. Celta editora

- Gonçalves, Victor (2004) Capital permanente. Jornal Expresso de 28 de Fevereiro

- Hespanha, Pedro et al. (2000). Entre o Estado e o mercado: as fragilidades das instituições de protecção social em Portugal. Lisboa. Quarteto editora

- Instituto de Inovação Educacional In: portal do Instituto de Inovação Educacional [Em Linha];[Cons. Junho 2004. Disponível em <http://www.iie.min-edu.p/biblioteca/ccoge09/intro.htm>

- Instituto nacional de estatística.In: portal do Instituto nacional de estatística [Em Linha];[Cons.15 Abril 2004. Disponível em <http://www.ine.pt>

- Jacob, Luís. Site dedicado às IPSS, economia social e gerontologia [Em Linha]; [Cons.28 Fevereiro 2004. Disponível em <http://www.luisjacob.planetaclix.pt>

- Joaquina Ruas Madeira, Maria (1998). IPSS no mundo actual. Suplemento da edição 641 de 12.02.98 do jornal "O Ribatejo"

- Jornal do deficiente (2003) Ano V nº 62. Editor: António Amaral

- Lakatos, E.M. e Marconi, M.A. (1989) Metodologia científica São Paulo. Editora Atlas

- Lee, Raymond (2003) Métodos não interferentes em pesquisa social 1ª edição Lisboa. Edição: Gradiva
- Lopes, E (2003) Cultura organizacional e valores do desporto numa congregação educativa internacional. Estudo comparativo entre dois colégios de Portugal e Espanha. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências do Desporto. FCDEF- Universidade do Porto.(documento não publicado)
- Madeira, Joaquina (1998) IPSS no mundo actual. Revista solidariedade, (pp. 222-23)
- Maia, Fernando (1997) História recente da segurança social. [Em Linha]; [Cons.28 Fevereiro 2004. Disponível em <http://WWW.msst.gov.pt>
- Maia, José (1997) Comunicação em mesa redonda. In Barros, Carlos; Santos, José (pp.325-344) Lisboa. Editora Vulgata
- Mapadi (2004) Especial Mapadi. Primeiro de Janeiro. Suplemento do Primeiro de Janeiro de 12 de Junho de 2004
- Melícias, Vítor (1997) Comunicação em mesa redonda. In Barros, Carlos; Santos, José (pp.325-344) Lisboa. Editora Vulgata
- Ministério da Segurança Social (2003) carta Social. Rede de serviços e equipamentos, relatório de 2001. Lisboa.E.Barrault, artes gráficas
- Ministério da Segurança Social e do Trabalho (2003) Carta social rede de serviços e equipamentos relatório 2001. Edição: Departamento de estudos, Prospectiva e planeamento

- Mintzberg, Henry (1998) A criação artesanal da estratégia. In Porter, Michael e Montgomery, Cynthia, Estratégia (pp.419,440). Rio de Janeiro. Editora Campus
- Mintzberg, Henry (1999) 2ª edição Estrutura e dinâmica das organizações. Lisboa Publicações Dom Quixote
- Mintzberg, Henry (2002) Radical prático. In Dearlove, Des e al., Mestres da gestão (pp.181-195). Lisboa. Editora Centro Atlântico, lda.
- Moura, Estevão (1997) Modelos de gestão de Organizações Não-Lucrativas baseado no modelo de Autodiagnóstico. In Barros, Carlos; Santos, José (pp.221-228) Lisboa. Editora Vulgata
- Nunes, Francisco et al (2001) O terceiro sector em Portugal_Editor: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP)
- Pinho, Luís (2001) Estratégia empresarial. Lisboa: Editora sílabo
- Pires, Gustavo (2003) Gestão do Desporto. Porto: Editor Apogesd
- Porter, Michael (1998) Como as forças competitivas moldam a estratégia. In Porter, Michael e Montgomery, Cynthia, estratégia (pp.11,28). Rio de Janeiro. Editora Campus
- Prodi, Romano; kinnock (2000) A comissão e as organizações não governamentais: O reforço da parceria. Documento de reflexão da União europeia.
- Quivy, Raymond (1998) Manual de investigação em ciências sociais (2ªedição). Editora Gradiva

- Ribeiro, Abel Maia, (2001) O conceito de terceiro sector. [Em Linha]; [Cons.28 Fevereiro 2004. Disponível em <http://luisjacob.planetaclix.pt/economiasocial.htm>
- Ribeiro, Maria da Graça (2002) A comunidade de uma escola secundária perante a inclusão. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências do Desporto. FCDEF- Universidade do Porto.(documento não publicado)
- Rosa, Álvaro; Teixeira, António (2002) Perspectivas da gestão estratégica.Lisboa: Editora Stória Lda
- Salomon,Lester; Anheier,Helmut.(1996) The International Classification of Nonprofit organizations ICNPO-revision, Working papers of the Johns Hokins Comparative Sector Project, no. 19.Baltimore:The Johns Hopkins Institute for Policy Studies
- Santos, Boaventura Sousa (1995) Introdução a uma ciência pós-moderna. (5ª edição) Porto Edições Afrontamento
- Scott, A; e al. Criando uma fundação[Em Linha];[Cons. Abril 2004], disponível em www.synergos.org/globalphilantropy
- Teixeira, António (1996). As instituições particulares de solidariedade social. Aspectos da evolução do seu regime jurídico. Publicação: Direcção geral da Acção Social
- Teixeira, António (1999). Módulos Profiss: Relacionamento entre o Estado e as Entidades Privadas no Exercício da Acção Social. Edição: Ministério do trabalho e da Solidariedade

- Variz, Paulo Eurico (1998). Contributo para o estudo das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Lisboa Editora Vulgata

- Verbo Jurídico [Em Linha];[Cons. Abril 2004], disponível em <http://www.verbojuridico.net/>

- Vieira, Flávia Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de pequenas empresas. [Em Linha].Correio electrónico enviado para Amilcar Ramos 10 Março de 2003.Comunicação pessoal

- Vilarinho, Emília (2003) Jornal a Página da Educação, ano 12, nº120, Fevereiro de 2003

- Yn, Robert K.(2001) Estudo de caso.Planeamento e métodos (2ª edição). Porto Alegre. Editora Bookman

- Zorrinho, Carlos (1998) As IPSS e a estratégia. Revista Solidariedade, (pp.26)

Anexos

Demonstrações Financeiras

Mapa

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	2000	2001	2002	2003											
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€											
BALANÇOS HISTÓRICOS																									
1. IMOBILIZADO	1.175.779	814	1.614.897	831	1.739.840	86,9	1.729.424	84,8	1.899.177	83,0	1.514.539	80,9	1.585.930	81,8	1.636.628	89,7	2.022.189	74,7	2.578.124	73,4	2.990.182	83,6	3.185.812	86,2	
1.1 Incorporação	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	
1.2 Expansão	1.215.118	84,1	1.709.257	87,9	1.832.041	90,5	2.005.515	98,2	2.082.611	101,4	2.118.400	113,1	2.331.655	109,3	2.569.745	109,0	3.069.463	113,3	3.739.032	1,3	4.287.245	120,2	4.601.786	124,1	
1.3 Financiamento	39.339	2,7	84.360	4,9	182.201	9,6	273.062	13,4	375.371	18,4	605.461	32,3	759.856	39,1	934.331	46,9	1.089.708	39,1	1.193.331	0,4	1.319.486	36,9	1.418.407	36,2	
1.4 Amortizações (-)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2. DIVIDAS DE TERCEIROS - ML Prazo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2.1 Sócios	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2.2 Outros	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL ATIVO FIXO (1+2)	1.175.779	81,4	1.614.897	83,1	1.739.840	86,9	1.729.424	84,8	1.899.177	83,0	1.514.539	80,9	1.585.930	81,8	1.636.628	89,7	2.022.189	74,7	2.578.124	73,4	2.990.182	83,6	3.185.812	86,2	
3. EXISTÊNCIAS	0	0,0	3.361	0,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3.1 Mat. primas + mat. subsidiárias	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3.2 Prod. acabados e em curso	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3.3 Mercadorias	0	0,0	3.361	0,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3.4 Provisões (-)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4. DIVIDAS DE TERCEIROS - Curto Prazo	42.724	3,0	54.923	2,8	14.317	0,7	11.606	0,6	6.550	0,3	60.450	3,2	91.757	4,7	89.681	4,3	193.820	7,1	202.697	0,1	212.271	0,1	60.304	2,2	
4.1 Clientes - CC e CA	0	0,0	0	0,0	4.013	0,2	1.312	0,1	6.217	0,3	16.010	0,9	21.073	1,1	19.654	1,0	44.863	1,7	33.123	0,0	34.741	1,0	40.983	1,1	
4.2 Clientes cobrança duvidosa	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4.3 Provisões (-)	0	0,0	23.252	1,2	8.558	0,4	2.816	0,1	334	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.4 Adiantamentos a Fornecedores	0	0,0	30.771	1,6	1.746	0,1	7.479	0,4	0	0,0	0	0,0	29.180	1,5	6.989	0,3	7.462	0,3	113.296	0,0	67.192	1,9	899	0,0	
4.5 Sócios e acionistas	42.724	3,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	44.439	2,4	57.159	2,8	34.861	1,5	64.864	3,1	55.178	0,0	104.786	2,9	4.437	0,1
4.6 Estado e outros entes públicos	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.7 Outros devedores	223.925	15,5	270.365	13,9	243.819	12,2	287.436	14,6	339.153	16,6	296.900	15,9	415.525	20,0	469.377	23,1	608.102	29,1	598.037	18,1	718.627	0,2	34.865	0,1	
5. DISPONÍVEL	266.849	18,5	327.750	16,9	258.136	12,8	309.043	15,1	344.743	16,9	357.360	19,1	350.988	18,1	553.657	27,2	651.702	30,7	708.339	30,2	653.857	25,2	571.428	15,0	
TOTAL ATIVO CIRCULANTE (3+4+5)	266.849	18,5	327.750	16,9	258.136	12,8	309.043	15,1	344.743	16,9	357.360	19,1	350.988	18,1	553.657	27,2	651.702	30,7	708.339	30,2	653.857	25,2	571.428	15,0	
6. ACRESCIMOS E DIFERIMENTOS	1.445.920	100,0	1.944.210	100,0	2.002.578	100,0	2.042.559	100,0	2.035.044	100,0	1.872.860	100,0	1.937.916	100,0	1.999.294	100,0	2.325.154	100,0	2.708.421	100,0	2.708.421	100,0	3.178.158	100,0	
TOTAL ATIVO	2.621.700	100,0	3.561.857	100,0	3.990.554	100,0	3.971.427	100,0	4.233.921	100,0	3.387.399	100,0	3.523.846	100,0	3.652.875	100,0	4.853.343	100,0	5.286.545	100,0	5.708.603	100,0	6.764.670	100,0	
7. Capital	291.440	20,2	268.928	15,4	583.485	29,6	597.250	29,2	611.630	30,1	619.455	33,1	632.709	32,6	632.709	32,6	632.709	32,6	632.709	32,6	632.709	32,6	632.709	32,6	
8. Reservas	52.518	3,9	52.518	2,7	221.746	11,1	221.746	10,9	221.746	10,9	221.746	11,8	221.746	11,4	221.746	11,1	221.746	11,1	221.746	11,1	221.746	11,1	221.746	11,1	
9.1 Reavaliação	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0		
9.2 Outras reservas	52.518	3,9	52.518	2,7	221.746	11,1	221.746	10,9	221.746	10,9	221.746	11,8	221.746	11,4	221.746	11,1	221.746	11,1	221.746	11,1	221.746	11,1	221.746	11,1	
9.3 Resultados transferidos	238.928	16,5	246.410	12,7	371.739	18,6	375.504	18,4	389.885	19,2	397.709	21,2	419.963	21,2	410.983	20,6	410.983	20,6	410.983	20,6	410.983	20,6	410.983	20,6	
10 Resultados transferidos	93.157	6,4	116.402	6,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0		
11. Resultados líquidos	23.945	1,8	8.928	0,5	3.765	0,2	14.380	0,7	7.825	0,4	13.253	0,7	6.541	0,3	19.695	1,0	61.025	2,8	52.878	2,2	52.878	2,2	52.878	2,2	
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO (7+8+9+10+11)	407.848	28,2	424.258	21,8	897.250	29,8	911.630	28,8	911.630	28,8	911.630	33,0	911.630	33,0	911.630	33,0	911.630	33,0	911.630	33,0	911.630	33,0	911.630	33,0	
12. Provisões outros riscos e encargos	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0		
13. DIVIDAS A TERCEIROS - ML Prazo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0		
13.1 Instituições de crédito	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0		
13.2 Sócios e acionistas	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0		
13.3 Outros credores	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0		
14. DIVIDAS A TERCEIROS - Curto Prazo	58.820	4,1	288.538	14,8	133.794	6,7	166.383	8,1	161.362	7,9	31.675	1,7	68.241	3,5	52.232	2,4	119.218	5,1	39.840	1,7	336.290	12,4	313.726	11,0	
14.1 Instituições de crédito	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0		
14.2 Fornecedores	0	0,0	740	0,0	3.251	0,2	3.042	0,1	5.456	0,3	5.815	0,3	19.364	1,0	12.431	0,6	13.727	0,6	13.217	0,6	29.664	1,1	17.551	0,5	
14.3 Adiantamentos de Clientes	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0		
14.4 Sócios e acionistas	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0		
14.5 Estado e outros entes públicos	58.820	4,1	287.796	14,8	123.269	6,2	152.897	7,5	142.206	7,0	11.652	0,6	34.059	1,8	21.463	1,1	87.119	3,7	7.884	0,4	20.559	0,8	15.025	0,4	
14.6 Outros credores	978.52	67,7	1.231.496	63,3	1.271.535	63,5	1.264.546	61,9	1.254.197	61,6	1.208.476	64,5	1.230.425	63,5	1.297.127	64,4	1.357.633	63,3	1.389.842	63,2	1.430.966	52,8	2.040.071	62,3	
TOTAL PASSIVO (12+13+14+15)	1.037.172	71,8	1.519.852	79,2	1.405.929	70,2	1.430.829	70,1	1.415.589	69,6	1.240.151	66,2	1.296.666	67,0	1.339.360	67,0	1.478.271	63,5	1.423.382	60,9	1.798.286	65,2	2.498.487	70,6	
TOTAL ATIVO = TOTAL PASSIVO	2.621.700	100,0	3.561.857	100,0	3.990.554	100,0	3.971.427	100,0	4.233.921	100,0	3.387.399	100,0	3.523.846	100,0	3.652.875	100,0	4.853.34								

	DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS																												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003															
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€															
1. Participações	57 448	57,0	68 877	90,2	228 061	99,1	298 511	78,6	281 847	70,2	394 658	80,4	446 119	79,2	511 994	79,2	570 126	71,4	574 887	70,9	606 136	88,1	689 250	3,4	721 249	69,2	744 075	67,2	
2. Prestação serviços	0	0,0	7 408	9,8	27 983	10,9	81 170	21,4	95 449	23,8	75 322	13,6	102 993	15,7	166 321	23,2	189 039	23,7	192 009	23,7	217 315	24,4	232 847	1,2	266 061	25,7	306 105	27,6	
3. Outros Provedores Suplementares	43 401	43,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	24 463	6,1	29 573	6,0	41 550	7,4	40 119	6,1	43 266	5,4	43 389	5,4	66 131	7,4	76 069	0,4	53 255	5,1	57 948	5,2	
4. Trabalhos própria empresa	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Custos estáv. vendas e consumíveis	100 049	100,0	76 033	100,0	255 944	100,0	379 981	100,0	401 749	100,0	480 851	100,0	562 996	100,0	655 106	100,0	799 713	100,0	810 335	100,0	899 582	100,0	997 866	4,9	1 042 565	100,0	1 107 529	100,0	
6. Formas de pagamento	0	0,0	2 282	3,0	13 312	5,2	3 107	0,8	15 611	3,9	30 008	6,1	37 529	6,7	33 021	5,0	30 889	3,9	39 292	4,8	31 518	3,5	39 297	0,2	46 699	4,4	56 892	5,1	
MARGEM BRUTA B-A(6)	100 049	100,0	73 271	87,0	242 639	84,8	376 575	89,2	396 138	96,1	460 843	93,9	525 461	83,3	622 065	95,0	767 824	96,1	771 043	95,2	859 065	95,5	959 759	4,7	996 866	95,6	1 050 046	94,9	
7. Formas de pagamento a terceiros	33 999	33,7	18 676	24,6	50 415	19,7	83 263	24,6	123 038	30,6	133 216	27,1	219 272	36,9	237 354	36,2	251 841	31,5	269 445	33,3	284 010	31,9	279 793	1,4	307 853	29,5	321 514	29,0	
8. Formas de pagamento a fornecedores	66 851	66,3	55 046	72,4	192 218	75,1	293 311	74,6	283 100	65,5	327 627	66,7	306 189	54,4	394 731	59,7	515 982	64,6	501 598	61,9	574 055	64,5	679 066	3,4	686 013	66,1	729 132	65,8	
9. Outros provedores operacionais	0	0,0	5 136	6,8	19 291	7,6	6 918	1,8	8 479	2,1	9 043	1,8	7 411	1,3	8 914	1,4	22 796	2,9	6 125	0,8	3 004	0,3	2 385	0,0	2 097	0,2	1 167	0,1	
10. Custos com pessoal	55 008	55,3	83 831	110,3	189 039	66,3	251 167	66,2	319 213	79,5	294 947	60,1	308 174	57,9	395 368	55,8	411 860	51,6	418 054	51,6	486 985	54,7	527 011	2,6	606 361	58,4	598 196	53,1	
11. Amortizações	11 169	11,1	55 021	72,4	82 616	32,3	81 069	21,4	102 279	25,5	232 461	47,4	152 141	27,0	176 083	26,9	119 934	15,0	119 858	13,9	137 129	15,4	133 823	0,7	126 156	12,1	98 921	8,9	
12. Provisões	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13. Impostos	0	0,0	0	0,0	1 053	0,4	39	0,0	9	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	0,0	4	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0
14. Outros despesas e encargos	-30	-0,0	4 158	5,5	-91 061	-35,6	-111 074	-29,3	-200 441	-49,9	-250 714	-51,1	-209 560	-37,2	-188 747	-28,6	-47 983	-6,0	-69 487	-8,5	-93 302	-10,5	-37 590	-0,2	-103 300	-9,9	-18 986	-1,7	
RES. EXPLORAÇÃO D=C(7+8-10-11-12)	24 232	24,0	27 364	36,0	34 612	13,5	27 464	7,2	23 386	5,8	26 133	5,3	25 966	4,6	23 596	3,6	20 777	2,6	19 687	1,6	18 599	1,9	18 608	0,1	11 378	1,1	11 378	1,1	
15. Custos financeiros	0	0,0	0	0,0	75	0,0	33	0,0	69	0,0	79	0,0	105	0,0	176	0,0	200	0,0	187	0,0	343	0,0	295	0,0	280	0,0	604	0,4	
RES. FINANCEIROS E=(13+14)	24 232	24,0	27 364	36,0	34 537	13,5	27 421	7,2	23 320	5,8	26 054	5,3	25 861	4,6	23 417	3,6	20 576	2,6	19 509	1,6	18 256	1,8	18 343	0,1	12 598	1,1	11 774	1,0	
RES. CORRENTES F=D-E	24 076	23,9	25 069	33,0	34 562	13,5	27 388	7,2	23 251	5,8	25 975	5,3	25 761	4,6	23 241	3,6	20 376	2,6	19 322	1,6	18 113	1,8	18 343	0,1	11 855	1,1	11 155	1,0	
16. Resultados extraordinários	466	0,5	85 519	86,2	13 953	5,3	20 977	5,5	20 470	6,1	23 228	4,7	32 073	5,7	24 389	3,7	43 827	5,5	6 531	0,8	18 534	1,9	47 953	0,2	141 613	13,6	99 019	8,9	
17. Custos extraordinários	1 296	1,3	1 302	1,7	13 953	5,3	20 977	5,5	20 470	6,1	23 228	4,7	32 073	5,7	24 389	3,7	43 827	5,5	6 531	0,8	18 534	1,9	47 953	0,2	141 613	13,6	99 019	8,9	
RES. EXTRAORDINÁRIOS G=(15+16)	- 851	-0,8	84 217	84,5	90 304	33,6	98 033	25,8	184 843	46,0	237 814	46,5	190 298	33,8	185 015	28,2	66 281	11,1	108 667	13,4	109 247	11,3	96 821	0,4	132 850	12,7	30 072	2,7	
RES. ANTES IMPOSTOS H=F-G	23 245	23,0	8 748	11,5	3 760	1,5	14 390	3,8	7 825	1,9	13 253	2,7	6 541	1,2	19 685	3,0	61 075	7,6	52 678	6,5	23 201	2,6	69 586	0,3	40 688	3,9	14 818	1,3	
17. Imposto de rendimento	23 245	23,0	8 748	11,5	3 760	1,5	14 390	3,8	7 825	1,9	13 253	2,7	6 541	1,2	19 685	3,0	61 075	7,6	52 678	6,5	23 201	2,6	69 586	0,3	40 688	3,9	14 818	1,3	
RES. LÍQUIDO I=H(17)	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	INDICADORES FINANCEIROS													
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Líquido imediato-Dep./Pass cp	3,81	0,94	1,82	1,79	2,10	9,37	8,99	5,10	15,19	3,08	1,46	2,29	3,08	11,07
Líquido reduzido-Act. Circ-Excl./Pass cp	4,53	1,12	1,93	1,86	2,14	11,28	5,80	5,80	17,82	2,04	2,04	2,84	4,90	13,14
Líquido geral-Act. Circ./Pass cp	4,53	1,14	1,93	1,86	2,14	11,28	5,80	5,80	17,82	2,04	2,04	2,84	4,90	13,15
Solvabilidade-Cap. Próprio/Pass total	39,33%	27,91%	42,50%	42,74%	43,76%	51,02%	49,22%	48,20%	57,54%	53,34%	53,34%	40,46%	41,72%	40,42%
Cobertura Imobiliz./Pass Imobilizado	0,35	0,26	0,34	0,35	0,37	0,42	0,40	0,46	0,52	0,56	0,47	0,39	0,35	0,33
ECONÓMICOS														
Vol. Negócios/Produção	0,57	1,00	1,00	1,00	0,94	0,94	0,93	0,95	0,85	0,85	0,83	0,82	0,85	0,95
Rentab. Vendas-Res. Exploração/At. Neg	-0,27%	-106,96%	-35,56%	-29,25%	-53,13%	-54,35%	-40,19%	-30,68%	-6,35%	-8,93%	-11,33%	-4,06%	-10,44%	-1,75%
Rotção Ativo-Vol. Negócios/Ativo Total	0,04	0,04	0,13	0,19	0,19	0,25	0,27	0,31	0,33	0,33	0,30	0,26	0,28	0,28
Custos Estrutura-(Faz-Cust. Pass./Produção	86,05%	134,87%	85,96%	90,72%	110,06%	87,23%	96,88%	92,00%	83,10%	84,84%	86,67%	80,75%	87,98%	82,14%
Custos Finan./Res. Exploração	0,00%	-0,01%	-0,06%	-0,03%	-0,03%	-0,03%	-0,05%	-0,06%	-0,42%	-0,27%	-0,37%	-0,79%	-0,25%	-4,39%
Res. Exp./Emp. Totais	n.f.	n.f.	n.f.	n.f.	n.f.	n.f.	n.f.	n.f.	n.f.	n.f.	n.f.	n.f.	n.f.	n.f.
FUNCIONAMENTO														
Tempo Médio de Recebimentos	0,00	0,00	0,19	0,04	0,20	0,42	0,48	0,38	0,50	0,51	0,66	0,43	0,42	0,46
Tempo Médio de Pagamentos	0,00	-1,07	-0,08	0,00	0,04	0,04	0,08	0,05	0,05	0,04	0,09	0,06	-0,01	0,01
Tempo Médio de Existências	0,00	0,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fundo de Manobra	-767 931	-1 190 639	-1 142 590	-1 120 793	-1 069 722	-881 830	-946 581	-782 300	-781 383	-1 060 063	-1 566 423	-1 566 423	-1 837 812	-2 128 824
Necessidades FM Exploração	42 724	56 845	3 792	-4 012	-11 635	-4 247	16 071	8 220	16 610	16 610	16 610	113 433	90 728	52 877
Cash-Flow-Resul. liq./Amort.+Prov.	34 414	63 769	86 365	95 448	24 714	24 714	158 682	165 768	181 009	166 536	160 330	203 189	166 824	113 739
Cash-Flow-Resul. Oper.+Amort.+Prov.	59 906	33 769	33 769	25,14%	29,18%	53,27%	31,83%	30,43%	31,83%	21,60%	19,47%	22,04%	16,86%	10,63%
Cap. Aut.-Res. Corr.-Amort.+Prov.-Imp. Rend	35 245	- 447	26 861	-2 884	-74 639	7 800	-31 556	10 753	92 728	56 969	60 083	114 568	33 974	83 867
Volume Negócios/Fundo de Manobra	-0,07	-0,06	-0,22	-0,34	-0,36	-0,36	-0,55	-0,79	-0,97	-1,07	-0,76	-0,49	-0,51	-0,49
(Cash-flow + Enc. Fin. Líquido)/Custos Financeiros	n.f.	5883,45	692,79	2043,23	1380,74	2776,67	1265,28	967,53	799,90	890,23	420,19	625,92	588,87	137,59
(Cash-flow + Enc. Fin. Líquido)/Ativo (%)	0,70%	1,67%	2,56%	3,33%	4,26%	11,70%	6,85%	6,62%	6,85%	6,52%	5,32%	5,26%	4,36%	2,99%

