



Departamento de Economia

A Emergência de Organizações da Economia Social e Solidária de
2º Nível como Estratégia Individual de Promoção da
Sustentabilidade das Organizações de 1º Nível. O Caso da ADL

Ana Cristina Branco Quintela

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Economia Social e Solidária

Orientador:
Doutor Jordi Estivill,
Universidade de Barcelona
Professor convidado, ISCTE-IUL

Setembro, 2009

Resumo

O presente trabalho pretende compreender se as organizações da economia social e solidária de 2º nível, resultam de estratégias individuais, empreendidas por organizações de 1º nível, no sentido de procuraram assegurar a sua própria sustentabilidade.

Desta forma a análise resulta, essencialmente, de duas componentes. Uma componente teórica, de aprofundamento de dois conceitos centrais: economia social e solidária, e o *consorzi* (consórcios italianos), que serviram de fundamentação base para o estudo de caso escolhido.

A componente prática, teve como propósito analisar uma entidade portuguesa que correspondesse, no essencial, às características diferenciadoras dos consórcios italianos, verificando, em que medida, este derivava da vontade comum das entidades que o constituem. Para isso, recorreu-se à utilização de uma abordagem qualitativa, privilegiando o contacto directo com sócios, órgãos sociais e estrutura técnica, e valorizando a diversidade decorrente da tipologia diversificada das entidades que compõem o caso.

O estudo de caso estudado procura confirmar a razão para a emergência de organizações da economia social e solidária de 2º nível, evidenciando os contributos deste tipo de entidade, nomeadamente, na dinamização, animação e promoção de uma imagem positiva do seu território de abrangência. No entanto, realça também as graves dificuldades que estas organizações enfrentam, nomeadamente, devido ao seu modelo de financiamento baseado, quase exclusivamente, em financiamento oriundo de programas e projectos promovidos pela União Europeia, ou pelo Estado português.

De forma a superar as fragilidades deste tipo de entidades, são sugeridos alguns percursos alternativos, a partir da teoria dos consórcios italianos, e conjectura-se sobre a aplicabilidade deste modelo em contexto português.

Palavras-chave: economia social e solidária, organizações de 2º nível, consórcio italiano, estudo de caso

Abstract

This study aims to understand if 2nd level social and solidarity institutions arise from deliberate strategies laid out by 1st level organizations, which are looking up which sought to ensure its own sustainability.

In this way, the analysis is made up of two main parts. The first part is theoretical, and seeks to analyze two central concepts: social solidarity economy and *consorzi* (Italian consortia), which form the basis for the chosen case study.

The practical component aims to analyse a Portuguese Organization that corresponds, essentially, to the differential features of Italian consortia, checking if it derives from the common will of the organizations of which it is made up. For this propose, a qualitative approach was used, promoting direct contact with partners, social bodies and technical structure, valuing the diversity that comes from the diverse nature of the organizations which make up the case.

The case study analyzed seeks to confirm the stated reason for the emergence of 2nd level social and solidarity institutions, showing the contributions of this type of organization for developing and promoting a positive image of its field of intervention. Meanwhile, it also highlights the serious difficulties faced by these organizations, such as their financial model, which is based almost exclusively on financing obtained via European Union and Portuguese State projects and programs.

Some alternative strategies to help overcome the weaknesses of this kind of organization, based on the Italian consortia theory, are presented. There is also a conjecture about the feasibility of this model in the Portuguese context.

Key-words: solidarity and social economy, 2nd level organizations, Italian consortia, case study analysis

Agradecimentos

A participação num curso de mestrado esteve sempre dependente da existência de um «tal» mestrado. Esse mestrado aparece em 2005/2006, e aquilo que era apenas uma intenção tornou-se uma realidade.

A história começa há alguns anos atrás, com uma jovem entusiasta pelas questões do que, naquela altura, ela não sabia que se chamava desenvolvimento comunitário. Esta jovem teve a sorte de encontrar no caminho um professor que reparou como os seus olhos brilhavam, quando nas aulas de economia se falavam das teorias e novos conceitos do desenvolvimento, as experiências de terreno...mas afinal um economista do faz estas coisas? Então eu quero ser um economista destes! A certa altura, já no final da licenciatura, convidou-a para ser sua colaboradora, e a partir daí, o seu envolvimento nestas vidas não parou mais. Muito obrigado Professor Roque Amaro por me ter lançado este bichinho e por me ter motivado para o meu ingresso neste mestrado.

E depois vem outro professor, que também nunca se esqueceu de mim, sempre me recebeu quase sem hora marcada, ajudando-me a reflectir e a ultrapassar as «dúvidas existenciais» de quem está no terreno, e sempre acreditou nas minhas capacidades. Obrigada Professor José Manuel Henriques.

Agradeço também à minha companheira, amiga... Rute, que desde o primeiro ano da licenciatura me tem escutado no «confessionário», onde partilhámos sempre todas as questões que umas vezes nos faziam duvidar do sentido de tudo isto, e outras vezes nos davam uma força capaz de conceber uma teoria digna de ganhar um prémio Nobel. Também a ti Ana, que muito partilhaste comigo tantas questões que vinham da economia, seja ela mais ou menos social.

E como o caminho se faz caminhando, obrigada Professor Jordi, meu orientador nesta dissertação, por me dar «ânimo» para me manter sempre no trilho.

Para toda aquela gente simpática que tornou possível a realização da dissertação, recebendo-me em «suas casas», o meu muito obrigada à ADL e seus sócios.

E como os últimos são sempre os primeiros, e como sem eles nada disto seria possível, obrigada família, que mesmo sem perceber muito bem por que caminhos me estava a meter, sendo certo que eram caminhos, digamos, alternativos, sempre me apoiou e continuará a apoiar, que eu sei!

Índice

Parte I. Introdução	Página
1. Apresentação do tema	1
2. Metodologia	4
2.1. Introdução	4
2.2. Opções metodológicas	4
2.3. Objecto de estudo	6
2.4. Etapas e procedimentos	6
2.4.1. Pesquisa bibliográfica e documental	6
2.4.2. Enquadramento teórico	6
2.4.3. Escolha do “caso”	7
2.4.4. Entrevistas	7
2.4.4.1. Construção do guião de entrevista	8
2.4.5. Questionários	8
2.4.6. Análise de dados	9
Parte II. Enquadramento teórico	
3. Economia Social e Solidária	10
3.1. Breve abordagem histórica	10
3.2. A “nova economia social”	15
3.2.1. Funções da economia social e solidária	20
3.2.2. Pontos fracos das organizações sociais e solidárias	24
3.2.3. Factores externos promotores de fragilidades	27
3.4. A economia social e solidária em Portugal	28
4. Organizações da economia social e solidária de 2º nível	33
4.1. Organizações da economia social e solidária de 2º nível, multisectoriais e de base territorial	33
4.2. Os consórcios italianos	37
4.2.1. O que são os consórcios italianos	37
4.2.2. Como e porque nascem os consórcios italianos	39

4.2.3. Funções dos consórcios italianos	43
4.2.4. Estrutura e identidade dos consórcios italianos	48
4.2.5. Modelo de financiamento dos consórcios italianos	56
2.4.6. Impacto dos consórcios italianos	57
2.4.7. Fragilidades dos consórcios italianos	61
Parte III. “Estudo de caso”	
<hr/>	
5. A Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano	63
5.1. Caracterização da ADL	63
5.1.2. Contextualização territorial de implementação da ADL	65
5.1.3. Breve resumo da história da ADL	66
5.1.4. Resultados da actividade da ADL	69
5.2. Análise do estudo de caso	70
5.2.1. Identificação das entidades entrevistadas	70
5.2.2. Análise das entrevistas	71
Parte IV. Considerações finais	
<hr/>	
6. Considerações finais	85
Bibliografia	91
Anexos	96

Índice de Figuras	Página
<hr/>	
Figura 1: Motivações para o surgimento de consórcios	41
Figura 2: Exemplo de uma estrutura de um consórcio	50
Figura 3: Teia de relações entre cooperativas	58
Figura 4: Rede de relações entre cooperativas	58

Parte I. Introdução

1. Apresentação do tema

As organizações da economia social e solidária são, muitas vezes, associadas a um território concreto, uma vez que não só mobilizam os recursos locais, como, simultaneamente, procuram satisfazer as necessidades localmente sentidas.

Em Portugal, as organizações da economia social e solidária impulsionaram o desenvolvimento local nos diversos territórios onde se estabeleceram, sobretudo pós 1986, aquando da adesão à C.E.E. (Comunidade Económica Europeia), devido ao enorme afluxo de fundos comunitários canalizados para a promoção de actividades económicas orientadas para o desenvolvimento dos territórios. Actualmente, parte destas iniciativas enfrentam novos desafios, não só pela diminuição dos fundos, por parte da U.E. (União Europeia) para a promoção, quer de projectos que envolvam a criação deste tipo de entidades, quer para o financiamento das actividades a que estas se dedicam, mas também, pelo défice de capacidade de gestão estratégica destas organizações, muitas vezes inibidor da manutenção do funcionamento das mesmas, sem recurso a fontes de financiamento externas.

Impõe-se assim a definição de estratégias conducentes à manutenção e revitalização das organizações da economia social e solidária, com reconhecido valor acrescentado para as comunidades onde estão estabelecidas, permitindo, desta forma, a sustentabilidade de um sector de vital importância em termos da coesão social e económica dos diferentes territórios.

Uma das estratégias prosseguidas para fazer face às dificuldades sentidas pelas organizações da economia social e solidária, foi a constituição de organizações de 2º nível (ou seja, organizações cujos sócios são outras organizações), de base territorial. Um dos exemplos mais paradigmáticos, evidenciado na literatura que aborda estas temáticas, são os consórcios italianos (*consorzi*, na língua original). É justamente este tipo de alternativa, na construção do caminho para a sustentabilidade das organizações da economia social e

solidária, que este trabalho se propõe analisar, não só ao nível teórico, mas também, através do estudo de uma organização de 2º nível em Portugal, de forma a aferir a aplicabilidade deste modelo no contexto nacional.

A dissertação visa ser um documento «expedito», que procurará evidenciar os principais aspectos diferenciadores desta figura (consórcios italianos), e estudar um caso português que, pelas suas características, se enquadre nesta tipologia, aferindo os principais contributos para a sustentabilidade das entidades que compõem este tipo de estrutura. O conceito de sustentabilidade a que aqui se alude, refere-se, essencialmente, à capacidade de manutenção e prestação de serviços das entidades, ao longo do tempo.

Crê-se que, a pertinência científica da dissertação vale, em primeira análise, pela sistematização do conceito de 2º nível. A ideia de 2º nível, tal como acontece, ainda com maior expressividade, com o conceito de economia social ou economia solidária, não está bem definida, pelo que um trabalho que aborde, reflecta e proponha uma definição conceptual de 2º nível, no âmbito das organizações da economia social e solidária, parece conter mais valias para a delimitação, e posterior operacionalização, destes conceitos. A elaboração da presente dissertação revela-se útil, na medida em que, identifica a estrutura reconhecida como boa prática, a nível internacional, e procura uma entidade que funcione de acordo com esse modelo, em contexto nacional.

Naturalmente, este trabalho tem limitações, que se prendem com o estudo da organização de 2º nível, num contexto de ruralidade ou com focos urbanos de pequena/média dimensão, pelo que comparação com outras organizações de 2º nível, noutros contextos, será benéfica. Também o acompanhamento pormenorizado às organizações de 1º nível, suas associadas, iria trazer, certamente, um aprofundamento maior a esta questão, positivo para a análise desta temática.

No fundo, este trabalho pretende compreender a razão de ser das organizações da economia social de 2º nível. Se as mesmas resultarem de uma estratégia de individual, das organizações de 1º nível, que procura garantir (ou pelo menos, ajuda a garantir) a

continuidade da prestação de serviços dessas mesmas organizações (de 1º nível), o seu impacto potencial poderá justificar uma nova atenção, por parte das entidades públicas.

De modo a levar a cabo o que aqui se propõe, a investigação a desenvolver tem como móbil (ou pergunta de partida) a resposta à questão: em que medida as organizações da economia social e solidária de 2º nível, resultam de uma estratégia individual de promoção da sustentabilidade das organizações de 1º nível?

De acordo com esta formulação, as principais hipóteses de investigação, são as seguintes:

H1: A adesão a organizações de 2º nível da economia social e solidária tem por objectivo o garante da sustentabilidade das organizações de 1º nível?

H2: As funções que as organizações de 2º nível da economia social e solidária prestam às de 1º nível, visam a superação das principais debilidades/promoção das potencialidades das organizações de 1º nível?

H3: A estrutura das organizações de 2º nível da economia social e solidária é a mais adequada para o desenvolvimento das funções pretendidas pelas organizações de 1º nível?

Desta forma, a dissertação apresenta a seguinte estrutura:

- Parte I. Introdução:

O Capítulo 1 corresponde à explicação do objectivo da dissertação, e o Capítulo 2 esclarece a metodologia utilizada para a elaboração da mesma;

- Parte II. Enquadramento teórico:

No Capítulo 3 procura-se contribuir para a clarificação de uma área científica emergente: a economia social e solidária, contextualizando o seu surgimento e dando conta das suas evoluções mais recentes.

O Capítulo 4, tem como objectivo explicitar o que se entende por organizações de 2º nível da economia social e solidária, conceito pouco trabalhado ao nível da academia, evidenciando a experiência dos consórcios italianos, como um dos modelos mais eficientes encontrados na literatura.

- Parte III. “Estudo de caso”:

O Capítulo 5 corresponde à caracterização e análise de uma organização de 2º nível, em contexto nacional, apresentando-se, posteriormente, o resultado do estudo realizado;

- Parte IV. Considerações finais:

Por último, o Capítulo 6 traduz as conclusões emanadas do confronto entre a teoria (Parte II) e a prática (analisada na Parte III).

2. Metodologia

2.1. Introdução

Como ainda agora foi referido, objectivo da dissertação é compreender em que medida as organizações da economia social e solidária de 2º nível, resultam de uma estratégia individual de promoção da sustentabilidade das organizações de 1º nível. Para atingir este propósito, é necessário testar as hipóteses definidas em cima (Capítulo 1).

Como se confirmará, ou não, estas hipóteses, será respondido ainda neste capítulo.

2.2. Opções metodológicas

Para aferir esta situação, partiu-se de uma figura de referência: o consórcio italiano¹, a procurando-se perceber qual a viabilidade deste tipo de entidade no contexto nacional.

¹ Ver Capítulo 4, ponto 4.2. sobre os consórcios italianos.

Optou-se então por uma abordagem qualitativa, através da realização de um estudo de caso, uma vez que estes “*em geral são a estratégia preferida quando são colocadas questões de “como” e “porquê” (...), e quando o foco está num fenómeno contemporâneo num contexto de vida real*” (Yin, 2003, p.1). No entanto, este, em particular, não tem como propósito “fazer do caso um exemplo”, passível de ser generalizado a outros contextos, mas antes, o de comprovar que é possível a organização (ou o agrupamento), numa entidade da economia social e solidária, de entidades de 1º nível, portuguesas, do «sector» economia social e solidária e outros, num território concreto e numa figura reconhecida, internacionalmente, como uma boa prática: os consórcios italianos, e ter algumas das vantagens descritas na literatura como as mais valias deste tipo de organização.

A escolha de um caso singular surge assim como a melhor opção de entre as possíveis, atendendo a que, como se irá ver no Capítulo 3, cada caso é um caso, logo, a tentativa de generalização de qualquer tipo de experiência não faz sentido, tendo em conta o tipo de abordagem que aqui se pretende explorar. Desta forma a pergunta “*Como se pode generalizar a partir de um caso único?*” (Yin, 2003, p.10), deixa de fazer sentido. Certamente, isto não quer dizer que não existam outras experiências de sucesso de organizações de 2º nível da economia social e solidária em Portugal. Pelo contrário. Esta situação permitirá perceber se a dinâmica territorial é um factor crítico para a emergência de determinado tipo de instituições, nomeadamente, organizações de 2º nível (como é proposto no ponto que aborda os consórcios italianos – 4.2.).

Assim, foi necessário que o caso reunisse alguns requisitos que permitissem, justamente, identificar características semelhantes às encontradas nos consórcios italianos, nomeadamente, no que respeita ao âmbito de intervenção, limitada a um território específico, mas também era importante que o mesmo fosse composto por entidades de tipologia diversificada. Este último critério foi definido pela investigadora, na medida em se considerou, por um lado, que a análise das organizações economia social e solidária de 2º nível, através do ponto de vista de outras formas organizacionais, que não sejam exclusivas à economia social e solidária e, por outro, das próprias organizações da

economia social e solidária sobre si, e suas congéneres (embora de níveis diferentes), garantem uma perspectiva mais integrada e aprofundada.

2.3. Objecto de estudo

A ADL – Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano, foi a entidade escolhida para ser estudada, na medida em que parecia corresponder a um caso de agrupamento de organizações presentes num mesmo território, semelhante à lógica dos consórcios italianos. Assim, a sua escolha deveu-se, essencialmente, à reunião dos dois critérios definidos, já referidos: território específico e diversidade da tipologia de sócios.

2.4. Etapas e procedimentos

2.4.1. Pesquisa bibliográfica e documental

Inicialmente, foram realizadas algumas leituras, de enquadramento, no que respeita ao conceito de economia social e solidária, de forma a sistematizar as aprendizagens adquiridas ao longo de vários anos de trabalho e investigação na área. Procedeu-se, também, à consulta de vários livros, nacionais e estrangeiros, a par com a pesquisa realizada na internet, como forma de retirar pistas para investigação. Esta fase, embora mais longa do que se previa, revelou a quase inexistência de bibliografia específica sobre o tema central da tese, pelo que foi necessário investir bastante tempo, quer na busca por material que abordasse a temática, quer na sua tradução, uma vez que a bibliografia encontrada estava em italiano. Apesar deste contratempo inicial, este método acabou por se revelar bastante útil, na medida em que permitiu ter acesso a um conjunto de estudos de consórcios italianos, numa abordagem que possibilitava a compreensão de muitos dos aspectos que se queriam analisar.

2.4.2. Enquadramento teórico

Findas as leituras referidas, foi assim possível realizar o enquadramento teórico indispensável, por um lado, à contextualização do tema, por outro, ao conhecimento

necessário para compreender a verdadeira dimensão de um consórcio, possibilitando, posteriormente, fazer a transposição para a realidade portuguesa.

2.4.3. Escolha do “caso”

A pesquisa na internet ou em livros não teve o resultado desejado, o que gerou algum desconforto evidente. Assim, optou-se pelo questionamento directo a académicos e colegas com conhecimentos nesta temática. Das poucas propostas que entretanto sugeriram, a ADL mostrou-se aquela com maior potencial de investigação, pelas duas razões acima referidas e agora novamente evidenciadas: âmbito territorial bem definido e diversidade da tipologia de sócios.

2.4.4. Entrevistas

Como forma de obter informação relevante proveniente, quer da ADL, quer das suas associadas, optou-se pela utilização de entrevistas não estruturadas² (gravadas), permitindo um grau de liberdade ao entrevistado, de forma a criar um diálogo contínuo, embora seguisse uma lógica que possibilitava aferir as principais questões que se pretendiam analisar. Para além disso, permite uma maior proximidade com os entrevistados, possibilita a detecção de determinados pormenores, porventura, não revelados, num método mais impessoal, compensando, também desta forma, o não utilização de uma metodologia quantitativa.

Em termos das entrevistas realizadas, e uma vez que a opção não foi pela representatividade, como já referido, privilegiou-se, ao invés, a diversidade, na medida em que se procurou ter contacto com entidades de diferentes tipologias, por exemplo, entre entidades fundadoras e não fundadoras, entidades pertencentes a órgãos sociais e extra órgãos, empresas, associações, entidades bancárias, entidades públicas, etc. As entrevistas, como método de recolha de informação eleito, valeram pelo potencial de «olhares

² Dentro da entrevista não estruturada, optou-se pela utilização da “entrevista focalizadas”, na medida em que “há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de dizer as perguntas que quiser: sonda razões e motivos, dá esclarecimentos, não obedecendo, em rigor, a uma estrutura formal” (Marconi; Lakatos, 1999, pp.96).

cruzados» sobre o mesmo assunto, que permitiram identificar, não só, as características principais do objecto de estudo (a ADL), mas também, melhor compreender o seu funcionamento, o relacionamento entre associações, o seu envolvimento com a comunidade, entre outros.

Foram realizadas sete entrevistas no total, entre Junho e Agosto de 2009. Todas as entrevistas foram realizadas nas instalações onde funcionam as entidades entrevistadas.

2.4.4.1. Construção do guião de entrevista

Embora a elaboração do guião de entrevista tenha antecedido a sua aplicação, optou-se pela clarificação do processo de construção do mesmo, num sub ponto, na medida em que primeiro, houve a necessidade de se escolher o método (ou métodos) a utilizar.

Assim, em primeiro lugar, foi construída uma grelha com os pontos principais a abordar, confrontando-os com a teoria que os suportava. A partir dessa grelha, foram desenhadas as estruturas dos guiões de entrevista, constituída por um conjunto de temáticas chaves, às quais correspondiam um conjunto de questões a serem colocadas aos entrevistados. A partir da matriz, foram elaborados dois guiões de entrevista distintos, para aplicar, um, à ADL (estrutura técnica e órgãos sociais) e, outro, aos seus sócios (ver Anexo 1 e 2).

2.4.5. Questionários

Foi também equacionado a utilização de questionários, enquanto “*instrumento de colecta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador*” (Marconi; Lakatos, 1999, pp.100), outrora preteridos pela ausência de proximidade que criam com os interlocutores, acabaram por se revelar extremamente úteis na abordagem a actuais não sócios da ADL, uma vez que aqui não interessava tanto a recolha de dados subjectivos, mas a obtenção de dados muito concretos sobre os motivos da saída. A construção dos questionários teve em conta o perfil dos interlocutores a questionar, desinteressados, à partida, sobre a ADL. Estes tiveram por

base, unicamente, perguntas abertas³, por forma a permitir o seu preenchimento num tempo muito curto, e contemplam três dimensões relevantes: o motivo da adesão, o motivo da saída e a pertinência de entidades de 2º nível (ver Anexo 3).

Assim, foram enviados, por *e-mail*, a representantes das duas entidades que saíram, voluntariamente, da ADL. Nenhum dos dois respondeu.

2.4.6. Análise de dados

Sendo que o método privilegiado foi a entrevista não estruturada, construiu-se um instrumento prático e simples, contudo, extremamente útil para o fim pretendido: a matriz de análise. Esta incorpora as várias questões colocadas à ADL (órgãos sociais e estrutura técnica) e seus associados, obtendo-se, por esta via, o cruzamento das respostas de diversas origens, que permitiram montar o quadro interpretativo que serviu de base às conclusões obtidas com a investigação.

A referir ainda que para a construção desta matriz, optou-se por (re)organizar as perguntas das duas entrevistas (já referidos – Anexos 1 e 2) em grupos temáticos, facilitando, desta forma, a interpretação dos dados.

³ Por perguntas abertas entendem-se as que “*permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões*” (Marconi; Lakatos, 1999, pp.103)

Parte II. Enquadramento teórico

3. Economia Social e Solidária

Antes de se iniciar a dissertação, propriamente dita, convém esclarecer o que se entende por um conceito essencial para a elaboração da mesma, traduzida em várias designações diferentes. Está-se a falar de Economia Social e Economia Solidária, ou mesmo, Terceiro Sector, Terceiro Sistema, *Non-profit Sector*, *Voluntary Sector*, Outra Economia, Economia Alternativa, entre inúmeras outras denominações (Nunes, 2004; Vivet; Thiry, 2000).

Sem querer tornar este capítulo numa abordagem histórica aos conceitos referidos, uma vez que este não é o objectivo principal do trabalho, este ponto visa apenas contextualizar a emergência desta(s?) concepção(ões?). Para isso será necessário, no entanto, aludir a certos marcos históricos fundamentais para a compreensão das diferenças (ou características) atribuídas a cada um deles. Se esta tarefa poderá parecer, à partida, realizada com relativa facilidade, ela não o é de todo, pois, como defende Nunes (2004, p.10) existem quase tantas definições como os autores que escreveram sobre este conceito (ou conceitos), sendo que esta diversidade é explicada por uma variedade de factores históricos, sociológicos e económicos, de acordo com a *“nacionalidade, as preocupações de rigor académico, a evolução da reflexão teórica sobre o campo ou o posicionamento ideológico e até religioso dos autores que a esta realidade se referem”*.

3.1. Breve abordagem histórica

Sem querer reduzir a economia social e solidária a um conceito e a uma realidade meramente ocidental, este Ponto visa, essencialmente, contextualizar o processo histórico de reconhecimento deste fenómeno, apontar as principais características que lhe estão associadas e identificar as mais recentes evoluções desta designação. Assim sendo, o presente capítulo cingir-se-á à Europa, embora com referência ao contexto americano, particularmente, ao da América do Norte ou ao caso concreto do Brasil, dentro da América Latina.

A designação inicial de «economia social», entendida como prática, na sua concepção actual, tem o seu reconhecimento no século XIX, em França. Apesar de terem existido práticas semelhantes, bem anteriores a esta data, em contextos geográficos não europeus (Defourny, 2005), não se justifica aqui a sua inclusão ou desenvolvimento, dado que, por um lado, constituem experiências menos generalizadas, por outro, o seu grau de sistematização é ainda insuficiente e não está facilmente acessível.

De acordo com Amaro (2005), há quatro acontecimentos críticos (que designa por «condições objectivas») para a emergência da economia social, no contexto das novas sociedades industriais, a saber:

- Revolução Agrícola, traduzida, por exemplo, na mercantilização da terra, e consequente implementação do sistema de propriedade privada (uma das bases do sistema capitalista); nos aumentos exponenciais da produção agrícola, devido à evolução tecnológica ocorrida quer em termos dos processos de produção e cultivo, organização do trabalho, escolha de sementes, etc; ou na abundância de mão-de-obra que ocorria às cidades, uma vez que não era mais necessária em tanta quantidade para a agricultura, ficando assim disponível para o trabalho fabril assalariado;
- Revolução Comercial (e dos Transportes), evidenciada, nomeadamente, na criação das feiras francas, lugar, por excelência, de troca de informações provenientes de contextos geográficos e culturais distintos, e de estímulo da economia da troca; a descoberta de novas fontes de matérias-primas e mercados, possibilitados, numa fase inicial, pelos descobrimentos portugueses e espanhóis; a invenção do caminho-de-ferro, permitindo que pessoas e bens passassem a poder circular de forma mais rápida e barata;
- Revolução Tecnológica, destacando-se aqui, a invenção da máquina a vapor, que alterou, por completo, a forma de produzir e de organizar o trabalho, permitindo ganhos extraordinários da produção e da produtividade;
- Revolução Industrial, que corporizou a verdadeira mudança nos modos de vida da altura, consentindo o domínio da nova classe dominante (a burguesia), e a crescente

pauperização do designado proletariado, passando as fábricas a ocupar um lugar de destaque, quer pelo número de assalariados que empregam, quer pelo ritmo de produção que impunham e, sobretudo, pela superioridade do capital em relação ao trabalho.

A par destas, existem um conjunto de «condições subjectivas» (Amaro, 2005), que ajudam a consolidar o aparecimento do conceito de economia social, das quais se destacam, a Revolução Cultural e Filosófica, e a passagem de uma sociedade teocêntrica para antropocêntrica; a Revolução Religiosa, em que a Reforma Protestante assumiu um papel notável na desmistificação de questões relacionadas, por exemplo, com a poupança, estimulando, inclusivamente, a obtenção de lucro; a Revolução Científica e o surgimento do racionalismo como factor de eficiência aplicado à produção; e na Revolução Política, que se manifestou no seu maior esplendor na Revolução Francesa, através dos princípios da "Liberdade, Igualdade e Fraternidade", também eles já manifestados na Declaração de Independência dos Estados Unidos da América (1776).

Esta é a realidade do final do século XVIII, início do século XIX: uma sociedade ambivalente, na medida em que consegue atingir progressos tecnológicos notáveis, mas também cria miséria. É justamente neste contexto que a economia social surge, como resposta à designada “questão social” que assombrava as sociedades industriais.

Começam assim a irromper numerosas iniciativas colectivas, especialmente nascidas do movimento operário ou de camponeses, para fazer face a este problemas. A mais representativa, considerada na literatura como a primeira experiência de economia social, em 1844, é intitulada de “os pioneiros de Rochdale”. Esta iniciativa, traduz o surgimento de o que hoje se pode considerar como uma cooperativa de consumo, constituída por um grupo de tecelões de uma localidade perto de Manchester, cujos princípios, que se enunciam de seguida (Amaro, 2005, p.24), marcam, ainda, o movimento cooperativo por todo o mundo:

- “A regra de *"um homem, um voto"*;

- *A venda dos produtos aos seus membros a preços de custo (sem lucro, portanto);*
- *O reembolso aos associados da parte dos lucros não reinvestida;*
- *A criação de um fundo para o desenvolvimento pessoal dos membros (fundo de educação)”.*

Ao nível ideológico, a economia social foi também influenciada por um conjunto de indivíduos que defendiam novas formas de organização do trabalho, umas próximas do que actualmente se designa por auto gestão, outras, da quase anarquia. Essas personalidades são classificadas na literatura por Charles Gide como “utópicos”, destacando-se, entre eles, Saint Simon (1760-1825), Owen (1771 – 1858), Fourier (1772 – 1837), Cabet (1788 – 1858), Bucher (1796 – 1869), Le Play (1806-1862) e Proudhon (1809 – 1869), que se enquadram numa de quatro correntes principais: socialismo utópico, o social-cristianismo, o liberalismo e o solidarismo laico (Amaro, 2005; Defourny a), 2005).

Em termos políticos, a economia social começa a ser conotada como uma forma de contestação ao sistema capitalista de produção que se afirmava, acreditando que era possível uma outra via, colectivista, e mais «social», em que havia uma preocupação genuína com os trabalhadores e, sobretudo, a população mais carenciada, começando a aparecer como uma alternativa ao modelo capitalista dominante, embora a sua crítica não fosse tão radical como aquela que oferecia o comunismo, defendido por Marx.

Verificou-se assim que, entre finais do século XIX e princípios do século XX, surgiram muitas outras iniciativas conjuntas promovidas pelos trabalhadores e camadas mais populares da população, imbuídos, simultaneamente, de um espírito de entreatajuda e da necessidade de ultrapassar as dificuldades causadas pelo novo modo de produção capitalista, concebidas para apoiar os seus membros, ou considerando a comunidade onde estavam inseridas, como são exemplo, as sociedades de socorros ou de crédito, caixas de seguros para doenças e morte, cooperativas agrícolas, de consumo, etc (Amaro, 2005).

O movimento associativo gerado pela criação destas iniciativas, veio a dar origem aos quatro princípios fundamentais que caracterizam as organizações da economia social (Amaro, 2005; Defourny, 1987):

1. O objectivo principal é o de servir os seus membros (interesse comum ou mútuo) ou a comunidade (interesse geral), ao invés de privilegiarem a obtenção de lucro;
2. A prioridade é dada às pessoas e ao trabalho, em detrimento do capital, na repartição dos excedentes e nas decisões;
3. Seguem um modelo de decisão e de funcionamento democrático, baseado na máxima "um homem, um voto";
4. Têm autonomia de gestão, face ao Estado.

Simultaneamente, em termos académicos, a economia social também começava a dar os primeiros passos, sendo que a primeira designação na literatura se atribui a Charles Dunoyer, em 1830, através do seu livro *“Traité d’économie sociale”*, e logo em 1896 passou a ser considerada uma ciência económica, através da obra de Leon Walras *“Etudes d’économie sociale: théorie de la répartition de la richesse sociale”* (Àvila; Campos, 2007).

Foram todos estes contributos somados, que deram origem ao conceito de economia social, definida por Charle Gides *“economista francês que apareceu ligado ao nascimento da Economia Social, aliás o primeiro académico a receber a cátedra do ensino desta disciplina na Universidade de Paris e o responsável pela organização do pavilhão sobre Economia Social, na Exposição Universal de Paris, em 1900, esta era vista como a ciência que trata dos mecanismos de distribuição da riqueza na sociedade, enquanto que a Economia Política aborda os da produção (4)”* (Amaro, 2005, pp.18).

Contudo, a economia social, até mais de metade do século XIX, ocupava, praticamente, um papel marginal na sociedade, abrangendo, as franjas mais pobres e desprotegidas, as quais o Estado não cuidava e o mercado ignorava.

⁴ Gide Charles (1929)- "Curso de Economia Política", Libreria de la Viuda de Ch. Bonnet, Paris, 7ª edição.

3.2. A “nova economia social”

Mas as necessidades que levaram ao surgimento de iniciativas como as de *Rochdale*, aparecem no final da década de 70 com novos contornos. De facto, as velhas necessidades mantêm-se, mas novas carências irrompem todos os dias, de acordo com os novos estilos de vida das populações.

Desde essa altura até à actualidade, a economia social evolui nas suas formas organizativas, no seu campo de acção, no reconhecimento por parte da sociedade, em geral, e, inclusivamente, no que concerne à sua designação! A partir de então, tem-se assistido, ao desenvolvimento de um dinamismo associativo renovado, traduzido em novas experiências socio-económicas, *“enfim, a uma realidade que podemos designar de “nova economia social”, caracterizada por uma maior institucionalização, peso económico e reconhecimento social”* (Defourny, 1987, p.23).

Na verdade, e apesar dos inúmeros estudos realizados sobretudo na Europa ou nos Estados Unidos, nunca foi consensual o tipo de entidades que abrangia, em termos da sua forma jurídica, a sua designação, como ainda agora referido, ou mesmo no que diz respeito à possibilidade de redistribuição do lucro, questão esta que, ainda hoje, é causadora de grande polémica. De facto, a característica mais marcante das organizações da economia social contemporâneas é a dificuldade de catalogação das entidades que compõem este grande sector, para alguns o «Terceiro Sector», por oposição a um Primeiro Sector: o Estado, e a um Segundo Sector: o Mercado.

Relativamente ao enquadramento teórico do fenómeno, existem, actualmente, duas abordagens principais: a normativa e a jurídico-legal. A abordagem normativa centra-se nas questões dos valores que subjazem à criação das organizações da economia social, considerados como os seus quatro princípios fundamentais⁵, já referido no ponto anterior.

⁵ Relembrando: 1.Objectivo principal é servir os seus membros ou a comunidade, em geral, ao invés de privilegiarem a obtenção de lucro; 2.Prioridade é dada às pessoas e ao trabalho, em detrimento do capital, na

Já a abordagem jurídico-legal faz incidir o seu foco na forma legal assumida pelas respectivas organizações, e que assentam, principalmente, em quatro figuras: associação, cooperativas, mutualidades e, mais recentemente, as fundações (Vivet; Thiry, 2000; Defourny, 1987; Defourny, 2005; Ávila; Campos, 2007). Contudo, nenhuma destas abordagens parece ser suficiente para abarcar a diversidade existente no seio da economia social, especialmente no que respeita à questão do lucro, e da sua distribuição (ou não) pelos seus membros.

Sobre este assunto existem, actualmente, duas grandes correntes no seio da economia social, uma de cariz francófono, tendo também grande expressão nos países da América Latina, e outra de referência, acentuadamente, anglo-saxónica (Nyssens, 2005). A corrente anglo-saxónica proíbe, terminantemente, a redistribuição dos lucros, baseando-se na tradição do “*non-profit sector*” ou do “*voluntary sector*”, assente numa filosofia caritativa, onde beneficiários e membros da associação não são coincidentes. Por outro lado, a corrente “continental” continua a afirmar o seu foco no serviço prestado aos seus membros ou à comunidade, sem, no entanto, rejeitar a possibilidade de realização de lucro, considerando, inclusivamente, a possibilidade de distribuição dos mesmos, embora ela seja feita com muitas restrições. Nestas últimas organizações, em grande parte dos casos, beneficiários e membros confundem-se (Nyssens, 2005). Desta divisão, decorre, por exemplo, que os países anglo-saxónicos excluem as cooperativas do seu campo de acção, ou seja, do âmbito das organizações do *non-profit sector*, como é aí designado⁶.

Num trabalho promovido pela Comissão Económica e Social (Ávila; Campos, 2007), propõe-se a divisão da economia social em dois subsectores, tendo em conta a orientação da sua produção: o subsector de mercado ou empresarial, e o subsector de não mercado, embora se reconheça que as fronteiras entre ambos são ténues. De acordo com este estudo,

repartição dos excedentes e nas decisões;3. Modelo de decisão e de funcionamento democrático, baseado na máxima "um homem, um voto"; 4. Autonomia de gestão, face ao Estado.

⁶ Para um melhor entendimento destas questões ver Ávila; Campos, 2007

o subsector de mercado inclui, basicamente, cooperativas, mutualidades e outras entidades que têm em comum três marcas distintivas:

- Criadas para satisfazer as necessidades dos seus sócios, numa lógica de auto-ajuda. Normalmente, sócios e beneficiários são os mesmos;
- Orientadas para a produção para o mercado. A venda de bens e serviços constitui-se, portanto, como uma “actividade instrumental”, visando a obtenção de recursos para satisfazer as necessidades dos associados/beneficiários;
- Admitem a distribuição de excedentes, de acordo com a actividade realizada e não em função do capital (ou quotizações) detido.

Em relação ao subsector de “não mercado”, este é composto por todas as entidades que prestam serviços gratuitamente, ou a preços economicamente não significativos, englobando, essencialmente, associações e fundações, entre outras. Assim sendo, não admitem a possibilidade de distribuição de excedentes, caso os hajam. A sua principal fonte de rendimentos tem origem em donativos, subsídios estatais ou mesmo de contribuições voluntárias dos próprios beneficiários, pelo que as vendas em mercado aberto, não são expressivas.

Em resumo, é reconhecido um conjunto de particularidades comuns às organizações da economia social, que incorporam, basicamente os seus quatro princípios fundamentais, reforçando a sua característica fundamental, ou seja, são organizações de pessoas e para pessoas, de carácter legal, privado e democrático, quer no funcionamento interno, quer nas suas relações com o Estado. Sublinham também a possibilidade de distribuição de excedentes, de acordo com a actividade produzida dentro da organização, e portanto, não proporcional a quotizações.

Desta forma, é apenas possível olhar a economia social, nos seus desenvolvimentos actuais, não como um conceito fechado, mas atendendo às suas duas dimensões centrais (Nunes, 2004): a intervenção directa, no domínio social, através de acções concretas, sobre indivíduos desfavorecidos; e a edificação de novos modelos de governabilidade, quer em

termos micro, ao nível de uma empresa/organização, quer macro, ao nível de um determinado território, seja ele local, regional ou nacional.

Como se demonstrou, o conceito economia social tem sofrido algumas evoluções, principalmente nas últimas duas/três décadas, tendo a designação economia solidária, surgida no início dos anos 90 em França, por Jean Louis Laville, coordenador do CRIDA - Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie, ganho alguma expressão, naturalmente, no seu país de origem, mas também no Brasil (Filho; Laville, 2004). Esta denominação surge para evidenciar novas realidades, nomeadamente, a preocupação com o meio ambiente, os recursos naturais, a diversidade cultural, a articulação estreita com o desenvolvimento local dos territórios, a ligação ao meio universitário, etc (Vivet; Thiry, 2000; Amaro; Madelino, 2004).

Nas palavras de Singer (2005, p.243, 244), a economia solidária coloca o ênfase na *“promoção de uma solidariedade ente diferentes actores para a prática da autogestão”*. A solidariedade a que aqui se alude, não se resume ao entendimento mais tradicional de solidariedade primária. O conceito reinventou-se, na medida em que vai para além do grupo restrito de beneficiários. De facto, a questão da autogestão pelos trabalhadores assume um protagonismo destacado, como resposta à «nova questão social» motivada pelo *“crescente desemprego em massa, as falências em cadeia, a marginalização crescente dos desempregados de longa duração e daqueles que sabem que não têm a possibilidade de tornar a ter um emprego por causa da sua idade, do sua falta de qualificação ou de experiência profissional, de sua pertença étnica, do seu sexo, etc”* (Singer, 2005, p.244; Filho; Laville, 2004, Monzón, 1987).

Para dar corpo a essas novas realidades, a economia solidária contempla agora uma panóplia de formas jurídicas diversas (como já foi mencionado), que extravasam largamente, as formas mais tradicionais (já referidas) da designada economia social, como são exemplo as Cooperativas Sociais, em Itália, as Empresas Comunitárias e as Empresas Intermediárias, no Reino Unido, as Sociedades de Emprego e Qualificação e as Empresas Alternativas, na Alemanha, as Empresas Comunitária, na Irlanda e na Escócia, as Empresas

de Formação pelo Trabalho, na Bélgica, as Associações Intermediárias e as Régies de Quartier, em França, as Empresas de Inserção em Portugal, as Cooperativas de Trabalho Associado e as Sociedades Anónimas Laborais, em Espanha, as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, no Brasil (Filho; Laville, 2004), entre outras. Para além disto, a sua evolução manifesta-se, não só em termos do tipo de público-alvo abrangido (toxicodependentes, minorias étnicas, jovens em abandono escolar), das actividades empreendidas (reciclagem, turismo ecológico), das necessidades (não básicas) satisfeitas (turismo aventura, reparações domésticas), mas também ao nível da própria prestação de bens e serviços, muitas vezes, em substituição do próprio Estado.

Assim, a economia solidária encara a dinâmica económica num sentido amplo, ou seja, em vez de resumir a economia ao mercado, ela concebe-a como parte de uma economia plural, baseada em três dimensões chave, onde se entrecruzam diferentes lógicas de actuação, que se complementam, ao invés de se excluírem. As três dimensões referidas são as seguintes (Filho; Laville, 2004):

1. Economia mercantil, na medida em que é sustentada por um conjunto de trocas mediadas por um preço (o preço de mercado);
2. Economia não-mercantil, baseada numa relação vertical obrigatória, sendo que o Estado (num patamar superior) se apropria dos recursos da sociedade de forma a poder desempenhar a sua função redistribuidora;
3. Economia não-monetária, suportada no princípio da reciprocidade, promotora do adensamento das relações sociais, do estabelecimento de laços entre os indivíduos e da coesão social, mais generalizada, a toda a sociedade.

Na perspectiva latino-americana, a economia solidária corporiza, em certa medida, uma verdadeira revolução social, construindo o caminho para uma economia alternativa ao capitalismo neoliberal (Gaiger, 2004).

Mais contidos, embora não menos empenhados, os actores da economia solidária europeus vêem neste sector, uma oportunidade de, não só superar as falhas de mercado, mas de criar

condições para que o sistema económico, social, ambiental, etc, visto como um todo, funcione melhor, e de forma mais coesa, capaz de gerar um modelo de desenvolvimento mais justo para toda a sociedade, sendo assim coerente com o “Modelo Social Europeu” (Ávila; Campo, 2007).

Para este reconhecimento da economia solidária, muito contribui a habilidade demonstrada pelas organizações solidárias para a inserção, em mercado laboral, de indivíduos com défices de competências (físicas, psíquicas, sociais, escolares, profissionais, entre outras), motivo pela qual são reconhecidas como um eixo da política de emprego preconizada pela Estratégia de Lisboa (Ávila; Campo, 2007).

Tendo em conta o exposto, e dado que ainda não existe unanimidade na denominação do conceito (ou conceitos?) a que este trabalho se refere, a partir de agora a designação a utilizar será a de economia social e solidária, por se considerar uma noção mais abrangente que abarca as diferentes realidades aqui mencionadas.

3.2.1. Funções da economia social e solidária

Considerando o conceito de economia social e solidária a que aqui se alude, importa agora ressaltar as características das organizações que constituem este sector.

As iniciativas da economia social e solidária assumem, em primeiro lugar, a função de Prestação de Serviços, sejam eles culturais, educativos, sanitários, sociais ou outros, inserindo-se no sistema de produção de bens e serviços locais de utilidade colectiva, o que, *per si*, gera dinâmicas de desenvolvimento económico, das quais se destacam a satisfação de necessidades locais, a alteração da composição do tecido empresarial, quer em termos dos produtos ou serviços produzidos, destinados a população carenciada, quer em termos do tipo de «empresa» que se instala (por exemplo, cooperativas), a inclusão e a formação de recursos humanos locais, designadamente, aqueles com maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho, como é o caso dos deficientes, minorias étnicas, entre outros (Defourny, 1987, Monzón; Defouny, 1987; Lévesque, 2002; Salamon, 2000; Ferrão, 2000).

É no exercício desta função que se manifesta um princípio básico deste tipo de organizações, devido ao estabelecimento de relações pessoais entre prestadores e beneficiários, e ao envolvimento dos trabalhadores no próprio «projecto da organização» (Defouny, 1987), uma vez que, como já se disse, muitas vezes trabalhadores e beneficiários são a mesma pessoa.

A prestação de serviços ou a produção de bens pelas organizações da economia social e solidária, têm inúmeras vantagens em relação à prestação/produção por entidades públicas e privadas, nomeadamente, no que toca ao forte enraizamento local e à proximidade relacional inerentes, em termos de ajustamento às necessidades específicas da comunidade, celeridade na resposta, mobilização de recursos sub-utilizados ou não aproveitados, flexibilidade na condução dos processos e, conseqüentemente, melhor qualidade e eficácia das soluções implementadas (Defouny, 1987).

Substituindo-se, em parte, ao próprio Estado, quando diferenciam o pagamento aos seus beneficiários de acordo com os seus rendimentos, ou oferecem os seus serviços, gratuitamente ou a um preço inferior ao seu real custo, estas iniciativas assumem, por vezes, uma função de Redistribuição (Monzón; Defourny, 1987, Defourny, 1987).

Às iniciativas da economia social e solidária é também reconhecido um papel importante em termos da Inovação. Esta característica advém da sua estrutura mais flexível e adaptativa, uma vez que têm, geralmente, pequena dimensão ou acesso a recursos humanos qualificados, via voluntariado, que lhes permitem agilizar num curto espaço de tempo, por exemplo, as quantidades produzidas ou a capacidade de abarcar um novo serviço. Também o facto de estarem em permanente articulação com os vários actores locais, fazem com que estas iniciativas possam ter a percepção constante das novas necessidades que vão surgindo, permitindo construir o arranjo institucional que melhor se ajuste à satisfação das mesmas, fazendo uso, nomeadamente, de recursos dos vários parceiros, designadamente ao nível das instalações. São estas duas características, em conjunto, que dão azo à emergência de novas actividades e novas respostas. Esta capacidade de implementar novas soluções, funciona, muitas vezes, como “incubadoras de ideias”, potencialmente utilizadas pelo

sector público, posteriormente (Monzón; Defourny, 1987; Lévesque, 2002; Salamon, 2000).

As organizações da economia social e solidária são, simultaneamente um “*veículo de expressão individual e grupal*” pois, é através destas, que indivíduos e comunidade partilham valores de solidariedade e diversidade, promovendo, ao mesmo tempo, a participação mais activa nos destinos da comunidade, através da liderança de instituições de base local. Desta forma é lhes atribuída um papel de Liderança e de Expressão (Salamon, 2000, p. 7).

Associada a esta última ideia, verifica-se que este tipo de iniciativas exerce uma função de Representação da comunidade, ou também designada de Advocacy, em termos de *lobby*, de pressão a favor da mudança social, de forma a que a opinião e os interesses das minorias menos participativas sejam ouvidas. São, efectivamente, estas organizações que dão voz às necessidades prioritárias desses indivíduos ou comunidades, contribuindo, como nenhuma outra entidade, para a regulação social de um território determinado, pois transportam para as instâncias decisoriais as principais reivindicações daqueles com quem, ou para os quais, trabalham, fazendo com que os resultados sejam mais ajustados às necessidades de todos.

Esta função de Regulação atribuída à economia social e solidária é também evidenciada face aos poderes públicos, uma vez que estas organizações exercem um papel complementar à acção interventiva do Estado na aplicação das diferentes políticas, nomeadamente, as de emprego (Defourny, 1987). Em relação a este aspecto, convém realçar que esta valência é muitas vezes confundida a verdadeira missão das organizações da economia social e solidária, dando a imagem que o seu principal objectivo é a inserção de indivíduos desfavorecidos em mercado de trabalho.

As instituições sociais e solidárias desenvolvem ainda uma actividade extraordinária como Rentabilizador de Recursos, na activação de sinergias locais, colocando ao serviço da comunidade recursos locais não ou sub utilizados, rentabilizando o trabalho feito por cada parceiro, individualmente, conseguindo, desta forma, melhores resultados.

De forma bastante original, uma parte das organizações da economia social e solidária têm uma ligação bastante forte com instituições do ensino superior, o que lhes permite estar em constante avaliação, sistematizar os resultados obtidos, bem como procurar soluções novas, para novos e velhos problemas. Simultaneamente, facilita o contacto com realidades semelhantes em contextos geográficos muito distintos, o que permite a obtenção de novas aprendizagens colocadas ao serviço da comunidade (Amaro; Madelino, 2004), numa perspectiva de investigação-acção, e assumindo um papel de destaque ao nível da Investigação.

Por último, mas não menos importante, as iniciativas da economia social e solidária têm uma importância significativa no Desenvolvimento Comunitário e da Democracia Participativa, através da reanimação ou mesmo na geração da solidariedade comunitária, na activação da interacção social, dos laços de sociabilidade e vizinhança, etc, promovendo o sentido da comunidade ou, por outras palavras, uma identidade comunitária comum (Salamon, 2000). E tal como diz Ferrão (2000, p.67) *”em casos onde a economia social ganhe particular relevância, dada a fragilidade das comunidades locais, a intensificação das redes de sociabilidade e a capacitação das instituições existentes podem mesmo constituir a última oportunidade de se garantirem os limiares mínimos de densidade relacional de que qualquer área necessita para sobreviver enquanto colectividade”*. Esta função tem, também, um impacto fundamental ao nível da governância ou da concertação local, como é muitas vezes chamada (Amaro; Madelino, 2004).

Em resumo, e de acordo com o mesmo autor (Ferrão, 2000), pode-se dizer que às organizações sociais e solidárias é lhes atribuída uma “tripla função” centrada nos seguintes pilares:

- Coesão social, interligada com a eficiência económica, na medida em que promove a inclusão social, nomeadamente, através da criação de emprego, sobretudo para aqueles com maiores dificuldades de inserção no mercado de trabalho;
- Coesão económica, fomentando a geração de riqueza aliada à eficácia social, a partir de contextos mais desfavoráveis;

- Novas formas de governância, associadas a uma maior e mais consciente participação da comunidade e, principalmente, dos segmentos da população tradicionalmente minoritários, onde as organizações da sociedade civil contribuem para a geração de novas políticas, cruzando as dimensões económica e social, promotoras da autonomia e responsabilização individual dos indivíduos beneficiários.

3.2.2. Pontos fracos das organizações sociais e solidárias

Naturalmente, às organizações sociais e solidárias, consideradas isoladamente, são apontadas um conjunto de fragilidades, que pela sua natureza, podem fazer perigar a sua manutenção ou a sua credibilidade enquanto sector autónomo, independente e útil, quando tidas como um todo.

Segundo um estudo da Johns Hopkins University (Salamon, 2000), as organizações sociais e solidárias apresentam algumas lacunas ao nível do seu desempenho. Embora se reporte à realidade americana do "Non Profit Sector", estas limitações podem perfeitamente transpor-se para as organizações da economia social e solidária, no sentido em que estas foram definidas, como se pode verificar de seguida.

Uma das vulnerabilidades deste tipo de iniciativas tem a ver com o designado Particularismo, ou seja, algumas instituições ao procurar responder aos interesses dos seus beneficiários, podem tornar-se hostis aos interesses mais amplos da sociedade, adoptando uma postura discriminatória, uma vez que se focalizam apenas em alguns grupos específicos.

As organizações da economia social e solidária apresentam também um certo Paternalismo, que se pode traduzir numa atitude assistencialista perante o seu público específico, e na consequente dificuldade em estabelecer obrigações a estes, podendo mesmo pôr em causa a sustentabilidade das suas instituições.

Uma das características mais marcantes, e talvez aquela que as torna mais conhecidas na sociedade em geral, prende-se com o excessivo Amadorismo, causado, na maior parte dos casos por falta de técnicos com competências de gestão, em detrimento daqueles com formação na área social (Defourny, 1987). O aproveitamento de trabalho voluntário, muitas vezes pouco qualificado para o exercício de determinadas funções, pode também promover o desempenho menos eficiente das instituições sociais e solidárias. A esta questão está associada uma outra, pouco abordada na literatura, que tem a ver, especificamente, com a gestão de recursos humanos. No entanto, existem já alguns indícios que testemunham, por exemplo, a falta de formação, a curta duração dos contratos, o vínculo precário ou o pagamento de salários mais baixos para funções iguais nos sectores público e privado (Barros, 2000; Defourny, 1987).

A Insuficiência de Recursos, sobejamente reconhecida pela sociedade em geral, nomeadamente, financeiros, coloca em risco a performance futura das instituições sociais e solidárias, uma vez que tem implicações ao nível da qualidade do fornecimento dos produtos ou serviços, da sua prestação atempada, da contratação de recursos humanos qualificados, etc. A referir ainda que, não só a escassez de capital é considerado um problema, mas também a dificuldade em aceder ao crédito bancário acentua a vulnerabilidade deste tipo de organização, dado que, na maioria dos casos, não existem garantias reais.

Também a denominada Falta de “*Accountability*” ou, por outras palavras, a ausência de uma política de prestação de contas, associada a uma baixa transparência na gestão dos fundos que gerem, contribui, em muito, para a descredibilização deste sector, devido ao risco de desperdício, quer dos subsídios públicos quer de donativos privados, uma vez que se admite que não há uma monitorização suficientemente forte sobre os mesmos (Defourny, 1987).

Do ponto de vista macroeconómico, e para além das falhas identificadas neste estudo, poderá acrescentar-se a Falta de Reconhecimento do contributo das organizações da economia social e solidária para a sociedade, vista como um todo. A este nível o valor das

suas iniciativas é já reconhecido por alguns, na medida em “*que desempenham um papel importante em quase todas as áreas da actividade social, contribuindo para a criação de emprego, cidadania activa e democracia e que, para além de oferecerem uma vasta gama de serviços, têm uma acção essencial (...), representam os interesses dos cidadãos junto dos poderes públicos e desempenham um papel fundamental na promoção e salvaguarda dos direitos humanos, bem como das políticas de desenvolvimento*” (Com (1997) 141 final). No entanto, esta imagem não é clara para a sociedade em geral, em muitos casos pela percepção que muito dos serviços prestados são ainda por entidades pública, não reconhecendo a sua autonomia e independência face ao Estado, mantendo a sua situação de um sector residual, à margem da economia (Ferrão, 2000).

Por vezes denota-se, inclusivamente, um certo Corporativismo, relacionado com a posição de monopólio ou quase-monopólio (Defourny, 1987) em que se encontram muitas das organizações sociais e solidárias face à obtenção dos fundos públicos e privados, sendo que quanto maior a sua reputação na sociedade, maior a sua facilidade de captação. Por outro lado, a esmagadora maioria das organizações da economia social e solidária, tem uma pequena (ou micro) dimensão, o que a coloca numa situação de maior fragilidade, face ao mercado, em geral.

A referir ainda uma dificuldade estrutural que faz desviar as organizações da economia social e solidária dos seus princípios fundamentais: o Isomorfismo organizativo, que não é mais do que a utilização instrumental das organizações sociais e solidárias pelas autoridades públicas, devido à dependência (normalmente, financeira) exagerada que estas últimas exercem sobre as primeiras. Já quando as organizações sociais e solidárias têm uma presença muito intensa no mercado, corre-se o perigo da sua transformação em empresas lucrativas (Ávila; Campos, 2007).

É também importante falar na efectiva participação existente nas organizações da economia social e solidária, que em alguns casos, não atinge os níveis induzidos pela própria natureza comunitária das instituições. Esta situação perverte, muitas vezes, a essência deste tipo de

entidades, e mina a imagem das organizações da economia social e solidária, como um todo.

Considerando a economia social e solidária enquanto sector autónomo da economia, verifica-se ainda, por um lado, uma excessiva Fragmentação das iniciativas, em termos das suas origens, formas de funcionamento, figura legal, etc; por outro lado assiste-se a uma forte oposição ao agrupamento das mesmas, afastando a possibilidade de criação de uma identidade colectiva e portanto, a promoção de estratégias globais de crescimento e reconhecimento do sector, quer a nível regional, local ou nacional (Ávila; Campos, 2007). Aliada a esta questão, acresce ainda a falta de ligação nacional, e o conseqüente isolamento, provocando um certo clientelismo e falta de competição local estimulante (Vivet; Thiry, 2000).

3.2.3. Factores externos promotores de fragilidades

Para além das fraquezas internas reveladas no ponto anterior, as organizações sociais e solidárias contam ainda com alguns constrangimentos/ameaças externas que têm implicações mais fortes na sua estrutura, dinâmica e funcionamento, do que nas restantes organizações da sociedade.

Assim, verifica-se que existe uma maior vulnerabilidade ao contexto socio-político existente, traduzido, designadamente, em políticas pública mais ou menos restritivas ou utilização de serviços de *outsourcing* (Ferrão, 2000). Ou seja, pela simples razão de grande parte destas organizações terem como financiador único ou maioritário o Estado, estão muito mais susceptíveis às ameaças provenientes da conjuntura política, e da disponibilidade do Estado para a promoção de medidas de incentivo ou limitação ao sector.

Para além desta situação, o facto das organizações sociais e solidárias se dirigirem a populações carenciadas traz acrescidas dificuldades ao nível da procura, designadamente, porque muita dessa procura (latente) jamais se traduzirá em procura efectiva, dado o nível de rendimentos dos «clientes». Por outro lado, mesmo aquela (procura) que tem acesso aos

bens e serviços prestados pelas organizações solidárias, quer porque o nível de rendimento permite adquirir, quer por via de apoios estatais, é muitas vezes, de reduzida dimensão e limitada em termos geográficos, pelo âmbito de actuação da própria organização social e solidária. Acresce ainda que, num número muito significativo de casos, o nível de complexidade e de individualização que requer a resposta oferecida, implica a mobilização de soluções organizacionais e tecnológicas ainda não disponíveis no mercado, obrigando a uma procura constante de novos e mais ajustados bens e serviços (Ferrão, 2000).

3.4. A economia social e solidária em Portugal

A economia social e solidária tem uma longa tradição no nosso país, embora a sua evolução conte com algumas particularidades, que se irão revelar de seguida. Ela surge em Portugal no século XII, sendo as confrarias e corporações de mestres, as figuras mais representativas de então. No entanto, foi na época dos «Descobrimentos», a partir do século XV, que as instituições sociais e solidárias ganharam maior expressão, nomeadamente, com o aparecimento das Santas Casas da Misericórdia (Franco, 2005).

Entre os finais do século XIX e o fim da 1ª República, em 1926, período de consolidação da revolução industrial em Portugal, e respectivas alterações na estrutura socio-económica do país, à semelhança do que aconteceu nos restantes países da Europa e do continente americano, e com o mesmo tipo de consequências já mencionadas neste trabalho, começaram a emergir as associações de socorro mútuo, várias mútuas agrícolas, as caixas económicas, bem como associações empresariais, sobretudo nas grandes cidades (Franco, 2005). Foi, justamente, nesta época que surgiu a legislação que incorporava as várias iniciativas sociais e solidárias que emergiam, e com ela, a figura das cooperativas, embora todo este movimento fosse ainda bastante débil e pouco significativo (Franco, 2005).

Desde essa altura até à revolução de 1974, período marcado pela existência de um regime autoritário – o «Estado Novo», com grandes restrições à liberdade de associação, assistiu-se à estagnação do sector, apesar da criação de muitas cooperativas agrícolas e da aceitação de organizações como as casas do povo ou os grémios (Franco, 2005).

Com o terminar do Estado Novo, a economia social e solidária teve o seu grande incremento, em dois momentos fulcrais: no pós 25 de Abril de 1974, devido essencialmente à chegada da democracia à sociedade portuguesa, à desconcentração espacial dos organismos da administração pública, à transferência de determinadas competências locais para as autarquias, à vinda dos «retornados» das ex-colónias e o conseqüente acentuar das carências socio-económicas nas regiões receptoras, e à valorização das iniciativas de âmbito local que começam a despontar com maior intensidade; e aquando da adesão de Portugal à CEE (Comunidade Económica Europeia, actual União Europeia) em 1986, que trouxe consigo a entrada de fluxos financeiros comunitários, a promoção de projectos de âmbito local/regional, para além de uma marcada transformação na política pública em termos do fornecimento de certos serviços, através do recurso ao *outsourcing*, ou seja, ao fornecimento de serviços via da contratação de outras entidades prestadoras.

Verifica-se assim que a multiplicação das iniciativas da economia social e solidária está, intimamente, relacionada, por um lado, com a debilidade do «Estado Providência» em Portugal, e por outro, com a tradição de organização da sociedade civil, principalmente, associada à igreja católica.

Actualmente, em termos legais, está consagrado no artigo 82º da Constituição da República Portuguesa, a existência de três sectores: o público, o privado e o cooperativo e social (Nunes, 2004; Franco, 2005; Namorado, 2006).

No que respeita à primeira dimensão, esta equivale, basicamente, ao subsector cooperativo, que é constituído pelos “*meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos*” (art. 82, nº4, al.a) (Namorado, 2006).

Relativamente ao sector cooperativo e social, pode dizer-se que este se subdivide em duas dimensões: uma cooperativa e uma social (Namorado, 2006). A dimensão social está, por sua vez, dividida em três subsectores: o comunitário, o autogestionário e o solidário, onde o subsector comunitário se refere aos “*meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais*” (art. 82, nº4, al.b); o subsector autogestionário inclui “*os meios de*

produção objecto de exploração colectiva por trabalhadores” (art. 82, nº4, al.c); e o subsector solidário engloba “*os meios de produção geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como objectivo principal a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista* (art. 82, nº4, al.c) (Namorado, 2006).

Em relação às organizações sociais e solidárias o actual quadro jurídico-constitucional nacional prevê apenas duas fórmulas que podem assumir as pessoas colectivas de direito privado, assim designadas no Código Civil Português: associações e fundações (Art. 157º, Secção I, Capítulo II, Título II, Livro I do Código Civil).

No entanto, existe uma panóplia enorme de possibilidades dentro do «chapéu» das associações, como são exemplo as associações de desenvolvimento local, ambientais, recreativas e culturais, etc. Também as mutualidades e as cooperativas se enquadram aqui, embora estas possuam legislação própria – o Código das Associação Mutualistas e o Código Cooperativo, respectivamente.

A par da figura legal que adoptam, as organizações sociais e solidárias ainda podem assumir o estatuto de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) ou Pessoa Colectiva de Utilidade Pública, permitindo-lhes ter, entre outros, benefícios fiscais.

Contudo, ao nível nacional, não é consensual, para os vários estudos existentes, a afirmação da economia social e solidária como sector autónomo. Uns consideram que a economia social e solidária não está definida de forma clara, nem categorizadas as formas passíveis de se integrarem neste conceito, não dispendo, portanto, de legislação integrada, inviabilizando um apuramento rigoroso nas contas nacionais (Nunes, 2004; Franco, 2005). Já outros autores consideram que “*a economia social [e solidária] goza maior reconhecimento, quer pelas administrações públicas, quer no mundo académico-científico*” (Ávila; Campos, 2007, p.39).

Apesar das diferenças na percepção da realidade, verifica-se que, grosso modo, e tendo em conta os poucos estudos nacionais que abordam esta temática, a economia social e solidária

em Portugal é definida de acordo com a abordagem jurídico-legal (ver ponto 3.2.1.), centrada, portanto, na forma que assumem as suas iniciativas, enquanto associações, cooperativas, mutualidades e fundações.

No contexto nacional, são as cooperativas que contam com o maior número de estruturas de vários ramos económicos e sociais⁷, representado cerca de 50% das organizações de economia social e solidária, que se traduzem em 51.000 empregos e 3.184 organizações (Ávila; Campos, 2007, para dados relativos a 2005). Em termos organizativos, contam já com mais de duas dezenas de federações e duas confederações (Barros; Santos, 1999). Também o sector cooperativo tem uma entidade que o representa, assumindo *“como sua missão o fomento e a divulgação do modelo empresarial cooperativo, bem como o apoio às cooperativas constituídas e funcionando de acordo com os princípios cooperativos e as disposições legais próprias”* (INSCOOP).

No que respeita às mutualidades, estas têm tido um peso decrescente em Portugal, estando, essencialmente, representadas ao nível de seguros e pensões ou crédito. São este tipo de organizações que acolhem mais associados em Portugal (Barros; Santos, 1998 e 1999). Todavia, foi criada a União das Mutualidades Portuguesas, constituindo-se como uma instituição de 2º nível, de âmbito nacional, cujos objectivos visam a representação das suas associadas, em termos nacionais e internacionais, a *“definição das orientações estratégicas e as linhas gerais de direcção do Movimento, tanto no âmbito das suas finalidades estatutárias, como por força de ser parceira no Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social”* (União das Mutualidades Portuguesas).

“Dos três sectores – cooperativas, mútuas e associações – que formam a economia social, o das associações é de longe o mais difícil de delimitar ou de definir” (Com (1997) 141 final), pelo que não existem dados sobre este tipo de organizações. Constatase, empiricamente que, sobretudo nas últimas duas décadas, houve um grande crescimento das

⁷ Tipos de cooperativas em Portugal: Consumo, Comercialização, Agrícola, Crédito; Habitação e construção; Produção operária; Artesanato; Pescas; Cultura; Serviços, Ensino e Solidariedade Social (ver INSCOOP).

chamadas ONG (Organizações Não Governamentais) e ADL (Associações de Desenvolvimento Local)⁸, contribuindo para a expansão desta fórmula legal.

Uma especificidade do sector social e solidário em Portugal é a existência, já mencionada, das Santas Casas da Misericórdia, fundadas em 1498, com cariz religioso (católico) e que, ainda hoje, passados mais de quinhentos anos, revelam uma enorme vitalidade, sendo que, actualmente, existem cerca de 400, e ainda uma União das Misericórdias Portuguesas, cuja missão se traduz na *“promoção quer dos valores e actividade das Misericórdias Portuguesas na sociedade portuguesa, quer do movimento das Misericórdias no plano europeu, mundial e da cultura e civilização portuguesas e lusófonas”* (União das Misericórdias Portuguesas).

Tendo em conta a diversidade apresentada, a sociedade portuguesa tem-se organizado sectorialmente, de acordo com as várias possibilidades jurídicas inventariadas, dando origem a inúmeras estruturas nacionais de 2º nível⁹, como é o caso de uniões, federações, redes ou confederações, já referidas, constituindo, este último exemplo, entidades de 3º nível, uma vez que os seus associados são eles próprios entidades de 2º nível (federações).

Posto isto, pode afirmar-se que a intervenção e o impacto da economia social e solidária tem, actualmente, um peso muito relevante no panorama nacional, sendo responsáveis por 72,7% das respostas sociais existentes em 2006 (ver Carta Social). Para além deste aspecto, e segundo um estudo recente do CIRIEC (Ávila; Campos, 2007), as associações, mutualidades, fundações e outras organizações portuguesas de economia social e solidária ascendiam, no ano 2000, às 35.724 entidade, criando 159.950 empregos, e inserindo 20.000 voluntários.

⁸ No caso das duas fórmulas referidas, existem estruturas nacionais representativas, como é o caso das ONG para o Desenvolvimento com a Plataforma Portuguesa das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (<http://www.plataformaongd.pt>) e a Animar (<http://www.animar-dl>).

⁹ A título de exemplo veja-se a União das Mutualidades Portuguesas, União das Misericórdias Portuguesas, Confederação Nacional das IPSS, o Instituto António Sérgio para o Sector Cooperativo (INSCOOP), a REAPN (Rede Europeia Anti Pobreza/Portugal).

4. Organizações da economia social e solidária de 2º nível

4.1. Organizações da economia social e solidária de 2º nível, multisectoriais e de base territorial

Apesar do crescente reconhecimento (embora ainda pouco significativo) das funções que as organizações da economia social e solidária desempenham, quer em termos de prestação de bens e serviços ou da dinamização económica das comunidades mais desfavorecidas (Defourny, 1987, Monzón; Defouny, 1987; Lévesque, 2002; Salamon, 2000; Ferrão, 2000), quer ao nível da coesão social ou da promoção da cidadania activa (Salamon, 2000; Ferrão, 2000), entre outras, existe ainda um grande défice de competências organizacionais (Salamon, 2000), por parte destas iniciativas, que se traduzem, por exemplo, na dificuldade em conceber planos de marketing adequados ao sector, em aceder aos circuitos comerciais estratégicos, no fraco desempenho financeiro de grande parte das instituições, ou mesmo na dificuldade em evidenciar, perante a opinião pública, as mais valias sociais, económicas, e também ambientais que geram no seio da comunidade onde estão implementadas.

Uma das formas de ultrapassar as limitações referidas, possibilitando trabalhar a uma escala maior e viabilizando a execução de algumas dessas actividades, é a associação destas iniciativas em organizações de 2º nível. Por 2º nível entende-se o agrupamento de várias instituições sociais e solidárias, através da criação de uma entidade de nível superior, que funciona como uma «organização-chapéu».

O surgimento de organizações de 2º nível aparece como uma resposta colectiva que permite superar, em parte, as limitações à acção individual de cada organização de 1º nível (cooperativas, associações, mutualidades, e outras formas emergentes), abundantemente narradas na literatura da área, e que fazem perigar a manutenção e o crescimento do sector da economia social e solidária, de forma sustentável.

No entanto, as organizações de 2º nível que se ambicionam estudar, têm outras características que ainda não foram abordadas, e que têm a ver com o facto de poderem

albergar organizações da economia solidária de 1º nível que operem em áreas distintas (saúde, educação, ambiente, restauração, etc), mas numa mesma comunidade, podendo mesmo incluir entidades públicas e empresas locais.

Assim, pretende-se que as organizações de 2º nível sejam entidades que promovam activamente a sustentabilidade das organizações de 1º nível (da economia social e solidária, bem como dos restantes sectores), permitindo, desta forma, que superem algumas das suas fragilidades, já mencionadas, e possibilitando a sua perpetuação no longo prazo, com melhores desempenhos e reconhecimento pela sociedade, maior capacidade de intervenção social e de influência nas políticas públicas, etc. Naturalmente, as que têm interesse para este trabalho, têm como figura legal de base, as possibilidades existentes em Portugal¹⁰ para a sua inclusão no sector da economia social e solidária, uma vez que esta estrutura poderia assumir outra forma jurídica, extra sector.

Mas, de que se fala quando se aborda o tema das estruturas de 2º nível da economia social e solidária?

Na verdade, esta questão tem várias respostas possíveis. Ao considerar as organizações de 2º nível como entidades de suporte da economia social e solidária, há um aspecto em comum a todas: *“a quase total ausência de estruturas de ligações transversais entre os três ramos¹¹ da Economia Social”* (Vivet; Thiry, 2000, p.42). Segundo os mesmos autores, esta situação tem duas causas prováveis: a tendência para separar a dimensão empresarial da dimensão não lucrativa da economia social (e solidária), ou a existência, simultânea, de organizações mais antigas e convencionais, a par com *“formas de organização emergentes”*, mais dinâmicas, originando *“numa certa dose de confusão e torna a integração num verdadeiro desafio”* (Vivet; Thiry, 2000, p.43).

Daqui resulta uma enorme diversidade organizações de suporte: verticais ou horizontais; locais/regionais, nacionais ou internacionais; sectoriais, territoriais ou vocacionadas para

¹⁰ Ver Capítulo 3, ponto 3.4.

¹¹ Por três ramos da Economia Social os autores referem-se às associações, cooperativas, mutualidades.

um público-alvo específico; formais e informais, entre outras tipologias, o que torna a sistematização desta temática, um tarefa não muito fácil (Vivet; Thiry, 2000). Empiricamente, elas traduzem-se, essencialmente, em federações, redes e órgãos especializados.

Para Vivet e Thiry (2000), a tradição de cada país joga um papel fundamental no tipo de estrutura existente, pelo que, inclusivamente, sugerem que o contexto nacional influencia, grandemente, as funções desenvolvidas por cada organização, de acordo com a seguinte tipologia: a) Público, b) Quasi-público/corporativista, c) Quasi-mercado e d) Mercado. Esta situação leva a que, por exemplo, países mais orientados para o mercado, tenham organização de suporte mais vocacionadas para a actividade comercial, procurando posicionar-se lado a lado com o sector privado; por outro lado, verificam-se, também, casos em que as organizações de apoio fomentam a imagem das organizações da economia social e solidária como uma extensão “natural” do sector público.

Contudo, os mesmos autores (Vivet; Thiry, 2000, p.106), sugerem um conjunto de funções essenciais a desempenhar pelas organizações de apoio, independentemente, da sua posição numa das quatro categorias definidas:

- *“Fornecer as informações e contactos, negociar com os parceiros, gerir custos de transacção, no que respeita a projectos com múltiplos parceiros e múltiplas fontes de financiamento;*
- *Gerir as fronteiras e as transições entre os projectos, no sentido da sustentabilidade;*
- *Promover a colaboração e a intercooperação entre os sectores;*
- *Gerir os recursos (económicos, político, e capital social);*
- *Desenvolver redes: no que concerne à participação/propriedade, ligações beneficiários/comunidade, territorialidade e capital humano;*
- *Reforço das competências (qualidade) e construção de competências visando a sustentabilidade;*
- *Desenvolvimento e manutenção da inovação”.*

É assim necessária uma “*abordagem de contingência*”, uma vez que o posicionamento diverso do Estado e da própria comunidade, não permite a existência de modelos universais ideais, sendo que as estruturas emergem de acordo com o contexto específico (social, económico, legal, histórico, político, etc), onde se localizam, pelo que “*modelos diferentes são apropriados para circunstâncias diferentes*” (Vivet; Thiry, 2000, p.126).

No entanto, a literatura internacional destaca, de entre as várias opções existentes, alguns modelos considerados eficazes, de acordo com os objectivos específicos a que se destinam. De entre esses modelos, optou-se por analisar os consórcios italianos, na medida em que estes correspondem ao tipo de organização que se procura estudar, sob um ponto de vista essencial: são estruturas territoriais, e não sectoriais, que resultam da vontade comum de um conjunto de entidades que operam numa comunidade concreta.

De facto, verifica-se que “*as cooperativas sociais italianas (...) têm inovado ao desenvolverem novas formas de organização (em parte organizações voluntárias, em parte empresas, assentes em voluntários, em famílias numa estrutura que compreende diversas partes interessadas (stakeholders) e que parece particularmente bem adaptada à prestação de serviços sociais de apoio a grupos desfavorecidos, deficientes, etc). E as suas estruturas de apoio (consorzi) também têm sido altamente eficazes na construção de um padrão de apoio (mais centralizado) que tem produzido um sistema extremamente robusto ou sustentado, sem praticamente fracassos económicos*” (Vivet; Thiry, 2000, p.123). Pezzini (2000) atribui aos consórcios (e à inovação de procedimentos a que esta situação corresponde) um dos principais factores de desenvolvimento das cooperativas sociais na Itália.

Convém esclarecer que, o consórcio é uma estrutura que traduz a estratégia de médio/longo prazo das cooperativas, e não apenas um agrupamento pontual e temporário, cujo objectivo não é o funcionamento em cartel¹², mas sim a superação das debilidades organizacionais inerentes a cada cooperativa, e a promoção da cooperação social, com o propósito de atingir

¹² Ver Anexo 4, para a definição de Cartel.

a inovação social, como se verá adiante (Marocchi, 1997, Lopes, 2000). Assim, *“para superar estas dificuldades, as cooperativas sociais de base reagruparam-se num 2º nível, numa cooperativa de 2º grau designada de consórcio, que trabalha normalmente à escala provincial (...) a constituição de consórcios revelou-se para as cooperativas individuais a forma de satisfazer as exigências que não podiam ser geridas isoladamente à custa de uma dimensão de uma empresa adequada. A estas situações e outras às quais cada empresa não tem sucesso face ao seu próprio crescimento, as cooperativas sociais têm a tendência para responder em conjunto e crescer, não para as aquisições nem para as fusões, mas para a criação de estruturas societárias de 2º nível”* (Pezzini, 2000, p. 196).

Ora, são, justamente, estas estruturas, que o capítulo seguinte procura analisar.

4.2. Os consórcios italianos

4.2.1. O que são os consórcios italianos

Os consórcios italianos são estruturas de convergência e reunião de cooperativas de diferentes sectores, que surgem na década de 80, com o objectivo de dar uma dimensão empresarial às cooperativas de solidariedade social, embora mantendo a sua ligação à comunidade, a democracia inerente à sua natureza e, simultaneamente, beneficiar de economias de escala, (Marocchi, 1997; Pezzini, 2000).

Embora, no essencial, sejam, de facto, organizações de 2º nível, os consórcios italianos têm algumas particularidades que os distinguem de outras estruturas deste tipo. Entre essas especificidades, destacam-se duas, pelo seu interesse para a temática aqui abordada: a pequena dimensão das cooperativas aderentes, e o seu enraizamento territorial, explicados de seguida com maior pormenor, para que melhor se possa compreender os dois critérios referidos.

A pequena dimensão é assim explicada pelo primado do bem comum (comunidade) em relação ao interesse individual (da cooperativa), na medida em que uma cooperativa é constituída para promover o bem-estar da comunidade onde esta se insere, e logo, é

encarada como um meio para, através da provisão de bens e serviços, atingir o seu objectivo, que é o de suprir as necessidades dessa mesma comunidade. Assim, o crescimento da dimensão da cooperativa, mesmo que para satisfazer um maior número de indivíduos, não é admitido (Pezzini, 2000).

De facto, verifica-se que “*as cooperativas tendem a crescer e a federar-se em lugar de crescer e fusionar-se; existe também um princípio cooperativo no sentido da cooperação com outras organizações cooperativas*” (Vivet; Thiry, 2000, p.103), pelo que, nos casos em que é necessário haver expansão das actividades destas últimas, seja porque há crescimento do número de clientes, seja porque é necessário haver a produção de um bem/serviço complementar, essa expansão é feita através da criação de uma nova cooperativa. Este processo de surgimento de novas cooperativas é designado por estratégia do “*campo de morangos*” (Catino, 1999; Marocchi, 1997; Pezzini, 2000).

O limitar da dimensão das cooperativas é assim justificado porque se acredita que níveis de qualidade mais elevados estão intimamente ligados à proximidade entre prestadores e clientes, e portanto, com a especialização em determinado público-alvo/lugar (Pezzini, 2000). Esta questão liga-se à segunda característica identificada, clarificada a seguir.

O enraizamento territorial faz sentido na medida em que garante um conhecimento e, conseqüentemente, um ajustamento mais adequado às particularidades de cada local. Desta forma, as cooperativas, e por consequência, o consórcio, têm um território de referência, no qual devem desenvolver a sua actividade. A identificação desse território resulta, normalmente, da relação entre os sócios da cooperativa com esse mesmo lugar, que em alguns casos é o seu próprio local de residência. Assim, à partida, existem melhores condições de intervenção na comunidade, provocando a mudança, muitas vezes até na política local, e possibilitando, inclusivamente, o surgimento de novas cooperativas (Catino, 1999). Esta questão faz ainda mais sentido em Itália, onde existe um forte sentimento de pertença com o território onde se nasce e se vive. A própria organização administrativa está ancorada na fortíssima identidade cultural, social e política, local, que se

rege por leis locais. Foram justamente estas leis locais que, a partir dos anos 80, permitiram a constituição de consórcios, e só em 1991, se decretou a lei nacional sobre consórcios.

A realidade dos consórcios italianos é mais ampla do que a que se vai aqui dar conta. Por razões óbvias, apenas se vão evidenciar alguns dos aspectos que mais importam destacar enquanto estruturas da economia social e solidária de 2º nível, deixando de parte, por exemplo, a tipologia de cooperativas sociais que as compõem: A, preocupadas em satisfazer as necessidades sociais da comunidade, orientadas, portanto, para as questões da produção; e B, para as cooperativas mais vocacionadas para a inserção profissional de indivíduos com dificuldades de inserção no mercado de trabalho.

4.2.2. Como e porque nascem os consórcios italianos

Ao estudar os consórcios italianos, uma pergunta se levanta imediatamente: o que leva as cooperativas a unirem-se num consórcio? De facto existe *“um dilema comum a muitas cooperativas sociais: “permanecer filantrópicos ou transformar-se numa empresa eficiente?”*. Dilema ao qual se adiciona o problema de como conjugar o olhar da pequena dimensão ligado a um território com a necessária estratégia de desenvolvimento. O Consórcio tem sido a resposta a este problema enquanto permite às cooperativas perseguir critérios de economia de escala delegando ao Consórcio actividades primeiramente realizadas pelas cooperativas singulares, para permitir a estas últimas trabalhar mais eficazmente e favorecer a integração e a coordenação” (Catino b), 1999, p.87, 88). O consórcio traduz a ideia de que a democracia apenas se consegue manter e exercer quando a estrutura é pequena.

Constata-se, de acordo com a pesquisa bibliográfica, feita a partir de um conjunto de experiências relatadas de consórcios italianos (Mazzei a) e b), 1999; Catino a) e b)), que estes nascem devido às relações pessoais de amizade e confiança entre indivíduos pertencentes a diferentes cooperativas que operam num mesmo território. Sendo que estes partilham objectivos comuns, mesmo que desenvolvam actividades em diferentes sectores, consideram que o agrupamento, numa estrutura de nível superior, poderá ser uma

oportunidade mais eficaz de atingir os propósitos para os quais as cooperativas (de 1º nível) foram criadas, através de uma coordenação e orientação central.

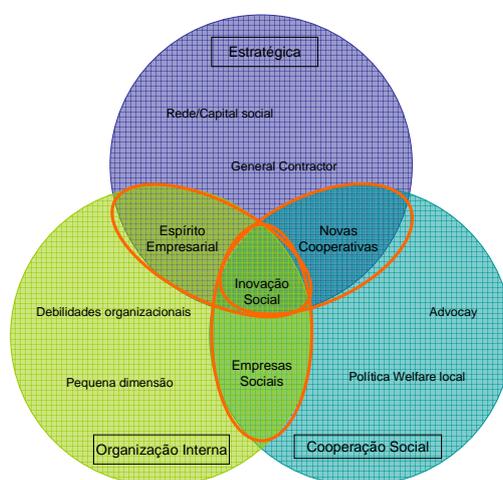
Mas, “*mais que coordenar, o processo fundamental parece residir em integrar. A coordenação mais do que basear-se na procura de procedimento formalizado da parte de um centro (o Consórcio?) deve talvez procurar basear-se num processo de interiorização do modo de ver e de sentir comum. Deve basear-se mais sobre os parâmetros de referência comuns. E portanto da integração dos seus valores, o seu programa partilhado, seus objectivos co-decididos, sobre a construção de um sensemaking (construção de senso) partilhado, etc*” (Catino a), 1999, p.84).

O consórcio é também a expressão de um sistema empresarial solidário, fundado sobre três princípios basilares: “*da subsidiariedade, da democracia e da mutualidade alargada*”, cujos benefícios não recaem apenas sobre as cooperativas aderentes, mas estendem-se a toda a comunidade sobre a qual opera o consórcio (Catino a), 1999, p.78). Enquanto empresa, o consórcio baseia-se numa filosofia de cooperação muito própria, traduzida, nas palavras de Scalvini (1987, p.60, 61)¹³ como “*a cooperação, aquela em qual cremos...é empreendedorismo social...enquanto é agora unanimemente partilhado que a empresa tradicional tem como objectivo a maximização do lucro no longo prazo, as cooperativas social têm como fim a maximização no longo prazo da sua utilidade social...Não «mais mercado» e nem «mais privado» no serviço social, mas, cremos, «mais empresa social», é o mesmo que dizer mais empresa com finalidade solidárias e organizadas democraticamente que sabem realizar de modo mais eficiente, inovador e económico possível, compatível com os recursos disponíveis*”.

No entanto, nem sempre o surgimento de um consórcio tem um objectivo bem definido (Mazzei b), 1999), uma clara definição das linhas de acção a emprender ou das funções a realizar. Todavia, verifica-se que as principais motivações para o seu surgimento, estão ligadas a um conjunto de factores que se podem agrupar em três grandes dimensões, como demonstra o esquema seguinte.

¹³ O excerto de Scalvini foi retirado de Marocchi, 1997, p.185.

Figura 1: Motivações para o surgimento de consórcios



Fonte: a autora

Como se pode observar pela Figura 1, os consórcios são originados, por um lado, pelo interesse manifestado por cada cooperativa singular, no sentido de colmatar algumas das suas debilidades organizacionais, quer enquanto cooperativas isoladas, quer enquanto sector da sociedade; por outro lado, há também um forte sentimento ligado à promoção dos seus valores, que evidenciam a unicidade das entidades que compõem o movimento associativo, e que as impele a organizarem-se comunitariamente. Estas duas grandes dimensões são potenciadas através da componente estratégica, de cariz, essencialmente, de coordenação político-comercial.

Assim, em termos organizacionais, verifica-se que as cooperativas se associam de forma a superar algumas debilidades, nomeadamente, no que diz respeito às funções administrativa e de gestão, sobretudo, nos aspectos financeiros. Dada a sua pequena dimensão, imposta pelas razões em cima explicadas, a união em consórcio com outras cooperativas permite-lhes ganhar economias de escala, designadamente, na candidatura a projectos de grande dimensão, e que exigem capacidades técnicas, administrativas e produtivas incapazes de serem satisfeitas por uma cooperativa isoladamente.

A cooperação social é também uma forte motivação, na medida em que “*as cooperativas não são tal se não cooperarem também entre elas*” (Mazzei b), 1999, p.133). Para além deste factor, a sua acção concertada permite dar maior visibilidade ao papel que as cooperativas desempenham na sociedade italiana, como as maiores prestadoras de serviços sociais. Agindo comunitariamente, através do consórcio, o seu poder de intervenção vem acrescido, permitindo-lhes lutar pela mudança nas políticas sociais locais, no sentido do seu reconhecimento como entidades prestadoras de serviços, mas cujo objectivo principal não é o lucro, mas a satisfação da comunidade (ou uma parcela desta).

Por último, mas não menos importante, existe um sentido estratégico no agrupamento das cooperativas em consórcio, antes de mais, facilitando a criação de redes de informação e conhecimento e gerando, deste modo, o capital social necessário para desenvolver soluções de qualidade, beneficiando do know-how específico de cada cooperativa aderente. Para além disto, se o consórcio funcionar como *general contractor*¹⁴ (utilizando a denominação italiana), ou seja, exercendo funções de coordenação/orientação comercial, as cooperativas ganham maior capacidade de aceder a novos recursos (Mazzei a) e b), 1999; Catino a) e b), 1999; Marocchi, 1997).

No entanto, há um outro conjunto de motivações, que provém do cruzamento de duas das dimensões identificadas, que definem, simultaneamente, as linhas de acção orientadoras (a laranja na Figura 1), que culminam num ponto fulcral (no centro da Figura 1) para o consórcio e para cada uma das cooperativas aderentes: a inovação. Este tema será abordado mais à frente, aquando da definição das funções do consórcio.

A referir ainda que, em alguns casos, as razões que motivaram a criação do consórcio deixaram de existir, passando a impor-se novos factores que justificariam a sua continuidade. Em termos esquemáticos, significaria que uma das dimensões teria uma área maior em relação às outras. Assim, e na maioria das vezes, o consórcio ajusta-se às novas necessidades e organiza-se em função destas, mesmo que implique a supressão de certas funções e/ou o aparecimento de novas.

¹⁴ Para melhor compreender o conceito de “general contractor” ver sub ponto 4.2.3, deste capítulo.

Salienta-se, também, que o processo de constituição de consórcios teve uma alavanca muito forte, e específica ao contexto italiano: uma “*cultura local que favorecia o associativismo empresarial*” (Mazzei a), 1999, p.110), muito fomentada por entidades nacionais (que, na prática funcionam como organizações de 3º nível) de promoção do cooperativismo e do modelo da empresa social. Apesar desta situação, verifica-se que a implementação no terreno destas orientações se deveu, principalmente, às relações pessoais de amizade e confiança existentes entre os membros das cooperativas fundadoras (como já referido), estas sim, impulsionadoras do movimento gerado e que, hoje em dia, tem centenas de consórcio, que correspondem a milhares de cooperativas (ver GCM)¹⁵.

4.2.3. Funções dos consórcios italianos

As funções e valências desenvolvidas pelos consórcios estão relacionadas com os objectivos específicos para os quais foram criados, podendo, obviamente, evoluir de acordo com as transformações ocorridas no mesmo, como já foi dito. Assim, as funções serão mais de disponibilização de serviços às cooperativas aderentes, ou mais de representação, por exemplo, consoante seja o grau de integração inerente ao consórcio.

De acordo com um estudo feito em 1995, pelo Centro de Estudos CGM (Consorzio Ginno Matarelli)¹⁶ a uma amostra composta por quinze consórcios locais aderentes a esta estrutura, estes indicaram as principais funções desenvolvidas por si, sendo que num primeiro grupo, composto por sete casos, estas correspondiam, essencialmente a formação, informação, debate e centro operativo de serviços. Num segundo grupo, também com sete casos, as funções desenvolvida eram ligadas à própria actividade empresarial, nomeadamente, contabilidade e consultoria fiscal, salários e contribuições, serviços financeiros, práticas burocráticas promoção da cooperação social, etc, mas também ao nível da coordenação de serviços, elaboração de projectos e das linhas políticas e, inclusivamente, *general contractor*.

¹⁵ In http://www.cgm.coop/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=24, e <http://www.confcooperative.it/>, acedido em 2 de Maio de 2008.

¹⁶ Ver Anexo 5 Tabela A1: Funções dos consórcios italianos.

Este estudo procurou também aferir sobre as funções que esses consórcios previam desempenhar de futuro. Para esta questão, foram identificados três grupos¹⁷, que se podem classificar segundo duas tipologias distintas. Apesar de os vários grupos evidenciarem o desejo de aumento de funções, o Grupo A (4 casos) procura, essencialmente, que o consórcio seja um espaço comum de encontro e reflexão partilhada, não vinculativo, salvaguardando as questões relacionadas com a identidade individual de cada cooperativa, os Grupos B1 e B2 (6 e 2 casos, respectivamente), apontam para o desenvolvimento de funções estratégicas de âmbito, marcadamente, empresarial (Marocchi, 1997).

O mesmo autor acrescenta que, no primeiro caso, as funções são desempenhadas sem o recurso a uma estrutura própria, fazendo uso de colaboradores afectos às cooperativas aderentes. Nos outros dois casos, representam níveis diferentes de integração, onde não só há recurso a pessoal e a estrutura própria, como se verifica, inclusivamente, no Grupo B2, a promoção, *per si*, de actividade económica (Marocchi, 1997).

Tendo em conta este estudo (Marocchi, 1997), bem como os vários casos analisados na literatura (Mazzei a) e b), 1999; Catino a) e b); Vivet; Thiry, 2000), sugere-se uma agregação das principais funções desenvolvidas pelos consórcios italianos, sendo que, nem sempre todas, são exercidas em simultâneo. Cada uma destas funções poderá ser enquadrada de acordo com as três grandes motivações definidas, conforme regista a Figura 1.

- Prestador de serviços às cooperativas aderentes. Muitas vezes é o próprio consórcio que disponibiliza, por exemplo, serviços de apoio administrativo, nomeadamente, no que toca às questões relacionadas com a contabilidade, pagamento de salários e contribuições, elaboração de orçamentos, contratos de trabalho, gestão de contractos comerciais, participação em concursos, gestão de recursos humanos, formação de pessoal, intermediação bancária, e mesmo consultoria financeira, fiscal, legal, de marketing, etc. A prestação de serviços procura assim” *potenciar a capacidade de gestão de organizações muito centradas na sua actividade operativa, de modo a*

¹⁷ Ver Anexo 6 Tabela A2: Funções, a realizar pelos consórcios italianos, no futuro.

poderem dedicar recursos à actividade estratégica de desenvolvimento da oferta e da gestão eficaz dos fluxos financeiros” (Mazzei a), 1999, p.110) e, simultaneamente, gerar economias de escala no fornecimento destes serviços;

- Impulsionador da cooperação social. Os consórcios têm, também, uma função de integração organizativa e cultural, na medida em que se constituem com uma estrutura que une, coordena e orienta as cooperativas aderentes. Naturalmente, para ser possível esta concentração de cooperativas sob a mesma estrutura é necessário que as várias comunguem de certos valores comuns, de modo a traduzir os princípios que as norteiam em práticas concretas, e concertar as linhas de acção a seguir, pelo que cabe ao consórcio harmonizar estratégias, padronizar procedimentos e conjugar os interesses comuns, à luz dos seus valores fundamentais, sem descurar a identidade específica a cada uma, criando um sentimento de pertença ao movimento empresarial solidário. Salienta-se assim a postura fortemente empresarial adoptada pelos consórcios, fazendo a apologia do conceito de empresa social, como parte da sua estratégia de sustentabilidade, nunca descurando os seus princípios mais profundos, ligados à satisfação das necessidades comunitárias sem objectivos lucrativos;
- Coordenador estratégico. Esta função acaba por ser central no funcionamento do consórcio e engloba três vertentes principais: comercial, política e financeira, que acabam por se traduzir na figura do *general contractor*, ou seja, o consórcio desempenha funções de “*gestão da participação em concursos para as cooperativas aderentes, apresentando ofertas que reforçam o melhor mix das competências das mesmas; gestão das convenções; aquisição de encargos; proposta de projectos para os interlocutores institucionais locais representando de modo unitário as cooperativas aderentes” (Mazzei a), 1999, p.114). É no âmbito desta função que os consórcios desenvolvem muita da sua capacidade de elaboração de projectos, de reflexão e concepção de novas respostas (inovadoras) através de novos serviços (em alguns casos prestados por novas cooperativas nascidas a partir do consórcio), da definição de critérios de qualidade, da formação dos recursos humanos das cooperativas, numa lógica proactiva, contrária à lógica reactiva*

dominante, sujeita às solicitações de terceiros, normalmente, entidades públicas. Ainda no âmbito destas funções, o consórcio desempenha um papel notável em termos da superação dos problemas financeiros inerentes à realidade das cooperativas, operando *“como colector da disponibilidade financeira das cooperativas, que no total representam uma boa massa crítica, gerindo unitariamente as relações com a banca. i.e. em consequência de adquirirem maiores financiamentos da banca e melhores condições do que quando fazia cada uma das cooperativas e de otimizar em última análise o resultado da gestão financeira. O resultado mais imediato é a maior certeza e estabilidade de fluxos financeiros (Mazzei a), 1999, p.113);*

- Gerador de capital social. De forma a quebrar isolamento organizacional e a falta de orientação empresarial predominante, as cooperativas sentem a necessidade de partilhar informação e conhecimento, não só em termos de dificuldades, mas também, boas práticas, know-how, capacidades técnicas diferenciadas, etc, o que lhes permite superar algumas das suas dificuldades, nomeadamente, a reduzida dimensão. Mais ainda, sentem que só agindo de forma concertada terão oportunidade de aceder a novos mercados, tecnologia, recursos, etc. Para isso, o consórcio promove a criação de uma rede, sob a sua coordenação, possibilitando, como já foi referido, a candidatura a determinados concursos, que exigem uma dimensão significativa, para poder dar resposta à complexidade da resposta, ao número de beneficiários ou à diversidade de serviços requeridos, ou o recurso imediato a um conjunto de colaboradores para fazer face a um inesperado aumento de produção, gerando sinergias óbvias a partir da relação entre as cooperativas aderentes;
- Potenciador da inovação social. A inovação social pode ser aqui vista em dois sentidos. Por um lado, os consórcios contribuem, efectivamente, para a alteração das políticas de *welfare* local (Lévesque, 2002; Salamon, 2000), na medida em que procuram reorientar a política pública, designadamente, no campo social. Um exemplo é a alteração da forma de prestação de serviços da responsabilidade das autoridades públicas, que deixa de ser através de subsídios às entidades, passando

para uma lógica de contracto, através do recurso ao *outsourcing*, via cooperativas; por outro lado, a inovação social também se traduz na tipologia de serviços prestados, e na forma como esses serviços são disponibilizados, como é o caso de novas cooperativas que surgem ou para prestar serviços complementares, ou que o próprio serviço é composto por um *mix* de outros serviços (serviço integrado), dando resposta a solicitações muito concretas do público-alvo (Mazzei b), 1999) e sujeitas a critérios de qualidade rigorosos;

- **Advocacy.** A representação e reconhecimento do sector (da economia social e solidária), designadamente, face às autoridades públicas, é uma das funções mais solicitadas pelas cooperativas ao consórcio. Na verdade, e sobretudo no contexto italiano, as cooperativas são, em muitos casos, as principais prestadoras de serviços sociais. No entanto, a capacidade negocial com as entidades públicas, o relacionamento com as empresas privadas concorrentes, bem como a visibilidade das cooperativas pelo público em geral, ainda não estão suficientemente consolidados, sendo este um papel de suma importância, especialmente, num contexto territorial específico. É importante reforçar que, sobretudo, ao nível das entidades públicas, tem-se assistido a uma mudança significativa da imagem das cooperativas e dos serviços sociais que estas disponibilizam, criando uma relação de cooperação entre ambas as partes, e reconhecendo a qualidade e inovação desses mesmos serviços.

Segundo Catino (a) 1999), estas funções podem traduzir-se no fornecimento directo de quatro tipos de bens, pelos consórcios, a saber:

- **Bens solidários.** Aqui incluem-se todas as actividades recreativas e culturais desenvolvidas pelo consórcio, nomeadamente, os momentos de reunião e de assembleia de sócios. São considerados bens solidários na medida em que, todas as actividades aqui englobadas, são promotoras de laços de solidariedade, entre os sócios, e entre estes e a restante comunidade;
- **Bens públicos.** Enquadram-se nesta categoria as actividades de representação do consórcio e de todas as suas cooperativas aderentes, perante as entidades públicas.

São considerados bens públicos uma vez que dão visibilidade a todo o sector, e não apenas às entidades pertencentes ao consórcio, contribuindo para a criação de uma imagem positiva em toda a sociedade;

- Bens selectivos. Correspondem, essencialmente, ao fornecimento directo de serviços às cooperativas aderentes, como consultoria, gestão, projectação, etc;
- Bens monopolísticos. Relacionados com a gestão e coordenação da concorrência entre cooperativas¹⁸, baseadas em critérios de territorialização e especialização.

Acrescenta-se ainda o facto de, mesmo dentro de um único consórcio, nem todas as cooperativas usufruírem/requererem os mesmos serviços ou funções.

4.2.4. Estrutura e identidade dos consórcios italianos

Os consórcios podem adoptar diferentes tipologias de estruturas, consoante o grau de integração existente ou pretendido pelas cooperativas aderentes.

Assim, encontram-se estruturas mais “ligeiras”, caracterizadas por um baixo nível de integração entre as cooperativas, que permitem, inclusivamente, que o consórcio não tenha um *staff* profissional próprio, utilizando os colaboradores das cooperativas aderentes para garantir a realização das suas actividades, ou que utilize as instalações de uma das suas associadas para a localização da sua sede, procurando, desta forma, manter os custos operacionais no mínimo (Marocchi, 1997).

As funções exercidas por este tipo de consórcio estão, basicamente, ligadas à coordenação e orientação estratégica das cooperativas aderentes, funcionando este, mais como uma agência estratégica, que centraliza os aspectos relacionados com a negociação com entidades terceiras (*general contractor*), projectação de novas actividades, difusão do conhecimento e cooperação entre as várias cooperativas aderentes, privilegiando desta forma o seu contributo através da participação efectiva nas diferentes actividades (administrativas, marketing, promoção de eventos, etc), mais do que qualquer relação

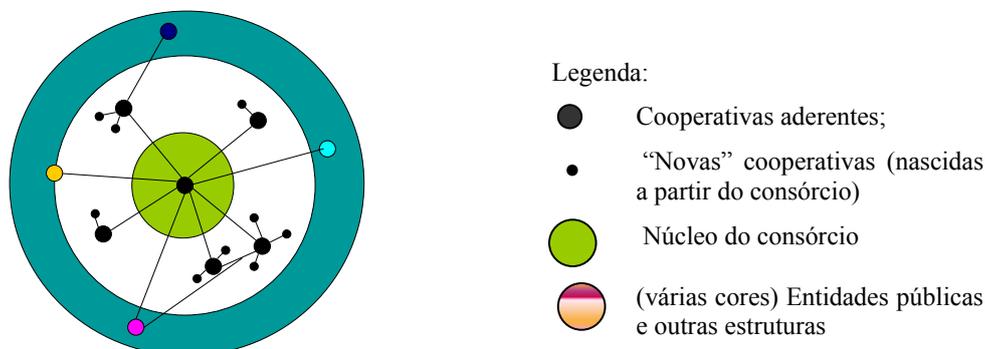
¹⁸ Sobre o tema da concorrência, veja-se o sub ponto 2. 4. 6. dedicado ao impacto dos consórcios.

hierárquica face ao consórcio, pois “*a integração não vem assegurada através da alavanca hierárquica mas da criação de um sistema de regras associativas e da sua partilha* (Catino b), 1999, p.101).

Pode-se então considerar que as principais mais valias desta tipologia estão ligadas à maior flexibilidade e a um menor custo de estrutura. Catino (b), 1999), ilustra bem este exemplo.

Naturalmente, existem estruturas com níveis de complexidade maiores, onde o consórcio assegura funcionalidades relativas às questões de gestão e administração, por um lado, mas também de desenvolvimento organizacional, disponibilizando um conjunto de serviços adequado a cada realidade territorial, que passam pela gestão económico-financeira, formação, etc, ou mesmo pela definição da linha estratégica de acção das cooperativas, e do próprio consórcio. Muitas vezes, é o consórcio, fazendo uso das capacidades técnicas e especificidades de cada cooperativa, ou através de recursos próprios, que se constitui como entidade prestadora de determinados serviços. Ora, para este acréscimo de funções, o consórcio é forçado a adoptar uma estrutura mais “pesada”, traduzindo-se, por exemplo, na constituição de equipas técnicas exclusivas ao consórcio, ou na necessidade de instalações próprias para o desenvolvimento das suas actividades, o que implica um maior esforço financeiro para a sua manutenção. Em determinados casos, onde existe um conjunto de cooperativas muito expressivo, o consórcio atinge uma dimensão semelhante à de uma média ou mesmo grande empresa (Mazzei a), 1999). O esquema em baixo, exemplifica uma configuração possível, que pode assumir o consórcio, na sua versão mais complexa, tal como se acabou de referir.

Figura 2: Exemplo de uma estrutura de um consórcio



Fonte: Adaptado de Catino b), 1999

Tal como se pode ver na Figura 2, que representa, também, a rede de relações do próprio consórcio, verifica-se que este tem um núcleo central composto pelo *staff* profissional, serviços disponibilizados, espaços físicos, etc. À sua volta gravitam as cooperativas aderentes, e também as novas cooperativas que entretanto foram criadas a partir deste, para responder a necessidades de fornecimento, contornando, desta forma, a questão da pequena dimensão. No círculo exterior, estão as várias instituições, que não fazendo parte do consórcio, numa acepção estrita deste conceito, têm relações, que pela sua tipologia, justificam a sua integração nesta figura. Aqui se inclui a administração pública local, ou as entidades federativas do movimento associativo italiano (organizações de 3º nível).

Ainda em relação à incorporação destas instituições na estrutura/sistema consórcio, convém apenas referir que há o “*reconhecimento da necessidade de reforço das ligações (vertical/horizontal) de coordenação, de aprendizagem, etc, entre as organizações de apoio (e entre os sectores estabelecidos e os novos sectores); entre antigos e novos/inovadores), uma vez que, o papel das organizações de apoio tem de ser relacionado com as fraquezas/deficiências das organizações primárias*” (Vivet; Thiry, 2000, p.134). Revela-se, assim, de extrema importância incluir estas organizações «extra» consórcio, pois o desenvolvimento de redes às mais variadas escalas (local, regional, nacional, internacional), permite o acesso a recursos diversificados (Ferrão, 2000).

A grande vantagem desta configuração de rede é a capacidade de gerir conflitos (Catino a), 1999), exercendo o consórcio um papel de mediação, extremamente relevante, para o bom relacionamento entre as diferentes cooperativas que o compõem.

A Figura 2 remete-nos para uma organização em “clã”, mais do que para a existência de relações tipo hierárquico (Catino a), 1999), e de facto, é isso que acontece em grande parte dos consórcios.

No entanto, a Figura 2 pode também apontar para uma organização tipo *holding*, na medida em que “*a holding gera as suas participações e as relações entre empresas participantes, segundo as exigências da empresa-mãe e recorre ao mercado cada vez que é oportuno segundo uma estratégia de grupo: ela é autónoma das suas próprias empresas membros. O consórcio, ao contrário, foi criado para responder às exigências dos seus «proprietários»: ele não tem autonomia própria*” (Zevi; Mariani, 1995, pp. 194, 195). Contudo, existe uma diferença substancial entre uma *holding* e um consórcio, na medida em que “*uma sociedade gestora de participações sociais (conhecida em inglês por holding) é [uma] forma de sociedade criada com o objectivo de administrar um grupo delas (conglomerado). Na holding, essa empresa criada para administrar possui a maioria das acções ou quotas das empresas componentes de determinado grupo de empresas. Essa forma de sociedade é muito utilizada por médias e grandes corporações e normalmente visa melhorar a estrutura de capital da empresa ou como parte de alguma parceria com outras empresas*” (Wikipédia¹⁹). Como é óbvio, as estruturas de que trata este capítulo, diferem bastante de uma *holding*, antes de mais, pelo simples facto que esta agregação não tem como objectivo a procura de lucro, mas sim a manutenção da identidade de cada cooperativa individual, mas também, por não haver qualquer relação hierarquia entre as cooperativas.

Ora, é justamente a informalidade de relações existente na rede, expressa em baixos níveis, ou mesmo inexistência, de formalização de procedimentos, que o esquema não transparece. Esta informalidade justifica-se pela existência de valores e princípios partilhados, histórias

¹⁹ In http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina_principal, acedido em 1 de Outubro de 2008. Palavra pesquisada: *holding*.

e tradições comuns, ou seja, é baseada na “*norma de reciprocidade*” na medida em que “*é a acção coordenada das pessoas singulares que dá lugar ao sistema*”, e é esta “*que gera a estrutura associativa mais do que a estrutura do Consórcio, predefine espaços de acção e de responsabilidade*” (Catino a), 1999, p.84; Catino b), 1999, p.103).

Salienta-se, novamente, o facto de a rede ser composta por cooperativas que podem ser de sectores diferentes, complementares ou não (Guerrieri; Nazzaro; Zevi, 1987).

Para uma organização para chegar a atingir uma dimensão idêntica à da Figura 2, passa por várias fases, que correspondem, aos diferentes estádios de consolidação da estrutura (e do próprio sistema/rede).

Segundo Catino (a) 1999), que se baseia num caso específico de um consórcio, o processo de integração das cooperativas num consórcio, pode enfrentar três etapas: coordenação, fornecimento de serviços e promoção de políticas de desenvolvimento e empresariais. A superação de cada uma destas fases não implica a substituição da fase precedente, pelo contrário, acumula as funções desenvolvidas nas fases anteriores.

A fase inicial é caracterizada por uma coordenação débil. Esta é a etapa em que se procura pôr as cooperativas em contacto umas com as outras, dando assim os primeiros passos para a criação da rede, para a partilha de princípios e valores de actuação (Catino a), 1999).

A segunda etapa marca já uma mudança significativa em relação à anterior. Nesta fase verifica-se uma forte orientação para a criação de procedimentos e regras formais, definição de funções, etc, ou seja, criam-se as condições para o estabelecimento da cultura organizacional interna ao próprio consórcio, reflectindo-se, principalmente, sobre o sentido da acção conjunta, ao invés da acção individual, protagonizada pelas cooperativas isoladamente. É nesta fase que o consórcio começa a ganhar dimensão, através da inclusão de *staff* profissional vinculado a si, começando-se a organizar em termos administrativos e de gestão, com a correspondente definição de papéis e funções e disponibilização de serviços. É também aqui que muitas vezes se elabora o “*pacto associativo*”, que no fundo,

representa a formalização dos consensos atingidos (Catino a), 1999; Mazzei b), 1999). A fase da formalização é assim o culminar de um processo, pois, muitas vezes, os consórcios estão anos sem assumirem um carácter legal.

A 3ª etapa é a fase decisiva para muitos consórcios, colocando-se a questão, em alguns casos, da transição de uma associação de cooperativas para uma empresa social. É justamente nesta fase que o consórcio se assume como mentor estratégico e dinamizador da rede/sistema, aumentam os níveis de formalização e regulação das actividades, iniciando-se um processo que se pode designar por institucionalização (Catino a), 1999). Nesta etapa de solidificação da rede, o consórcio é o representante formal das cooperativas aderentes, procurando consolidar a imagem externa do mesmo. O papel de *general contractor* é já bastante significativo (Catino a), 1999). Também aqui se começam a dar passos muito concretos, que podem passar, pelo aumento do peso do consórcio sobre o território onde desenvolve as suas actividades, a criação de uma certificação dos bens e serviços disponibilizados por si ou pelas cooperativas que enquadra, incremento da mutualidade interna e externa, optimização dos processos produtivos, entre outros (Catino a), 1999).

Naturalmente, começam a surgir algumas tensões ligadas às questões de autonomia do próprio consórcio, e às funções de direcção da rede. São aqui equacionados os modelos de governância da rede, registando-se uma menor participação das cooperativas e, em alguns casos, a existência de conflitos entre elas. Ainda em relação a este aspecto, também se assiste, em alguns casos, à “*separação entre actividade de direcção e de gestão da competência do director geral e actividade de representação política de competência do presidente. Anteriormente estas duas funções confluíam num mesmo papel (o presidente)*” (Catino a), 1999, p.78). É neste contexto de sedimentação da rede, que se assiste a “*um processo de diferenciação organizativa e de divisão do trabalho no interior do Consórcio com uma maior racionalização da actividade, uma melhor definição do papel da responsabilidade, uma maior atenção e competência nos aspectos económicos e de gestão*” (Catino a), 1999, p.57).

Este período de mudança faz nascer algumas interrogações sobre a verdadeira missão do consórcio: mais administrativas/gestão (englobando o fornecimento de serviços às cooperativas aderentes), ou mais de desenvolvimento organizacional e sistémico. Assim, se optar pela primeira hipótese, afasta-se da sua vocação inerente de rede de cooperativas. Se escolher enveredar por uma opção mais estratégica, pretere a implementação de um conjunto de serviços vitais para a afirmação de determinadas cooperativas num território concreto (Catino a), 1999).

Como se pode constatar, este processo de consolidação de um consórcio sofre avanços e recuos e não está imune a convulsões, muitas delas causadoras de rupturas entre as cooperativas, que podem levar, inclusivamente, ao abandono do consórcio. Importa aqui referir que, estas etapas são dinâmicas, podendo saltar etapas ou sobrepor fases, de acordo com a evolução, o ritmo e o objectivo de integração de cada consórcio. No caso dos consórcios com uma estrutura “ligeira”, nem sempre o processo de consolidação passa por todas as fases descritas.

Marocchi (1997) propõe uma tipologia de consórcio, baseada em dois critérios: o seu posicionamento face aos interesses defendidos/salvaguardados, e o “peso” da sua estrutura²⁰, sendo constituída pelos seguintes campos:

- Mutualista-ligeiro (A): constitui a forma mais simples de integração em consórcio, traduzindo-se, em certos casos, no mero agrupamento temporário, constituído para ocasiões específicas, pelo que o consórcio assume um número limitado de funções mais operativas;
- Mutualista-pesado (B): pouco frequentes, uma vez que a própria orientação mutualista tende a gerar, mais facilmente, cooperativas de maior dimensão, preterindo a constituição de consórcios;
- Public benefit-ligeiro (C): a principal diferença em relação à tipologia “A”, tem a ver com a maior preocupação em inserir no pacto do consórcio elementos relacionados com a comunidade onde se inserem. De acordo com o mesmo autor

²⁰ Como está patente na tabela A3, no Anexo 7.

“este tipo de consórcio tende a assemelhar-se mais a uma forma de integração associativa que a um de tipo empresa” (Marocchi, 1997, p.200);

- Public benefit-pesado: é considerada a tipologia com maior potencial de implementação, por uma razão principal: uma maior capacidade de garantir o desenvolvimento da cooperação social.

Obviamente, o nível de integração das cooperativas é determinante para a identidade das mesmas, sendo que, em consórcios com estrutura mais leve, a integração das cooperativas não é total, mantendo-se a identidade individual de cada uma, ou seja, as cooperativas integram partes importantes da sua organização, como a gestão financeira, a intermediação bancária ou a definição de novos procedimentos operativos, mas nunca renegam a sua essência, a razão de ser da sua existência, mantendo as suas motivações de base, e servindo um determinado público-alvo tipo numa comunidade específica (Catino b), 1999). Já para as cooperativas com um nível de integração elevado, onde o consórcio tem, ele próprio um núcleo profissional, as questões de identidade individual ficam abaladas.

Ainda dentro deste sub ponto convém explicitar como é que o consórcio se organiza internamente, em termos de órgãos sociais, para fazer face aos seus objectivos, salientando-se aqui alguns dos mais importante para o seu funcionamento.

Assim, é o presidente que assume as funções de representação, animação e orientação estratégica do consórcio, preocupando-se mais como o consórcio enquanto sistema/rede (Catino a), 1999; Mazzei a), 1999; Mazzei b), 1999).

Cabe ao director garantir a actividade do consórcio, sobretudo, enquanto estrutura produtiva, sendo responsável pela gestão da mesma, a vários níveis (definição de regras e procedimentos, elaboração dos relatórios económico-financeiros, gestão das convenções, monitorização da qualidade, etc (Catino a), 1999), procurando, também, elevar o potencial de crescimento da própria rede, através de iniciativas de promoção e acumulação do conhecimento da rede e de inovação (Mazzei a), 1999; Mazzei b), 1999). Existe também a assembleia de sócios, cuja responsabilidade se centra no garante da participação e na

democratização da estrutura, como são exemplo a aprovação do orçamento, ou a aprovação do regulamento interno (Mazzei a), 1999).

Num dos exemplos estudados encontrou-se também um órgão denominado por conselho de administração. Este é composto pelos presidentes das várias cooperativas aderentes e funciona como órgão consultivo em várias matérias (Mazzei a), 1999). Embora tenham sido identificados vários órgãos, o seu peso em cada consórcio é variável, tendo-se registado casos em que os cargos de presidente e de director eram assumidos pela mesma pessoa, ou que o conselho de administração tinha substituído o director do consórcio, aumentando o âmbito dos seus poderes.

4.2.5. Modelo de financiamento dos consórcios italianos

A maior parte dos consórcios, independentemente da dimensão da sua estrutura, gera receitas próprias a partir da sua actividade de *general contractor*. Assim, o consórcio cobra uma percentagem definida anteriormente pelas cooperativas aderentes, para assegurar a gestão dos contractos entre este e entidades terceiras. Geralmente, a percentagem varia entre 1% e 3,5%. Outra forma de garantir o seu financiamento tem por base a facturação das cooperativas singulares ou mesmo a definição de quotas fixas (Catino b), 1999; Marocchi, 1997).

Também pode acontecer o consórcio ser remunerado pelos serviços disponibilizados às cooperativas aderentes, como é o caso da consultoria financeira ou a formação de pessoal. Pois como atesta (Mazzei a), 1999, p.122, 123) *”as cooperativas aderentes participam no Consórcio e usufruem de serviços de forma diversa com base na exigência específica de cada uma. Em consequência contribuem ao financiamento da Sol.Co de maneira diferenciada. Em treze cooperativas nove usam o Consórcio como general contractor de modo amplo, duas de modo parcial, i.e. só para algumas iniciativas. A cooperativa La Casa não usa como general contractor porque a actividade específica que desenvolve, de recuperação de toxicodependentes, deve estipular directamente a convenção com as entidades públicas. A cooperativa La Pieve não usufrui dos serviços de contabilidade e*

orçamento, que confiou a outra cooperativa". Noutros casos há lugar a uma quota anual, paga pelas cooperativas aderentes, que lhes concede o direito a usufruir de determinados serviços do consórcio, a custo zero (Catino b), 1999; Marocchi, 1997).

Convém reforçar a ideia que quando são as cooperativas aderentes as prestadoras dos serviços disponibilizados pelo consórcio, de acordo com as suas especificidades, são remuneradas por essa actividade, sendo que o consórcio fica apenas com uma percentagem deste valor, correspondente à gestão do respectivo contracto. Nos casos em que é o consórcio o prestador directo, o encaixe financeiro será, directamente, para o próprio (Catino b), 1999; Marocchi, 1997).

2.4.6. Impacto dos consórcios italianos

O impacto dos consórcios pode ser visto a dois níveis: nas cooperativas aderentes, e na comunidade sobre a qual opera o consórcio.

Ao longo do texto, já foram focados alguns dos aspectos mais relevantes, nomeadamente, através das funções exercidas pelos consórcios, pelo que neste sub ponto, apenas se ressaltarão aquelas que não foram, devidamente, evidenciadas, mas cujos impactos se revelam da maior pertinência para as cooperativas, e que reforçam a sua adesão ao consórcio.

Assim, para as cooperativas aderentes, os principais benefícios são:

- Adensamento e governância da rede. Se se considerar que as cooperativas podem relacionar-se, concertando entre si, alguns aspectos, nomeadamente, comerciais, corporizando uma "*rede natural de empresas*" (como Figura 3), verifica-se que a sua adesão ao consórcio (uma "*rede governada de empresas*" - como Figura 4), permite superar, largamente, a mera articulação, na medida em que vai preencher certas áreas «a descoberto» (Catino b), 1999). Esquemáticamente esta situação é melhor compreendida, pelo que se remete para as Figuras 3 e 4.

Figura 3: Teia de relações entre cooperativas

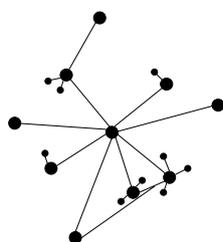
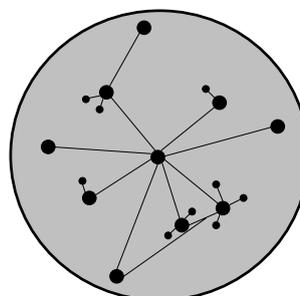


Figura 4: Rede de relações entre cooperativas



Fonte: adaptado de Catino b), 1999

Como se pode observar, através das Figuras 3 e 4, a pertença a um consórcio permite a gestão e a coordenação, em sistema, eliminando as eventuais “zonas cinzentas” que correspondem, basicamente, a “*buracos estruturais da rede*”. É precisamente nessas zonas que residem as potenciais oportunidades de negócio e a inovação. Assim, a integração em rede/sistema não só ultrapassa a inexistência de relacionamento entre cooperativas, mas, sobretudo, concede ao consórcio a visão global sobre a comunidade em que opera, permitindo-lhe desenhar as linhas estratégicas de acção (Catino, 1999).

Como é patente na Figura 4, o consórcio também possibilita às cooperativas o funcionamento como um grupo económico (à semelhança da estratégia utilizada pelas grandes empresas). Ou seja, na prática o consórcio tem capacidade de “*costurar buracos estruturais presentes na rede e na capacidade de resolução dos problemas de assimetria de informação que caracteriza a posição das cooperativas no interior da rede*” (Catino, 1999, p.86). Naturalmente, isto tem como consequência o estimular nas cooperativas o desenvolvimento de competências (organizacionais, de gestão e administração, recursos humanos, etc), para fazer face às novas exigências, permitindo-lhe assim aceder a patamares que, isoladas, não poderiam almejar. Simultaneamente, permite racionalizar custos, beneficiar de economias de escala e das sinergias inerentes à própria rede, já referidas

abundantemente, como é o caso da formação, da contabilidade ou do marketing (Mazzei b), 1999; Pezzini, 2000).

Resumindo, a estrutura em rede “*permite obter, simultaneamente, as vantagens da pequena, mas também, da grande dimensão*”, consolidar conhecimentos e transferir saberes-fazer distintos (Marocchi, 1997, p.194²¹; Pezzini, 2000).

- Controlo da concorrência. Verifica-se que, muitas vezes, é o consórcio que organiza a concorrência entre as cooperativas aderentes, definindo os serviços e os clientes de cada uma. Esta situação é considerada monopolística, em termos de um território específico, na medida em que as cooperativas deixam de concorrer entre si, e as condições de prestação de um serviço vêm reguladas e coordenadas pelo consórcio, que garante que duas (ou mais) cooperativas não estão a disputar o mesmo mercado, baseados na “*territorialização, [n]a especialização e [n]a pequena dimensão. Estes critérios empresariais tornaram-se elementos de orientação económica. Estes elementos de orientação económica geraram uma forma de concorrência encapsulada* (Catino a), 1999, p.81). Esta situação tem como benefícios imediatos a diminuição de conflitos entre cooperativas, que ganham, sobretudo, com os efeitos potencialmente destrutivos de uma concorrência feroz;
- Independência face às entidades públicas, que geralmente se constituem como cliente maioritário (muitas vezes, o único cliente). Esta autonomia é conseguida através da mudança de uma atitude passiva, que aguarda as solicitações para a prestação dos bens e serviços que disponibiliza, individualmente, para uma nova capacidade de projectar serviços, através das competências técnicas e visão estratégica existentes na rede/consórcio.
- Fixação de critérios de qualidade, funcionando como a grande linha de orientação da estratégia dos consórcios, quando aliada à inovação, de forma a oferecer serviços de elevado valor acrescentado (Mazzei b), 1999). Verifica-se aqui um novo posicionamento do consórcio, não só atendendo às necessidades dos seus clientes

²¹ Citação de Scalvini (1991, pp. 28).

internos (sócios, indivíduos carenciados ou com dificuldades de inserção no mercado de trabalho), mas também dos seus clientes externos (comunidade em geral). “A *qualidade é considerada o instrumento para perseguir os valores, enquanto permite conjugar a ideia de empresa social com a promoção do indivíduo e das classe sociais e individuais em desvantagem*” (Catino b), 1999, p.105).

Ao nível da comunidade, o consórcio tem um impacto extraordinário, em termos de:

- Reforço da dinâmica económica local. Ao dotarem as cooperativas de condições de base (ao nível da sua estrutura financeira, comercial, política, etc), funcionando, muitas vezes como incubadores (Catino, 1999), os consórcios permitem que estas possam continuar em funcionamento de forma mais sustentável, quer em termos da sua duração, quer no que toca à inserção de colaboradores locais na sua actividade; como já foi sobejamente mencionado. Igualmente, a criação de novas cooperativas, tem um contributo importantíssimo para a renovação económica local, não só no que se refere à existência de novos serviços à disposição da comunidade, mas também da capacidade de absorção de mão-de-obra local e, inclusivamente, à sua qualificação (Mazzei a), 1999);
- Agente de desenvolvimento local. Por tudo o que foi dito, fica evidente a mais valia dos consórcios para os territórios sobre os quais operam. Verifica-se assim que os consórcios têm, efectivamente uma relação estreita com as comunidades nas quais desenvolvem as suas actividades. Se por um lado baseiam os seus serviços nas necessidades dessas mesmas comunidades, organizando o fornecimento de serviços integrados (e não só especializados) (Catino, 1999), por outro lado constata-se uma grande preocupação com a promoção do capital humano inerente às cooperativas, e com a sua participação no desenho da sua estratégia, na medida em que, como relata Mazzei (1999 a), pp.123), “*quem trabalha connosco é sócio. A grande maioria das pessoas que trabalham nas cooperativas aderentes são sócios, e a parte que não é, é estrangeira e não pode aderir (...) requer um forte empenho do Consórcio na formação das pessoas e no seu envolvimento sobre a missão*”. Verifica-se assim que os consórcios contribuem para a reactivação dos laços de solidariedade de

vizinhança, utilizando recursos não facilmente mobilizáveis no seio de uma comunidade, promovendo os designados serviços de proximidade (Mazzei a), 1999). Os consórcios corporizam assim uma “nova empresarialidade”, na medida em que superam a sua característica intrinsecamente mutualista, transformando-se em organizações “*public benefit*”, conciliando estas duas dimensões (Marocchi, 1997).

O consórcio contribui, ainda, para o desenvolvimento económico local, enquanto empresa social, através das suas características particulares, traduzidas em três eixos distintos (Mazzei b), 1999):

- Liberdade, responsabilidade e transparência, manifestada através de uma cultura participativa;
- Promoção da qualidade e da inovação, indo ao encontro das reais necessidades;
- Orientação comunitária, baseada na solidariedade.

2.4.7. Fragilidades dos consórcios italianos

Apesar de todos os benefícios apresentados, os consórcios apresentam algumas fragilidades, ligadas, essencialmente, a cinco factores distintos, a saber:

- Diferentes níveis de integração das cooperativas aderentes, nomeadamente, regista-se essa diferença entre as cooperativas fundadoras e aquelas que aderiram numa fase posterior. Esta situação provoca instabilidade no consórcio, na medida em que, a partilha de valores e objectivos pode não ser consensual entre todas as cooperativas (Catino, 1999);
- Provisão de serviços directamente pelo consórcio, originando concorrência com as próprias cooperativas que o compõem (Mazzei b), 1999);
- Simultaneidade de funções exercidas pelos elementos dos órgãos sociais do consórcio. Tendo em conta que os elementos dos órgãos sociais do consórcio são compostos por indivíduos pertencentes às cooperativas aderentes, pode acontecer

que, por exemplo, o director do consórcio é o presidente de uma das cooperativas. Esta situação pode originar o benefício de determinadas cooperativas em relação a outras (Catino, 1999);

- Autonomia decisional do consórcio. Esta questão remete para a autonomização do consórcio enquanto entidade independente, face às cooperativas aderentes, em matérias de decisão. Assim, esta situação coloca-se, por exemplo, quando se procura definir o que e quem produzir, que funções deve desenvolver, etc – quem decide? O consórcio ou as cooperativas? (Catino, 1999);
- Conflito entre o seu carácter mutualista, e a sua vocação *public benefit*, na medida em que “*de facto, vêem-se confrontados à alternativa que consiste em satisfazer os seus próprios membros sob pena de saírem de um momento para o outro do mercado ou de se manterem competitivos, neste caso em detrimento do interesse imediato dos membros*” (Zevi; Mariani, 1995, p.194, 195).
- Rede de cooperativas ou uma empresa (social)? Para determinados consórcios, e em determinados momentos da sua evolução, coloca-se um novo dilema: “solidariedade ou empresa?” (Catino a), 1999). Esta questão prende-se com o facto de em alguns consórcios, cujo nível de integração (nas várias dimensões) é muito elevado, e que na prática, assumem uma configuração e escala (em dimensão e facturação) idênticas à grande empresa. Esta situação é também acompanhada por uma imagem, *performance* e qualidade dos serviços, em tudo semelhante e percebida como se de uma empresa se tratasse. É justamente neste ponto que se começa a equacionar o funcionamento do consórcio como uma empresa, mas, tendo em conta que na sua base estão cooperativas, a empresa a formar poderá ser não lucrativa (empresa social), mas poderá transformar-se, também, numa empresa que procura o lucro.

Parte III. “Estudo de caso”

5. A Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano

5.1. Caracterização da ADL

A Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano, adiante designada por ADL, foi formalizada a 6 de Dezembro de 1994, promovida por 17 sócios fundadores, de diferentes tipologias, desde autarquias locais, a entidades públicas nacionais e várias entidades da economia social e solidária. Actualmente a ADL conta já com 27 sócios²².

O seu surgimento teve (e tem) como objectivo geral “*valorizar as potencialidades dos concelhos de Odemira, Santiago do Cacém, Sines, Grândola e Alcácer do Sal, no contexto de uma política global de dinamização do desenvolvimento rural*”, nomeadamente, através da “*organização de certames e mostras de produtos industriais, comerciais, agrícolas, florestais e outros*”, do “*desenvolvimento de acções de formação profissional*”, da “*promoção e organização de debates, conferências e seminários de interesse regional*”, como também a organização de “*actividades e acções conexas com os fins e objectivos dos seus associados*” (Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano, 2001 a), p.4).

Neste sentido, a ADL procurou desde sempre:

- “*Suscitar operações inovadoras de iniciativa própria ou promovidas por agentes locais, públicos e privados, em todos os sectores de actividade;*”
- “*Definir estratégias e medidas inovadoras para o desenvolvimento da região, em colaboração com os parceiros locais;*”
- “*Prestar apoio técnico às diversas iniciativas;*”
- “*Motivar e formar as populações com vista a uma participação activa no processo de desenvolvimento;*”
- “*Procurar financiamentos e subsídios para os fins e objectivos propostos;*”
- “*Assumir a componente do desenvolvimento rural;*”

²² Ver Anexo 8: Listagem dos sócios da ADL

- *Diversificar as actividades económicas;*
- *Proteger e valorizar o ambiente natural e a qualidade de vida das populações.”*
(Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano, 2009, p.4).

De entre as suas principais funções, a ADL é responsável pela gestão, coordenação e implementação de vários projectos e programas, orientados para o desenvolvimento rural e socio-comunitário e para a animação territorial, nomeadamente, nas vertentes da educação/formação e qualificação, da consultoria e apoio à gestão de pequenas empresas, da promoção das tecnologias da informação e comunicação, de incentivo ao emprego e ao empreendedorismo, e de estímulo ao turismo, na dinamização de mostras e seminários, etc (a este propósito ver Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano, 2008 a), embora, “*nos últimos anos a ADL tem concentrado os seus apoios à camada empresarial do Litoral Alentejano, ao abrigo*” (Alentejo Litoral²³) de vários programas com financiamento nacional e comunitário. A salientar que os serviços prestados não são exclusivamente para os sócios, mas para todas as entidades (empresas e instituições) localizadas no seu âmbito territorial.

A referir que a “*ADL faz parte de todas as Redes Sociais do Litoral Alentejano (Alcácer do Sal, Grândola, Santiago do Cacém, Sines e Odemira) e da respectiva Plataforma Territorial Supraconcelhia*” (Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano, 2008 a), p.3).

Em termos do seu funcionamento, actualmente, a ADL conta com uma equipa multidisciplinar de 12 técnicos²⁴.

²³ In <http://www.alentejolitoral.pt/PortalEmpresario/Incentivos/Regionais/ADL/Paginas/ADL.aspx>

²⁴ A equipa técnica conta com técnicos das seguintes áreas: psicologia, economista, gestão de empresas, psicopedagogia, engenharia agro-florestal – ramo de desenvolvimento local, investigação social e administrativo.

5.1.2. Contextualização territorial de implementação da ADL

A ADL desenvolve a sua acção numa sub-região designada «Alentejo Litoral», que engloba cinco concelhos, a saber: Sines, Alcácer do Sal, Grândola, Santiago do Cacém e Odemira. *“Com uma localização geográfica privilegiada, de fácil acesso, tanto por terra como por mar, com um desenvolvimento portuário, industrial e turístico significativos, esta sub-região está vocacionada para o desenvolvimento em vectores estratégicos que se têm vindo a afirmar no panorama nacional e internacional”* (Alentejo Litoral²⁵), apesar da sua baixa densidade populacional²⁶.

São assim reconhecidas inúmeras oportunidades económicas, ligadas às actividades ambientais de conservação da natureza e biodiversidade, e ao aproveitamento agro-florestal, bem como aquelas com um carácter mais internacional, como é exemplo o complexo portuário de Sines. A par, assistem-se a importantes investimentos turístico privados, alguns de dimensão considerável, e outros considerados “Projectos de Interesse Nacional” que poderão *“representar, no horizonte de longo prazo, uma oportunidade relevante para os territórios rurais, justamente no terreno da articulação activa com o litoral e os seus aglomerados urbanos, sobretudo se for possível gerar vantagens mútuas”* (ADL a).

O Alentejo Litoral constituiu-se como uma área de infinitas potencialidades, que vão desde o seu *“porto de águas profundas, apresentando um potencial enorme de crescimento, e de uma zona industrial com condições únicas e em franco desenvolvimento”*, até ao predomínio *“do sector primário, nomeadamente a agricultura, silvicultura, pecuária e exploração florestal (...) relacionado com o turismo, actividade em expansão na maioria dos cinco concelhos e que consolidará a imagem da sub-região como um destino de referência”* (Alentejo Litoral²⁷).

²⁵ in (<http://www.alentejolitoral.pt/PortalEmpresario/ARegiao/CaracterizacaoRegional/Paginas/CaracterizacaoRegional.aspx>), acedido em 25 de Junho de 2009

²⁶ A densidade populacional da sub-região Alentejo litoral é de 18.3 residentes por km², contrastando com os 1.472,2 residentes por km², da Grande Lisboa (fonte: INE, 2009, Estimativas Anuais da População Residente).

²⁷ in (<http://www.alentejolitoral.pt/PortalEmpresario/ARegiao/CaracterizacaoRegional/Paginas/CaracterizacaoRegional.aspx>), acedido em 25 de Junho de 2009

5.1.3. Breve resumo da história da ADL

A história da ADL começa com a sua formalização em 1994, e este é, certamente, um dos momentos mais importantes, dado que resulta da organização das entidades locais, no sentido captar recursos para o território de abrangência (os cinco concelhos do Litoral Alentejano, já referidos), nomeadamente, através do Programa Leader II²⁸.

Nesta fase, a ADL não lidera nem gere, em exclusivo, o Programa Leader, fazendo-o em co-gestão com outras duas instituições, sendo que este abarca todo o Alentejo Sudoeste e Costa Vicentina. A equipa, era constituída apenas por três técnicas.

Cinco anos depois, a ADL entra numa nova fase, caracterizada pela autonomização e liderança de novos projectos. Assim, logo 1999/2000 é aprovada a Iniciativa Piloto de Promoção Local de Emprego no Alentejo, ao abrigo do Instituto do Emprego e Formação Profissional²⁹, que permitiu a equipa aumentar de três para doze pessoas. É nesse âmbito que se inicia o trabalho com desempregados e, também, na vertente do turismo. Foram assim realizadas as seguintes actividades: implementação dos “Núcleos Técnicos”, identificação do mercado de emprego local, divulgação dos sistemas de incentivo e apoio à formalização de candidaturas, organização de projectos específicos junto de desempregados, inseridos em grupos de “alto risco”, organização de uma "rede de “empresas de acolhimento” para estagiários recém-licenciados, implementação do “Núcleo de Apoio a Projectos Formativos”, formação de agentes de desenvolvimento, apoio à formação da “Agência Local de Emprego”, criação da “Associação de Produtores de uma Horta Solidária”, organização da “Oferta Multiserviços Agro-florestais”, criação de uma “Central de Pequenos Serviços Domésticos”, e a criação da rede turística “As Casa Brancas” e “Lojas Típicas (Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano, 2008).

A “Agência Local de Emprego” ainda hoje existe sob a forma de Gabinete de Inserção Profissional, e a Rede Turística “As Casas Brancas”, resultou na constituição de uma

²⁸ Ver Anexo 4 para compreensão do que é a iniciativa comunitária LEADER II.

²⁹ Ver Anexo 4 para perceber o que é o Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Associação de promotores turísticos do Litoral Alentejano, a “Associação Casas Brancas” (Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano, 2008).

Em 2001 a ADL assume a gestão directa do programa Leader +, já no 3º QCA³⁰, através de uma equipa técnica de cinco elementos. O apoio deste programa gerido pela ADL apoiou 4 dos concelhos do Litoral Alentejano (Santiago do Cacém, Grândola, Sines e Odemira). Neste período, constituiu-se o CITAL “Centro de Iniciativas Turísticas do Alentejo Litoral”, que é uma das acções do Plano de Desenvolvimento Local deste programa.

Entre 2003 a 2005, a ADL promoveu um Centro de Reconhecimento e Validação de Competências (CRVCC), os actuais CNO (Centro Novas Oportunidades³¹), e permitiu a contratação de mais sete técnicos. A acreditação da ADL como entidade formadora, concomitante ao início do projecto RVCC, e a sua sucessiva renovação ao longo dos anos tem permitido desenvolver diversos projectos de formação no território.

A par destes projectos a ADL desenvolveu nos últimos sete anos, com o apoio do POEFDS – Programa Operacional Emprego Formação e Desenvolvimento Social, várias actividades no âmbito social e comunitário, como são exemplo as actividades de animação inter geracional no meio rural, ateliers de ocupação de tempos livres, com desenvolvimento de competências específicas, apoio nas escolas rurais, apoio psicológico para crianças com dificuldade de aprendizagem, e aos seus familiares, etc.

A ADL teve entre 2004 e 2007 um protocolo com o IEFP, ao abrigo do Programa REDE, cujo objectivo foi apoiar empresas, através de um consultor, com formação em gestão, e por consultores especialistas, por um período de aproximadamente um ano. Tiveram lugar diversas actividades como a elaboração de diagnósticos estratégicos das empresas, formação, recrutamento e integração de um jovens recém-licenciados, etc. O apoio passou também pela resolução de problemas organizacionais urgentes, como por exemplo, a

³⁰ Ver Anexo 4 para compreender o que é o QCA.

³¹ Ver Anexo 4 para compreender o que é o CNO.

optimização de procedimentos internos ou a melhoria de sistemas produtivos (Alentejo Litoral³²).

Desde 2007/2008 que se assiste à entrada num novo período, marcada pelo fim do 3º QCA e, conseqüentemente, do Programa Leader, bem como pelo início do QREN – Quadro Estratégico de Referência Nacional e de um novo Programa, o PRODER, que pretende dar continuidade à abordagem anterior. Nesta fase, o Sub-Programa 3 do PRODER, cuja gestão foi aprovada para a ADL, já representa os cinco municípios do litoral alentejano.

Entretanto a ADL tem participado em inúmeros projectos, como, por exemplo, o Projecto Grândola em Rede para a Inserção, no âmbito da Iniciativa Equal³³, do qual resultou o MAI – Modelo de Articulação Informal entre Empresas e Instituições Locais³⁴. Este projecto, iniciado em 2004, tinha como objectivo a criação de uma rede, composta por empresas e instituições locais, que funcionasse como um sensor das dinâmicas socio-económicas locais, contribuindo para uma gestão estratégica do território. A ADL assumiu a coordenação na fase de disseminação deste projecto. Ainda no âmbito da Equal, a ADL insere-se na Rede Anim@Te³⁵, um projecto sobre Animação Territorial que tem levado ao aprofundamento da reflexão e produção de conhecimento sobre o papel, as formas e a importância da animação nos processos de desenvolvimento territorial e à concepção e divulgação de publicações sobre esta matéria.

Através de uma candidatura designada “Corredor Azul”³⁶, já aprovada, promovida por dez municípios do Alentejo, encontra-se em estudo a possibilidade da ADL gerir um espaço de características semelhantes a um “ninho de empresas”³⁷.

Em 2009 a ADL, juntamente com outras associações de promoção regional de todo o país, promove a loja “Verdes são os campos”³⁸, em Lisboa. O objectivo desta loja é a promoção

³² In <http://www.alentejolitoral.pt/portalempresario/incentivos/regionais/adl/paginas/adl.aspx>

³³ Ver Anexo 4 para perceber o que é a EQUAL.

³⁴ In <http://www.grandolaemrede.com.pt/>, acedido em 4 Setembro de 2009.

³⁵ Ver Anexo 4 para compreender o que é o Projecto Anim@Te.

³⁶ Ver Anexo 4 para perceber o que é o Corredor Azul.

³⁷ Ver Anexo 4 para compreender o que são os Ninhos de Empresas.

de produtos turísticos oriundos de várias zonas de Portugal, em meio urbano. Ainda este ano, a ADL adquiriu o estatuto de pessoa colectiva de utilidade pública (Alentejo Litoral³⁹).

Actualmente, a ADL está já a tentar acautelar uma outra fase, pela qual vai ter de passar, necessariamente, pós 2013, com a diminuição dos fundos comunitários, expectável a partir dessa altura, procedendo, neste momento, à alterações na estrutura de funcionamento da sua equipa.

5.1.4. Resultados da actividade da ADL

Os resultados da actividade da ADL, no seu território, são vastos e encontram-se dispersos pelos vários materiais elaborados pela própria instituição, não permitindo uma correcta avaliação dos mesmos.

No «Relatório Anual 2008 do Programa Leader + “Alentejo Litoral”, (que traduz o resultado da intervenção da ADL, ao abrigo deste projecto, entre 2002 e 2008, pode constatar-se que houve, efectivamente, um reforço/qualificação de entidades de diferentes tipologias, nomeadamente através da disponibilização de apoio técnico, via consultoria/assessoria, para o *“desenvolvimento das actividades socio-económicas e sócio-culturais do sector empresarial e institucional”* (Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano, 2009, p.82), para além de um contributo significativo no apoio à comercialização de produtos e serviços oriundos do meios rural, em áreas urbanas. *“A promoção da marca Litoral Alentejano, associado à oferta de produtos e serviços foi outro resultado obtido com esta estratégia de trabalho em rede e cooperação”* (idem).

Para se ter uma ideia da dimensão do apoio concedido pela ADL, em termos quantitativos tem-se 211 projectos (104 femininos e 44 masculinos), promovidos por empresas, associações e instituições locais, traduzindo-se em 151 postos de trabalho criados e para a manutenção de 337 postos de trabalho (ADL b), p.80). Só através do projecto Rede, a ADL teve a capacidade de apoiar, e apenas para dados relativos a 2007, 34 empresas, na

³⁸ In <http://capeiaarraiana.wordpress.com/2009/04/17/verdes-sao-os-campos-da-pro-raia-em-lisboa/>.

³⁹ In http://adl.streetdogstudio.com/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1.

resolução de problemas organizacionais urgentes, e 20 empresas, através do recurso a consultores (Alentejo Litoral⁴⁰).

A ADL revela ainda uma competência extraordinária na detenção de “*complementaridades entre os diversos sistemas de incentivo disponíveis para o território*” (Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano, 2009, p.83).

Outro resultado de suma importância, traduz-se ao nível dos modelos de governança local, uma vez que a ADL apoia na aquisição de competências técnicas e recursos físicos, que permitem a concretização de parcerias público-privadas na resolução das questões prementes em cada território.

5.2. Análise do estudo de caso

5.2.1. Identificação das entidades entrevistadas

De acordo com o definido na metodologia⁴¹, considerou-se relevante realizar três entrevistas a órgãos sociais (sendo que duas das entrevistas foram feitas a sócios fundadores da ADL), e três entrevistas a sócios (extra órgãos sociais), dos quais um é, também fundador. Foi também realizada uma entrevista a um técnico da ADL.

Das seis entrevistas, no total, realizadas a sócios, privilegiou-se o contacto com uma câmara, uma entidade financeira, uma empresa e uma associação, por forma a contemplar as várias tipologias existentes na ADL, evidenciando, assim, a sua diversidade. Procurou-se, ainda, que as entrevistas fossem realizadas em todo o território de abrangência da ADL, no entanto, não foi possível abarcar todos os concelhos, garantindo-se a cobertura daqueles com maior número de sócios⁴². Posto isto, resultam as seguintes entrevistas:

- Entidade 1: A, OS, F, C₁;

⁴⁰ <http://www.alentejolitoral.pt/portalempresario/incentivos/regionais/adl/paginas/adl.aspx>, acedido a 4 de Setembro de 2009.

⁴¹ Ver Capítulo 2.

⁴² Percentagem de sócios por concelho: Alcácer do Sal = 19%, Grândola = 8%, Odemira = 46%, Santiago do Cacém = 23% e Sines = 4%.

- Entidade 2: A, EOS, NF, C₁;
- Entidade 3: C, OS, F, C₂;
- Entidade 4: EF, EOS, F, C₅;
- Entidade 5: E, EOS, NF, C₁;
- Entidade 6: A, OS, NF, C₅.

(Legenda: A= Associação; C = Câmara Municipal; E = Empresa; EF = Entidade Financeira; OS = Órgão Social; EOS = Extra Órgão Social; F = Fundador; NF = Não Fundador; C_x = Concelho x.)

Sabendo agora a tipologia das entidades entrevistadas, a partir deste momento será atribuída uma letra a cada entidade, incluindo, naturalmente, a própria ADL (através da entrevista realizada a um dos seus técnicos). Assim, a entidade será representada por Entidade x (sendo que x vai de 1 a 7), e não seguirá a ordem definida ainda agora, por forma a não sugerir a sua proveniência.

5.2.2. Análise das entrevistas

A análise subsequente irá privilegiar a linguagem utilizada pelos vários intervenientes, embora já orientada para a obtenção de conclusões. Esta escolha vem reforçar a abordagem qualitativa pela qual se optou.

Sabendo que não é possível dar conta de toda a riqueza adquirida através das entrevistas, sob pena de estender o conteúdo deste Ponto para além do que seria razoável, optou-se por fazer uma análise focalizada na obtenção de respostas para as hipóteses de investigação definidas.

- ➔ A Hipótese 1: a adesão à ADL teve por objectivo o garante da sustentabilidade dos seus sócios?

Os sócios aderem porque *“há dois interesses, basicamente, que é o interesse pelo património regional, e o interesse pela captação de recursos financeiros, porque a ADL gere vários programas, e há sempre um ou outro que interessa aos vários associados”* (entrevista à Entidade 1).

Também o reconhecimento da própria ADL enquanto “*associação que funciona bem, que tem dado muito o seu contributo em prol do desenvolvimento local desta região (...) uma coisa eu acho que tenho a certeza, se a ADL não fosse uma associação que funcionasse bem como funciona, na minha opinião, naturalmente que não tinha a quantidade de associados que tem (...). A ADL (...) está presente em vários fóruns de discussão, é chamada não apenas aqui mas, pelo que eu tenho conhecimento, é chamada para participar em vários fóruns, como eu disse, e isso eu penso que é o reconhecimento da comunidade pelo seu trabalho*”, confirma a Entidade 3.

Em termos mais individuais, “*o maior impacto que a adesão à ADL provoca nas associadas, eu penso que é o acesso a fundos e a programas que não teriam de outra maneira*” (entrevista à Entidade 7), beneficiando, directamente, por exemplo de “*estudos sobre a [actividade X] financiados também por eles*” (entrevista à Entidade 1), ou “*poder ter acesso a uma estrutura que está, como eu dizia, montada, que tem acesso a um conjunto de informação, porque tem um corpo técnico que está actualizado, que se actualiza e está por dentro da informação, e eu enquanto associado, poder facilmente, ter acesso a essa informação, que me poderá, digamos, servir-me*”. De facto, “*sermos sócios da ADL poderá trazer-nos outros serviços. Por exemplo, as intervenções na área [X], não é?*” (entrevista à Entidade 5). Em termos colectivos, “*sentirem que fazem parte de um projecto que contribui para o desenvolvimento da sua comunidade, da sua localidade*” (entrevista à Entidade 3).

Para a Entidade 7, é fácil demonstrar a o impacto em termos do desenvolvimento de novos serviços e novos mercados, através um exemplo paradigmático. Veja-se: “*as áreas económicas não são estanques, por si (...). Se calhar no meio dessas crises há oportunidade, não é? (...) habitualmente, estavam habituados a fazer o que nós chamamos o pão com manteiga: produzir ... produzir a cortiça, produzir o trigo, e produzir a ovelha, produzir não sei quê e dizem assim: «não, mas eu tenho ali um monte a cair, porque é que eu não arranjo o monte para alugar e não sei quê, porque o meu vizinho já fez e até tem aquilo cheio de gente», portanto atrás disso vêm outras coisas, está a perceber? Porque nós à medida que vamos captando essas pessoas para o meio rural, elas também depois começam a circular nas aldeias e não sei quê, e começam a dinamizar o turismo*”.

Posteriormente, salienta ainda “*o facto de alguém conseguir colocar um produto na loja em Lisboa⁴³ em vez de o vender à porta de casa, na sua aldeia, lhe dá claramente um empurrão em termos dessas coisas*”.

No entanto, também há entidades para as quais a adesão “*não tem trazido nem mais nem menos*” (entrevista à Entidade 5).

Resumidamente, “*o facto mesmo de estarem organizadas numa estrutura sub regional que lhes dá, até uma identidade colectiva da várias organizações do território que é diferente das que tinham até ali, e que as coloca, se calhar, a pensar, estrategicamente, tanto ao nível da ADL, como ao nível das suas organizações, sob o ponto de vista de um território muito mais alargado e de um âmbito de intervenção muito mais alargado que era o seu campo tradicional de acção. E como cada vez mais, as pessoas e as organizações, têm de estar associados e a fazer articulações do local para regional ou para o nacional, e às vezes até para o transnacional, esta é um local onde elas podem aceder a este tipo de articulações, é uma organização que lhes permite fazer essas pontes, se elas assim o entenderem, não é? Qualquer processo de desenvolvimento estratégico individual, faz-se também pelo colectivo, e esse colectivo pode ter também várias dimensões e articulações*” (entrevista à Entidade 4). Para rematar: “*a ideia é isso, só que ainda não chegámos lá. Por isso estamos sócios*” (entrevista à Entidade 6).

De acordo com os entrevistados, parece evidente que a adesão à ADL tem por objectivo a criação de condições que permitam garantir a sustentabilidade dos seus sócios, nomeadamente, porque lhes facilita o acesso a recursos (dinheiro, informação, apoio técnico, contactos com outras entidades, etc). Se nem sempre essa garantia vem em forma de fluxo financeiro, todo o ambiente “*can do*” (como refere, a certa altura, a Entidade 6), torna os sócios mais competentes, capacita-os e apoia-os no encontro das soluções que vão permitir, de futuro (nalguns casos isso já acontece), que as entidades desenvolvam a sua actividade, desenvolvam-na melhor ou mesmo numa outra vertente.

⁴³ O entrevistado refere-se aqui à loja “Verdes são os campos” (ver Ponto 5.1.3)

É importante realçar que nem todos os sócios são entidades da economia social e solidária, pois há autarquias e bancos que, naturalmente, não procuram na ADL o garante da sua sustentabilidade financeira, mas sim, têm uma noção de sustentabilidade mais lata, aliás, esse entendimento é comum aos restantes sócios, baseado numa noção, de, pode-se dizer, sustentabilidade territorial, ou seja, quanto mais dinâmico e atractivo for o seu território, mais vantagem trás a qualquer entidade que aí esteja estabelecida. A Hipótese 1, parece assim confirmada.

A acrescentar que apesar da opinião da Entidade 4, sobre a identidade colectiva, verifica-se que existe, efectivamente, uma certa orientação para o individualismo⁴⁴, por oposição ao colectivismo⁴⁵, que marca a cultura portuguesa, no geral, e é, também, aqui comprovada, pois, tal como afirma Baptista (pp. 2) o colectivismo tende a surgir em “*lugares recônditos e isolados*”, propiciando o fortalecimento e a intensidade do laços sociais entre os indivíduos que «*vivem*» esses locais. O âmbito territorial da ADL estende-se por núcleos urbanos de pequena/média dimensão, a par com territórios assumidamente rurais, pelo que ainda se encontram vestígios da dimensão colectivista no discurso de alguns entrevistados.

→ Hipótese 2: as funções que a ADL presta, visam a superação das principais debilidades e/ou promoção das potencialidades dos seus sócios?

De entre as funções e serviços disponibilizados pela ADL, destaca-se, imediatamente, o “*apoio financeiro que dá por via desses programas que gere*”, como atesta a Entidade 4, tal como a Entidade 3, que diz que “*muitas vezes têm ali, uma espécie, se calhar, quase de consultor, nomeadamente, numa candidatura que possam ter*”.

Há ainda outros sócios que defendem que “*acabaram por se virar um bocadinho para a questão do emprego. Agora há um grande problema social no país que é a questão do emprego, é a questão da qualificação profissional (...) embora a ideia inicial fosse o*

⁴⁴ Por individualismo entende-se “*o afrouxamento dos laços que se estabelecem entre os sujeitos de uma dada estrutura social*” (Baptista, p.1).

⁴⁵ Por colectivismo é aqui entendido como “*uma preferência por laços sociais fortes, no âmbito dos quais os indivíduos podem esperar uma lealdade e solidariedade inquestionáveis*” (Baptista, p.1).

programa Leader, quando nasceu a ADL, a orientação básica era aproveitar o programa Leader, mas depois a ADL, uma vez que existia um certo deserto de organizações ligadas a este sector do mundo rural, e também porque a questão do emprego começou a ser um problema muito grave na região, eles começaram a ocupar outro espaço que foi essa questão da formação, a questão do emprego, tanto que eles têm várias actividades ligadas a isso, embora inicialmente não fosse...” (entrevista à Entidade 1). No entanto refere também que *“as áreas mais activas, o sector mais activo tem sido a parte do turismo, a parte dos serviços ligados ao turismo. Tem sido a parte que tem puxado mais pela ADL, tem sido esse sector, que tem procurado dinamizar mais projectos, digamos assim”*.

Essencialmente, *“ela procurou fazer coisas novas. Quanto mais a ADL fará algumas coisas que antigamente eram feitas pelo Estado, que já deixou de fazer...”* (entrevista à Entidade 7). *“No fundo, têm agora uma oferta que antes não existia. Têm uma oferta de serviços de apoio que antes não tinham, digamos assim (...). Os programas não são propriamente deles, são da Administração⁴⁶, eles servem de ponte. As pessoas é mais fácil recorrerem directamente à ADL do que irem directamente à Administração, que o recebe de uma maneira diferente, não é? E eles assim quando forem à Administração já vai com um apoio, uma base, que os sustenta para levar para a frente qualquer projecto, qualquer ideia que as pessoas tenham”* (entrevista à Entidade 1).

Todavia, são-lhe reconhecidas funções mais abrangentes, nomeadamente, *“o papel principal que nós entendemos que a ADL representa, é de facto o trabalho que ela faz, na comunidade, e para nós (...) isso é o principal, o mais relevante”*, (entrevista à Entidade 3), acrescentando, a Entidade 2 que *“o Alentejo era planície dourada, era mais o interior (...), durante muito tempo foi um bocado esquecido. No Alentejo a promoção turística era mais virada para as cidades, para o vinho, faz todo o sentido, mas não era muito virada para o mar, e então, a ADL começou a desenvolver isto”*.

A maior parte das entidades considera que há uma forte orientação estratégica, designadamente, no que respeita ao turismo, como afirmam a Entidade 4 *“eu acho que (...)*

⁴⁶ Por Administração, o entrevistado refere-se à administração pública.

na área do turismo, é uma questão estratégica estruturante para o território, a criação da marca do litoral alentejano, o trabalho em rede com os promotores, aquilo que se está a perspectiva fazer, nomeadamente em criar uma central de reservas (...), mas que vai gerar receitas para cobrir uma vai série de coisas, e dinamizar mais a região. Inclusivamente, (...) nós com outras oito associações comprámos um espaço em Campo de Ourique, em Lisboa, que ser uma agência de viagens do mundo rural, onde vamos vender os produtos dessas associações, portanto, vender cá dentro e lá fora, mas de uma forma muito mais organizadas do que cada um localmente consegue fazer... Portanto eu acho que isto é estruturante, só que são coisas que se fazem muito devagar, levam muito tempo a fazer-se, e como somos pequenos... somos pequenos... dentro da dimensão do que é o turismo e dos grandes empreendimentos aqui da nossa região” e a Entidade 2 “digamos, as coisas nascem daqui, e acho que é uma estratégia a nível do turismo das empresas familiares, dos empresários daqui da zona, e não é obrigatoriamente dos grandes projectos”. Esta última também considera relevantes as questões relacionadas com a representação e reflexão partilhada, pois “ao fim e ao cabo, normalmente, as pessoas não falam muito, mas muitas vezes o que está em questão é os grandes empresários, o apoio do governo, dos secretários de estado... os pequenos têm as ADL’s e aqui evidentemente, nomeadamente na área do turismo, vai haver conflitos desta natureza. Vai haver... têm de haver grandes e pequenos, têm de viver todos juntos. Parece-me que faz mais sentido para uma organização assim, apoiar os mais pequenos. Eu não percebo porque é que os grandes precisam de apoio!”

A Entidade 3, a propósito da possibilidade de gestão directa de um “ninho de empresas”⁴⁷, reforça ainda que “proporcionar um espaço que seja dinâmico para pessoas que querem iniciar uma actividade empresarial e que têm tido dificuldade, e poderem ter ali na ADL, não apenas um espaço físico, mas também um espaço, digamos (...) com apoio de retaguarda, com alguém que tem experiência, alguém que possa aconselhar, alguém que tem propriedade, claramente, que tem massa critica, é fundamental para qualquer pessoa que está a iniciar uma actividade... muitas vezes joga-se de cabeça e pode estar-se a jogar

⁴⁷ O entrevistado refere-se à possibilidade de gestão directa de um “ninho de empresas”, cuja candidatura já foi aprovada (ver Ponto 5.1.3., deste capítulo.)

num buraco, num buraco, sem fundo. E ali pode ter, não apenas o espaço, que é importante, mas se calhar o mais importante é ter alguém que possa dar um apoio a nível... de aconselhamento". Numa outra questão, a Entidade 2, fortalecendo esta dimensão, confia que numa questão onde uma das Câmaras Municipais sócias da ADL está envolvida, *"pedimos já à Câmara Municipal [Y] que nos cedesse o voto, a ADL também pediu para que cedesse o voto"* evidenciando a seu carácter promotor da reflexão partilhada e da unidade em torno de um objectivo.

No fundo *"eles levam à reflexão, porque temos um conjunto de seminários, um conjunto de debates e de ideias, isso acaba por acontecer, mas também são activos, no sentido em que procuram levar às pessoas a iniciativa e as pessoas procuram nela o apoio para as iniciativas que tomam, não é? Portanto, acaba por haver aqui um complemento, neste sentido eles têm feito... uma vez que têm uma equipa multifacetada, acabam por conseguir fazer essas coisas todas, não é?"* (entrevista à Entidade 1).

De entre as funções e serviços que operacionaliza, uma vez que *"uma associação de desenvolvimento local desenvolve, tem a função de promover o desenvolvimento local através dos vários programas que existem, então eu diria que, realmente, é uma promotora de incentivos, não é? E uma executante também, não é? E que acompanha esse desenvolvimento, dá-lhes apoio a nível local, isto pelo menos é a ideia que eu tenho"* (entrevista à Entidade 5), a ADL, mesmo quando intervém na mesma área de actuação dos seus sócios, como, por exemplo, quando *"a ADL faz qualquer coisa no turismo, (...) não é concorrência para a [Entidade X]. A nossa visão das coisas... as coisas têm de ser feitas, independentemente, de quem faz, desde que façam minimamente bem, têm é de ser feitas, não é por protagonismos, nós temos as nossas"* (entrevista à Entidade 2).

Numa lógica de parceria *"por exemplo, a própria questão [da promoção da actividade X], pode também caber aqui, (...) nós [Entidade 3], podíamos ser nós (e isto foi discutido várias vezes, o projecto), [Entidade 3] a criar, e há [entidades] que o têm feito (aqueles que tenho conhecimento sempre em parceria...), e nós, podíamos-lo ter feito sozinhos. Mas entendemos, que a ADL... e foi a ADL!"* (entrevista à Entidade 3). Desta forma, não se

coloca aqui a questão de transferência de funções/serviços das associadas para a ADL, até porque *“eu nem vejo como isso pudesse ser possível, porque nós temos organizações muito grandes como os municípios, e para esses não dava. Se fosse para os outros mais pequenos, também não são assim tão pequenos quanto isso, nós temos bancos, santas casas da misericórdia que são instituições já com algum peso, depois temos alguns mais pequeninos, como são as associações”* (entrevista à Entidade 4). Outra das razões prende-se com *“o nosso caso em particular, estamos muito vocacionados para aquilo que fazemos, que é (...), e estamos muito vocacionados para isso, e o apoio à [actividade X] que damos, é através de uma organização que é a [organização X] (...) que nós fundámos, mas que tem autonomia, também, em relação à nossa”* (entrevista à Entidade 1).

A ADL é uma estrutura multifacetada, orientada, essencialmente, para a comunidade. Por isso, desenvolve inúmeras valências, que vão desde a gestão de fundos comunitários, ao apoio técnico a empresários, mas também apostam na prestação directa de serviços, nomeadamente, numa dimensão mais social, como é o caso do trabalho com desempregados. A ADL constitui-se assim como uma entidade que promove a animação territorial.

Desta forma, o desenvolvimento de actividades de animação territorial, é sentido como uma necessidade pelos seus sócios (e daí a terem criado ou aderido a esta, posteriormente), uma vez que não existia nenhuma outra entidade vocacionada para esta questão, no território de abrangência. Esta vertente é assim estimulada e reforçada pelos sócios, mesmo quando não participam ou não são activos dentro da ADL, porque a consideram como uma função vital para a sua sobrevivência, e do próprio território (nomeadamente, nas zonas mais ligadas, tradicionalmente, à agricultura, ou que sofrem de desertificação), pelo que há necessidade de projecção do mesmo (ligado, por exemplo às questões do turismo, da dinâmica empresarial, etc).

É por tudo isto que as funções que presta e os serviços que desenvolve, visam superar lacunas existentes nos seus sócios, ao mesmo tempo que promove sinergias, estabelece

pontes com níveis extra locais e catapulta a imagem do Alentejo Litoral dentro e fora das suas fronteiras. A Hipótese 2 é também comprovada.

No entanto, verifica-se que tipologias diferentes de entidades, e entidades de diferentes dimensões, requerem funções e serviços diferenciados à ADL, o que gera uma extensão das valências da ADL em áreas muito diversas, implicando, por vezes a provisão directa de determinados serviços, uma vez que nenhuma outra entidade o faz, embora sempre com a preocupação de não se sobrepor a outras entidades. Ora, esta questão poderá fazer descentrar a ADL do seu objectivo principal, ao mesmo tempo que exige uma equipa técnica alargada e multidisciplinar, originando elevados custos de manutenção da própria estrutura.

→ Hipótese 3: a estrutura da ADL é a mais adequada para o desenvolvimento das funções pretendidas pelos seus sócios?

A Entidade 1 afirma que, *“a estrutura da ADL eu penso que agora está adequada. Já houve... é assim, eles sofrem um bocadinho com a questão das relações de trabalho que têm com os funcionários, porque não podem dar garantias de estabilidade a muitos deles uma vez que estão ligados a projectos. Eles têm que ter uma certa flexibilidade porque podem ter um ano em que têm um determinado orçamento e ter outro em que têm só 20% ou 30% desse orçamento. Portanto, eles já tiveram uma estrutura maior, agora encolheram nos últimos dois anos em função, exactamente, da redução dos apoios que houve, agora, com a atribuição dos fundos comunitários”*. Já para a Entidade 7 *“a estrutura da ADL era uma estrutura um bocado... era, eu estou a dizer era, para nós estamos a fazer uma trabalho que estamos a tentar mudar. Mas era uma estrutura um bocado caótica, porque havia um órgão de cúpula que era a Direcção e depois quase toda a gente reportava à Direcção. Neste momento nós estamos a tentar formar um organigrama mais... organizado, e, vá lá, criar coordenadores responsáveis (...) mas eu acho que é uma estrutura completamente informal”*. Esta mudança, muito estimulada pelas exigências formais de um novo programa que a ADL irá gerir, vai ter implicações ao nível da *“harmoniza[ção] dos procedimentos. Eu penso que não vamos ter mais papéis, se calhar*

vamos ter é papéis iguais para todos, vamos normalizar e uniformizar os procedimentos, e temos também uma mudança organizacional, que é o facto, de termos agora uma coordenadora geral, que não tínhamos. A lógica era de equipas, havia um coordenador de equipa por projecto, ou vários, e agora, acima destas coordenações parciais, há um coordenador geral (entrevista à Entidade 4). Com as exigências impostas pelo novo programa “vamos ficar mais burocratizados (...), exigir uma série de procedimentos. Isto vai-se tornar uma coisa muito pesada” (idem).

A questão da informalidade acaba por surgir sempre, como indica a Entidade 4: *“na assembleia-geral a discussão sobre (...), é uma questão que é discutida formalmente, com seriedade, não é uma conversa de café. Agora, obviamente que nos meandros há uma informalidade que também é importante no relacionamento entre os associados e a própria direcção da ADL”.*

No que concerne à importância da participação de entidades públicas ou privadas lucrativas, a par com associações, enquanto sócios da ADL, a resposta é quase unânime: *“é saudável”* (entrevista à Entidade 6); *“É uma mais valia. Porque conseguem-se complementar, para já em pontos de vista, depois em oportunidades, porque há vários interesses, mas os interesses neste sentido, convergem todos para o mesmo sentido, está a ver?”* (entrevista à Entidade 1); *“essa diversidade representa uma realidade local, e se a intenção da ADL é justamente é abranger (...) a nível local dos mais variados sectores, parece-me importante”* (entrevista à Entidade 5); *“É importantíssimo porque não está só dependente nem de umas nem das outras (...) na gestão, seja ela qual for, deve ser sempre uma gestão participada (...) deve ser sempre bastante participada e envolver, digamos, um leque abrangente de entidades (...) de natureza privada, de natureza pública, as chamadas parcerias público-privada. É determinante porque temos um know-how, por um lado, que é o público, de quem está habituado a trabalhar no público, e temos o know-how, neste caso aqui, que é do movimento associativo, portanto, os sócios são associações, e também temos sócios que são... que têm um cariz empresarial”* (entrevista à Entidade 3).

Por outro lado, a Entidade 7 vislumbra algumas desvantagens, embora *“acho que também é bom para envolver um bocado as entidades públicas nos nossos projectos e no fim de contas para eles estarem também um bocado, para eles nos estarem, não estarem só como, vá lá, espectadores, mas para estarem como intervenientes nesses projectos. Agora, também, pronto, isto é como... a coisa má que têm, é terem toda a formalidade, toda a burocracia, que está ligada à actividade que desses organismos públicos, não é? E isso é uma coisa complicada sempre, e muitas vezes não acelera, antes pelo contrário, funciona como um travão à acção da associação”*.

O nível de participação é bastante divergente entre os sócios, uma vez que uns se envolvem o *“mínimo”* (entrevista à Entidade 6), porque entendem que *“as coisas estão bem... claro que toda a gente gostaria de ter uma coisa onde é associada e as coisas funcionam bem e não se precisa de preocupar, como nós temos o nosso próprio trabalho (...), não precisamos de...”*, mas também porque *“somos mínimos, nem sede temos, por enquanto”* (entrevista à Entidade 2), sendo difícil encontrar elementos que se disponibilizem em participar mais activamente na ADL. Outros há que *“deixa[ram] de participar nessas reuniões, nem se sei explicar muito bem porquê”* (entrevista à Entidade 5).

Há sócios que desempenham o que se pode designar por mediação, uma vez que *“nós aqui, por exemplo, representamos um conjunto de [X indivíduos]. Quando intervimos na assembleia-geral, temos em perspectiva a defesa desses [X indivíduos]. Por exemplo, se me disser que há projectos, e há que escolher entre projectos ligados mais à agricultura ou ligados mais ao turismo eu vou tentar puxar a brasa mais para a [actividade X], está a ver?”* (entrevista à Entidade 1).

A opinião da Entidade 7 acaba por sintetizar um pouco um sentimento geral: *“a ADL funciona um bocado como a agência de desenvolvimento no fim de contas. Eu quando vou a uma agência bancária estou-me nas tintas como é que (...) funciona lá por dentro. Quero é que aquilo me prestem um bom serviço, e eu penso que para as associadas, o serviço da ADL mede-se por conseguir encontrar recursos e pô-los à disposição dos associados da maneira mais simples e eficaz possível. Basicamente é isso que eu acho, portanto, acho que*

desde que as coisas corram bem, eles nem estão muito preocupados como é que aquilo funciona”.

Já modelo de financiamento da ADL não é considerado adequado por nenhum dos entrevistados, que o qualificam como “*extremamente perigoso (...) aliás, nós neste momento estamos a viver isso, para já, não é nada seguro em termos de financiamento, ou seja, as quotas que nós pagamos anualmente no orçamento da ADL valem...insignificantes, não é? E portanto, mas também há outra coisa, nós se fossemos debitar aos sócios o que custa o funcionamento da ADL, deixávamos de ter sócios numa semana, de maneira que, portanto, não há muito por onde sairmos. Isto aqui são preocupações que são paralelas ao movimento associativo em geral. O perigo da ADL, o perigo de financiamento da ADL é grande porque depende muito de financiamentos exteriores, no fim de contas, depende muito do financiamento do Estado, e o financiamento do Estado eu já o vi ser condicionado por razões políticas, por exº, já vi casos desse, já vi casos em que, por e simplesmente fecham a torneira e nós não sabemos o que é que havemos de fazer. Da mesma maneira que já vi o contrário que é, de repente há imenso dinheiro e nós temos de ir buscar técnicos, mas esses técnicos que vamos buscar para executar essas tarefas é sempre uma, vá lá, uma situação precária. O Estado, neste caso, não directamente, mas indirectamente, induz a muitas situações precárias do género recibos verdes, coisas do género, está a ver?” (entrevista à Entidade 7). Nesse sentido “*para que o pessoal tivesse o dinheiro garantido, a nossa Direcção, deu o aval pessoal dos directores. Isto tem muito que se lhe diga, porque uma coisa é uma associação com sócios individuais e que alguns, não sei, também põem o seu património em risco por causa da associação que é deles, mas que lhes garante o seu posto de trabalho, agora aqui não, os nossos directores não precisam nada disto para viver. Os nossos directores, com avais pessoais garantiram empréstimos, contas correntes caucionadas, etc, para ter funcionários a trabalhar condignamente”* (entrevista à Entidade 4).*

“Na ADL nós temos conseguido manter ali um núcleo duro de técnicos que vêm, vá lá, que vêm conseguindo manter-se mais ou menos sustentáveis, há custa de muita, vá lá, de esforço, e de uma ginástica grande, concorrer a isto, concorrer àquilo e não sei quê, mas é

sempre uma situação complicada de justificar porque o Estado é mau pagador, nós sabemos que é, temos atrasos brutais nos programas, neste momento o [Programa Comunitário X] aquilo está a funcionar, pessimamente, e as coisas não andam não é? Nós, neste momento devíamos estar em plena, vá lá, em plena velocidade cruzeiro a aplicar (...) e ainda não começámos a aplicar porque os financiamentos, os regulamentos, a burocracia toda que está por detrás destas coisas não permite que as coisas andem (...). E nós, que no fim de contas somos a cara do programa, junto dos nosso associados, não conseguimos dar resposta que não depende de nós, depende de quem está atrás de nós” (entrevista à Entidade 7).

Para além do problema da dependência do financiamento externo, “*na teoria, os programas financiam a 100% ou pelo menos a 70%, 80%, cada programa terá a sua participação. (...), há uma grande heterogeneidade a nível de capacidade financeira [dos sócios]. No fundo todos querem participar, todos querem contribuir, mas na altura em que é para entrar para esta parte de auto financiamento, há um grande desequilíbrio*”. Neste sentido, “*o papel das autarquias tem sido fundamental, a vários níveis. Nomeadamente, porque “as autarquias conseguem sempre, com facilidade, encontrar esse auto-financiamento para a ADL, uma vez que, no global, do orçamento das câmaras, é um valor muito residual (...). Haver uma certa proporcionalidade se o concelho está lá, há muitos projectos aprovados (número de projectos e volume de dinheiro), tem de haver ali uma relação, é natural que aquela autarquia tenha de participar com mais”* (entrevista à Entidade 7).

A Entidade 3 sugere o “*apoio do Estado. Não apenas das autarquias, mas deveria ter maior apoio do Estado, tendo em conta o papel relevante que têm deveriam ter, se calhar, um maior apoio por parte da Administração Central, ao nível da sua sustentabilidade financeira*”, ao passo que a Entidade 4 afirma que se poderia “*desenvolver uma área de serviços que tivesse a ver com a área de certificação, com as áreas de qualidade, higiene e segurança, responsabilidade social, mas isso são áreas que eu acho que são de potencial desenvolvimento de uma ADL*”. A Entidade 1 dá a indicação que “*está previsto que a ADL preste serviços directos aos cidadãos, através do apoio a projectos e cobre algo por esses serviços, como qualquer empresa. Naturalmente, o valor desses serviços nunca é muito*

elevado, acaba sempre por ser residual e em função ... quantos mais projectos houver mais acaba por beneficiar também a ADL”.

Aos olhos dos sócios, a estrutura da ADL parece adequada às funções que desenvolve e às actividades que implementa directamente. No entanto, é justamente este tipo de estrutura: multivalência baseada num «núcleo duro» de técnicos de diferentes formações, que obriga à captação de recursos financeiros avultados para o seu sustento, torna-a demasiado frágil, ao ponto de fazer perigar a sua continuidade, no futuro (próximo?).

A extrema dependência de financiamento externo para a implementação de projectos com duração limitada, com prazos de pagamento dúbios e cuja captação é incerta, tem tido efeitos perversos, manifestados, designadamente, na precariedade de trabalho de alguns colaboradores. Se é verdade que a equipa técnica oferece uma garantia enorme aos seus sócios, não só pelo profissionalismo que revelam, mas também pelo bom relacionamento interpessoal que marca todos aqueles com os quais estabelecem contactos, que se traduz, posteriormente, na concretização eficiente e de qualidade que caracteriza toda a actuação da ADL, a opção pela manutenção do funcionamento da ADL nos moldes actuais, é, neste momento, a maior causa da instabilidade da ADL.

A opção, desde o início, pela inclusão de entidades de tipologias diversificadas, não é ingénua, reflectindo a orientação estratégica da ADL. Mas esta tentativa de superação de algumas das vulnerabilidades não é suficiente, causando grande apreensão entre os sócios, que temem pela sobrevivência da mesma, sentindo que, acaso ela se altere, não será possível esperar os mesmos resultados que se alcançaram até ao momento, na medida é que não é possível garantir as funções e serviços prestados até agora.

Parte IV. Considerações finais

6. Considerações finais

A ADL tem, de facto algumas características nítidas de consórcio. Antes de mais a razão da sua emergência: a vontade comum de um conjunto de entidades colectivas, e o elevado grau de enraizamento territorial. É evidente, e quase comovente, a dedicação destas ao «seu» território, a sua dedicação à causa maior que é o desenvolvimento local, e o desejo de ver esse local tornar-se mais atractivo para o exterior, mas, sobretudo, um espaço que permita aos seus habitantes ter melhor qualidade de vida, com capacidade de geração de rendimento, reforçando as suas especificidades e valorizando ambiente.

No entanto, a ADL diverge do consórcio italiano, em muitos aspectos, surgindo logo à cabeça, a fraca identidade colectiva, enquanto estrutura organizativa comum, mas também pela composição dos seus sócios, de dimensão variável, sendo que aqui não existe qualquer obrigatoriedade na manutenção de uma dimensão reduzida. Também o estímulo que é dado à inclusão de entidades públicas no círculo interior da estrutura, se tivermos em conta a Figura 2 (Capítulo 4, Ponto 4.2.4.), diverge do modelo italiano.

No que toca às relações pessoais, estas não têm o peso que se conferiu aos consórcios italianos, uma vez que não se pode falar, verdadeiramente, da existência de valores e princípios partilhados, histórias e tradições comuns, embora, se identifiquem referências próprias a tipologias de sócios específicos, designadamente, no que respeita ao mundo rural, por exemplo. Verifica-se assim que as relações institucionais que acabam por dominar. Naturalmente, as últimas não existem sem as primeiras, e num território concreto, ainda que com as dimensões daquele que a ADL abarca, estas não são desprezíveis, uma vez que os actores são, muitas vezes, os mesmos.

Assim, a maior motivação para a adesão a ADL é, de facto, garantir as condições que permitem construir a sustentabilidade das organizações de 1º nível, sendo que, como já foi referido no Ponto 5.2.2., essa sustentabilidade é encarada numa dimensão, não

exclusivamente, individual, ou seja, as entidades de 1º nível, portanto, os sócios, acreditam que o êxito das suas organizações no futuro, está muito dependente do facto de o território onde estas se inserem, ser, ele próprio, um território de sucesso.

Se para umas, como é o caso das autarquias, por exemplo, não é uma questão de garantir a sua existência no futuro, para outras, pode também passar por aí, ou seja, a adesão à ADL tem, igualmente, como propósito, superar algumas das suas debilidades organizacionais, mas, para todas, é sempre com um objectivo, essencialmente, estratégico. As questões da cooperação social, tal como elas foram expostas⁴⁸, não se colocam neste contexto, designadamente, porque os sócios não representam um único sector ou qualquer unidade homogénea, pelo que a integração, perde o seu sentido aqui.

Desta forma, as funções da ADL estão mais vocacionadas para a orientação estratégica, do que para a prestação de serviços específicos para sócios. Mas essa orientação passa mais pela reflexão partilhada sobre a direcção a tomar, do que por qualquer tipo de coordenação, mais directiva, típicas da função de *general contractor* italiano. A ADL procura assim estimular o capital social, o trabalho em rede, e neste sentido, poderá mesmo dizer-se, a inovação social, ou seja, a procura de novas soluções ajustadas ao local. Apesar da não homogeneidade dos seus sócios, já salientada, a ADL tem também um papel de *advocacy*, no que respeita à representação de entidades locais de pequena dimensão, de génese local, face a outros interesses. Para além destas, verifica-se que a ADL contribui, activamente, para o adensamento da rede e governância dos seus territórios, reforça a dinâmica económica local, principalmente, através da provisão directa destes serviços. Acresce a este facto, que, mais do que procurar a independência face às entidades públicas, a ADL procura nestas um aliado forte para o seu propósito, tornando-se, por todas estas razões, uma verdadeira agência de desenvolvimento local.

A ADL apresenta, porém, algumas fragilidades comuns aos consórcios italianos, nomeadamente, os diferentes níveis de integração dos sócios, pelo que objectivos e princípios de actuação poderão não ser igualmente assumidos por todos, dando assim a

⁴⁸ Ver Ponto 4.2.2.

possibilidade à ADL de se assumir como entidade independente, devido à sua dimensão e níveis de facturação e qualidade dos seus serviços, muito apoiada numa imagem territorial positiva, assegurando assim a sua manutenção.

A estrutura da ADL acaba por reflectir, por um lado, o nível de incorporação (ao invés de integração), que satisfaz os seus sócios, isto é, não questiona a sua identidade individual e que funciona de forma “*colegial*”⁴⁹; por outro, a ADL desenvolve (apenas) as funções que estes solicitam a uma entidade deste tipo, ou seja, um corpo técnico competente, eficaz e de confiança, que opera autonomamente, prestando serviços directamente, apoiando, em termos técnicos, as várias organizações do território, ou simplesmente, servindo de intermediário na captação de recursos para as entidades de 1º nível, permitindo flexibilidade, mas, ao mesmo tempo, exigindo custos de manutenção elevados. Pode-se, desta forma, classificar a ADL como um consórcio *public benefit-ligeiro*, de acordo com a tipologia de Marocchi (1997), descrita no Ponto 4.2.4.

Em termos do seu financiamento, e apesar da ADL ter conseguido, até ao momento, contornar algumas dificuldades provenientes das condições da atribuição de fundos comunitários e nacionais, nomeadamente, através do apoio directo das autarquias, o modelo actual não é viável e faz perigar a qualidade dos serviços que presta e a sustentabilidade futura da sua intervenção.

A ADL atravessa, actualmente, um período de mudança, na sua forma de funcionamento, pelo que, apesar da informalidade no trato (muito apreciada pelos sócios), perspectiva-se já a uniformização e harmonização dos procedimentos realizados, e a existência de uma hierarquia melhor definida, ao nível da equipa, o que indicia a entrada numa nova fase, que está a ser, certamente, dominada, por questões de índole financeira. Assim, as alterações estão-se a operar, essencialmente, em termos do seu organigrama e procedimentos, não estando a ser equacionadas mudanças verdadeiramente estruturais, com implicações ao nível das funções e serviços prestados, e da equipa técnica, sendo que são estes os factores que têm uma implicação mais directa na manutenção da ADL no futuro próximo.

⁴⁹ Expressão utilizada pela Entidade 2.

No entanto, alguns entrevistados vislumbram já panoramas menos positivos, com redução de efectivos, e com um menor âmbito de abrangência em termos das funções e serviços disponibilizados, focalizando apenas numa ou outra actividade, em áreas muito concretas. Esta situação acarreta um perigo: a dispersão de uma estratégia local integrada, por vários projectos de promoção individual das entidades que intervêm nesses mesmos territórios, dando uma menor consistência ao «projecto local».

Assim, no sentido de evitar cenários de restrição de técnicos ou limitação das valências desenvolvidas pela ADL, ou ambos, cabe a esta começar a preparar uma estratégia de sustentabilidade interna, a médio/longo prazo, dando seguimento às actividades que desenvolve e, sobretudo, criando condições para a dinamização do território e das entidades que a compõem, razão principal da sua criação. Assim, deverá definir com clareza as suas funções específicas, a área e o nível da sua intervenção, isto é, se fica pela gestão do financiamento, se promove serviços directamente, se desenvolve, simultaneamente, projectos de turismo, de empreendedorismo e de apoio a escolas, etc. Naturalmente, todas estas áreas parecem fazer sentido numa estratégia territorial integrada, mas, o que se pretende aqui fazer notar, é que a dispersão de áreas e projectos, leva à necessidade de uma equipa técnica multidisciplinar, sem as respectivas contrapartidas financeiras garantidas para o seu financiamento.

A experiência dos consórcios italianos sugere-nos alternativas a esta situação, nomeadamente, através da inexistência de uma equipa técnica própria, mas utilizando os colaboradores das entidades associadas, ou realocando os seus próprios técnicos para as entidades associadas, utilizando as respectivas instalações, reduzindo, ao máximo, os custos operacionais. A ADL funcionaria assim como agência estratégica, centralizando a administração de projectos e gerindo a prestação das actividades inerentes aos mesmos pelos sócios, podendo estes ser subcontratados ou promotores directos. No limite, e adoptando a filosofia dos próprios consórcios italianos, aludindo ao pressuposto inabalável da pequena dimensão, a ADL poderá dar origem a outros consórcios, territoriais ou sectoriais, conforme se verifique ser mais ajustado, transferindo os seus técnicos no sentido

de aproveitamento do *know-how* adquirido, ficando a ADL com funções mais de orientação estratégica global.

Em termos financeiros, os consórcios italianos também fornecem algumas pistas. Assim, a ADL poderia cobrar uma percentagem definida *à priori*, pelos seus sócios, para garantir a gestão dos diferentes projectos/programas para o território. A prestação de serviços exclusivos para sócios, poderia constituir uma fonte de receitas adicional.

Tudo isto leva à questão final: será possível aplicar o modelo dos consórcios italianos a Portugal?

Em termos legais, sim, com as devidas alterações jurídicas. Em termos organizacionais, o agrupamento em consórcio resulta de um conjunto de condições que têm de ser satisfeitas, nomeadamente:

- A existência de uma identidade local comum. Em Portugal, salvo raras excepções, não existe uma identidade cultural, social e política, local, comum, não permitindo uma coordenação estratégica unilateral. A tendência para o individualismo (mesmo a nível organizacional) a que se acrescentaria uma certa desconfiança, dificultaria níveis de integração elevados. No entanto, a sua implementação seria possível com níveis de associação suficientes para, tal como acontece em alguns consórcios italianos, permitir a maximização da utilidade social dos seus sócios, através da gestão eficiente dos recursos e da eficácia a intervenção, através de uma orientação estratégica não normativa;
- A diversidade dos sócios. Esta questão remete, principalmente, para agrupamentos que admitam como associados sócios de diferentes tipologias (autarquias, empresas, associações, etc), cujo peso em termos institucionais é, necessariamente, diferente. Também a orientação política manifesta ou associada a determinadas entidades poderá fazer desequilibrar o pressuposto de paridade entre os sócios;
- As relações informais existentes entre os sócios. Níveis de informalidade maiores entre os sócios, ainda que não existam relações de amizade entre os indivíduos que

as compõem, mas havendo relações baseadas no conhecimento mútuo sobre os seus directores, as actividades que cada entidade desenvolve, o seu público alvo, e o seu perfil de competências específico, facilitam a obtenção de consensos, a rapidez de decisão, a minimização de conflitos, a celeridade na organização de serviços, na elaboração de candidaturas, etc, ou seja, são decisivos para o funcionamento de um agrupamento suportadas no modelo dos consócios italianos.

A ADL é um exemplo da aplicação deste modelo a Portugal, embora com algumas *nuances*. O facto de estar localizada numa região com fortes reminiscências rurais, favorece uma identidade comum ao “Litoral Alentejano”. As relações de proximidade e conhecimento das entidades aí estabelecidas reforçam esta mesma identidade, traduzida numa forma de estar e de sentir o território, muito própria.

Assim, recomenda-se o estudo mais aprofundado da realidade das organizações de 2º nível da economia social e solidária, de base territorial, através de uma metodologia que permita a comparação entre regiões/localidades, por forma a traçar-se o panorama nacional deste fenómeno, aferir as potencialidade e problemáticas comuns, e as condições específicas que permitem, em cada território, a aplicabilidade deste modelo, de forma a construir uma estratégia de garante da sua sustentabilidade, como forma de assegurar os benefícios individuais (para os sócios) e comunitários aqui evidenciados. Esse estudo era também importante, no sentido em que poderia despertar as entidades públicas de âmbito nacional, cuja atenção para este fenómeno, até ao momento, tem sido diminuta.

Bibliografia

ANIMAR, in <http://www.animar-dl>;

ALENTEJO LITORAL, in <http://www.alentejolitoral.pt>;

ANIM@TE in in <http://www.anima-te.org.pt/>;

ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DO LITORAL ALENTEJANO b),, 2009
“Relatório Anual 2008 do Programa Leader + “Alentejo Litoral”; Capítulo j. Conclusões;

ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DO LITORAL ALENTEJANO c), 2008 a),
Curriculum da ADL;

ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DO LITORAL ALENTEJANO e), 2008 b),
Auto-Avaliação da Fase de Disseminação do Projecto MAI;

ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DO LITORAL ALENTEJANO, 2002, d),
Projecto Semear in http://adl.streetdogstudio.com/index.php?option=com_content&task=view&id=275&Itemid=12;

ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DO LITORAL ALENTEJANO a), 2001,
“Dossier de Candidatura da ADL ao Leader; páginas não identificadas;

AMARO, Rogério; MADELINO, Francisco, 2004, “Contributos para um conceito”,
Projecto de Iniciativa Comunitária INTERREG III B;

AMARO, Rogério Roque, 2005, “Economia Solidária” (não editado);

ÁVILA, Rafael Chaves; CAMPOS, José Luis MONZÓN, 2007, “La Economía Social en la Unión Europea”, N.º. CESE/COMM/05/2005, El Comité Económico y Social Europeo (CESE), CIRIEC - Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative;

BAPTISTA, Maria Manuel, “Aspectos das Representações da Propriedade na Cultura Portuguesa” in sweet.ua.pt/~mbaptista, acedido em 4 Setembro, 2009;

BARROS, Carlos Pestana; SANTOS, J. C. Gomes (coord.), 2000, “As Misericórdias Portuguesas no Início do Milénio”, Editora Vulgata, Lisboa;

CARTA SOCIAL, in <http://www.cartasocial.pt/pdf/csocial2006.pdf>, acedido em 11 de Maio de 2008;

CENTRO NOVAS OPORTUNIDADES
<http://www.novasoportunidades.gov.pt/np4/faq.html#a1>, acessido em 10 Setembro, 2009;

CGM (Consorti Gino Matarelli) in
http://www.cgm.coop/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=24, e
<http://www.confcooperative.it/>, acessido a 22 de Maio de 2008;

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS, Comunicado da Comissão sobre “A Promoção do Papel das Associações e das Fundações na Europa”, Com (1997) 141 final;

PROJECTO CORREDOR AZUL, in <http://www.cm-borba.pt/pt/conteudos/actividade%20municipal/projectos/Corredor%20Azul%20-%20Rede%20Urbana%20para%20a%20Inovacao%20e%20Com.htm>, acessido a 4 de Setembro de 2009;

PROJECTO GRÂNDOLA EM REDE, in <http://www.grandolaemrede.com.pt/>, acessido a 4 de Setembro de 2009;

DEFOURNY, Jaques, 1987, “Origenes, Contextos y Funciones de un Tercer Gran Sector” in MONZÓN, José Luis; DEFOURNY, Jaques, 1987, “Economía Social. Entre Economía Capitalista y Economía Pública”, CIRIEC España;

DEFOURNY a), Jaques, 2005, “Économie sociale” in LAVILLE, Jean-Louis ; CATTANI, Antonio David (Dir), 2005, “Dictionnaire de L’AUTRE ECONOMIE”, Desclée de Brouwer, Paris Economia social

EME, Bernard ; LAVILLE, Jean-Louis, 2005, “Économie solidaire”, in LAVILLE, Jean-Louis ; CATTANI, Antonio David (Dir), 2005, “Dictionnaire de L’AUTRE ECONOMIE”, Desclée de Brouwer, Paris;

EQUAL, in http://www.equal.pt/non_acessible/sobre_a_equal/O_que_equal.asp;

FERRÃO, João, 2000, “Economia Social, Comunidades Locais e Transferibilidade de Informação, Conhecimentos e Soluções” in Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2000, “Seminário Desenvolvimento Local, Cidadania e Economia Social: Comunicações, Lisboa;

FILHO, Genauto Carvalho de França ; LAVILLE, Jean-Louis, 2004, “Economia Solidária. Uma Abordagem Internacional”, Coleção Sociedade e Solidariedade, UFRGS Editora, Porto Alegre;

FRANCO, Raquel Campos, 2005, “Defining the Nonprofit Sector: Portugal”, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. No. 43 Baltimore: The Johns Hopkins Centre for Civil Society Studies;

GAIGER, Luís Inácio, 2004, “A Economia Solidária e o Projecto de Outra Mundialização” in <http://www.ecogermar.org>, acessado em 2 de Fevereiro de 2008;

GUERRIERI, G; NAZZARO, O; ZEVI, A, 1987, “La Economia Social en Italia” in MONZÓN, José Luis; DEFOURNY, Jacques, 1987, “Economía Social. Entre Economía Capitalista y Economía Pública”, CIRIEC España:

Instituto do Emprego e Formação Profissional, in <http://www.iefp.pt/iefp/Paginas/Home.aspx>, acessado a 1 de Setembro de 2009;

INE, 2009, Estimativas Anuais da População Residente in www.ine.pt, acessado a 1 de Julho de 2009;

INSCOOP (Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo) in <http://www.inscoop.pt/>, acessado em 22 de Maio de 2008;

LÉVESQUE, Benoît, 2002, “Développement Local et Économie Sociale“, in TREMBLAY, Marielle (dir.); TREMBLAY, Pierre-André; TREMBLAY, Suzanne, 2002, “Développement local, économie sociale et démocratie“, Québec: Presses de l'Université du Québec;

LOPES, Albino, 2000, “Economia Social e Cidadania: uma abordagem institucional”, in Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2000, “Seminário Desenvolvimento Local, Cidadania e Economia Social: Comunicações, Lisboa;

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria, 1999, “Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas: Amostragens e técnicas de pesquisa: Elaboração, análise e interpretação de dados”, 4ª ed. revista e ampliada, Editora Atlas, São Paulo;

MAROCCHI, Gianfranco, 1997, “Sviluppo e integrazione delle cooperative sociali” in Imprenditori sociali: secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia, a cura del Centro studi CGM - coord. di Stefano Lepri, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino;

MONZÓN, José Luis (dir.); DEFOURNY, Jacques, 1987, “Economía social: entre economía capitalista y pública“, CIRIEC, Valência;

NAMORADO, Rui, 2006, Os quadros jurídicos da economia social - uma introdução ao caso português,” Oficina do CES (Centro de Estudos Sociais), in <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/251/251.pdf>, acessado em 10 de Maio de 2008;

NINHO DE EMPRESAS, in <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/entidades/servico.htm?guid=%7B84D7F50D-8D36-4353-B729-2294358CE701%7D#Description>, acessado a 4 de Setembro de 2009;

NUNES, Francisco, 2004, “Organizações do Terceiro Sector: em Busca de Uma Identidade”, Tese de Doutoramento em Gestão, Especialidade de Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob a orientação de Luís Reto, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE;

NYSSSENS, Marthe, 2005, “Tiers secteur” in LAVILLE, Jean-Louis ; CATTANI, Antonio David (Dir), 2005, “Dictionnaire de L’AUTRE ECONOMIE”, Desclée de Brouwer, Paris;

PEZZINI, Enzo, 2000, “Coopératives sociales, innovation desenvolvimento produtos – innovation des procédés” in Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2000, “Seminário Desenvolvimento Local, Cidadania e Economia Social: Comunicações, Lisboa;

PLATAFORMA ONGD, in <http://www.plataformaongd.pt>;

PROGRAMA LEADER II, in http://www.leader.pt/leader2_plano_nac.htm, acedido a 2 de Setembro de 2009;

QUADRO COMUNITÁRIO DE APOIO, in http://www.qca.pt/n_qca/texto.asp, acedido a 4 de Setembro de 2009;

REAPN, in <http://www.reapn.org>;

SALAMON, Lester M., Leslie c. Hems, and Kathryn Chinnock. “The Non Profit Sector: For What and For Whom?” Working Papers of The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector, no 37. Baltimore: The John Hopkins Centre for Civil Society Studies, 2000;

UNIÃO DAS MISERICÓRDIAS PORTUGUESAS in http://www.ump.pt/ump/index.php?option=com_frontpage&Itemid=26, acedido em 22 de Maio de 2008;

UNIÃO DAS MUTUALIDADES PORTUGUESAS, in <http://www.p3msolutions.com/portal/uniao.htm>, acedido em 22 de Maio de 2008;

VIVET, David; THIRY, Bernard, 2000 As Empresas e Organizações do 3º Sistema. Acção piloto "Terceiro Sistema e Emprego" da Comissão Europeia, CIRIEC - International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa;

WIKIPÉDIA, in <http://pt.wikipedia.org>, acedido a 1 de Julho de 2009;

YIN, Robert K., 2003, "Case Study Research: design and methods", 3rd ed, Thousand Oaks: SAGE;

ZEVI, Alberto; MARIANI, M., 1995, "Le mouvement cooperatif italien et les principes coopératifs" in ZEVI, Alberto; CAMPOS José Luis Monzón (Eds), 1995, "Coopératives, marchés, principes coopératifs ", Bruxelles : De Boeck-Wesmael.

ANEXOS

Anexo 1: Guião de entrevista à ADL (equipa técnica e órgãos sociais)

Temática(s)	Questões concreta
<ul style="list-style-type: none"> • Etapas de evolução da ADL 	<ul style="list-style-type: none"> • História da ADL • Momentos marcantes na evolução da ADL, e porquê? • Relação com as associadas foi-se modificando de acordo com as fases de evolução da ADL (em termos de formalização dos procedimentos e da autonomia das associadas face à ADL)? • Processo de consolidação da ADL foi apoiado unanimemente ou deu origem a rupturas entre associadas (podendo levar, inclusivamente, ao abandono)? • Objectivos da sua criação ainda são actuais?
<ul style="list-style-type: none"> • Factores críticos para o surgimento da ADL 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura local favoreceu o surgimento da ADL? • Relações pessoais de amizade e confiança entre indivíduos pertencentes a diferentes organizações foram importante para o surgimento da ADL?
<ul style="list-style-type: none"> • Motivação para o agrupamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivos para os sócios se associarem/aderirem à ADL?
<ul style="list-style-type: none"> • Funções prestadas pela ADL 	<ul style="list-style-type: none"> • Funções disponibilizadas pela ADL às suas associadas? • Funções disponibilizadas pela ADL são mais de representação e reflexão partilhada, não vinculativa, salvaguardando as questões relacionadas com a identidade individual de cada cooperativa; ou mais de desenvolvimento estratégico de âmbito, marcadamente, empresarial? • Funções, anteriormente realizadas pelas associadas, são agora realizadas pela ADL?
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização dos serviços prestados pela ADL, é directa, ou é via associadas?
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação da estrutura da ADL: hierárquica, em clã, tipo

do consórcio	<p>holding, ligeira, pesada?</p> <ul style="list-style-type: none"> Nível de relações entre a ADL e as associadas (informal/formal)?
<ul style="list-style-type: none"> Relações verticais e horizontais 	<ul style="list-style-type: none"> Importância da participação de entidades públicas ou privadas lucrativas como associadas da ADL?
<ul style="list-style-type: none"> Participação na ADL 	<ul style="list-style-type: none"> Grau de participação das associadas na ADL? Áreas em as associadas intervêm directamente? Grau de informação sobre a ADL? Associação/adesão à ADL elevou o grau de inovação e qualidade das associadas? Associação/adesão à ADL possibilitou a prestação de serviços/produção de produtos, por parte das associadas, que vão mais ao encontro das necessidades reais do seu público-alvo?
<ul style="list-style-type: none"> Impactos para as orgs 1º nível 	<ul style="list-style-type: none"> Impactos nas associadas provocados pela associação/adesão à ADL?
<ul style="list-style-type: none"> Impacto na comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> Características da cultura local que levaram ao surgimento da ADL?
<ul style="list-style-type: none"> Financiamento da ADL 	<ul style="list-style-type: none"> Geração de receitas, para além da quota anual e mensal?
<ul style="list-style-type: none"> Fragilidades da ADL 	<ul style="list-style-type: none"> Fragilidades da ADL?
<ul style="list-style-type: none"> Eficiência económica vs eficácia social 	<ul style="list-style-type: none"> Associadas tornaram-se mais eficiente depois da adesão à ADL? Agrupamento, numa estrutura de nível superior, poderá constituir uma oportunidade mais eficaz de atingir os propósitos para os quais as organizações de 1º nível foram criadas, através de uma coordenação e orientação central. É possível conciliar a eficiência económica com a eficácia social?

Anexo 2: Guião de entrevista aos sócios da ADL

Temáticas	Questões concretas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação do sócio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação do inquirido (nome e função dentro da organização associada) ▪ Designação da organização associada da ADL ▪ Natureza jurídica ▪ Tipo de actividade que desenvolve: ▪ CAE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivos da adesão/associação à ADL e funções requeridas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivou para a organização se associar/aderir à ADL? ▪ Conhecimento sobre a missão, objectivos, áreas de intervenção e modo de gestão da ADL? ▪ Funções disponibilizadas pela ADL são mais de representação e reflexão partilhada, não vinculativa, salvaguardando as questões relacionadas com a identidade individual de cada cooperativa; ou mais de desenvolvimento estratégico de âmbito, marcadamente, empresarial? ▪ Funções anteriormente realizadas pela sua organização, agora delegadas à ADL?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Factores críticos para o surgimento da ADL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relações pessoais de amizade e confiança entre indivíduos pertencentes a diferentes organizações foram importantes para o surgimento da ADL? ▪ Características da cultura local que levaram ao surgimento da ADL?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relação associadas - ADL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau de participação na ADL? ▪ Áreas em que entidade associada intervém directamente? ▪ Modelo de funcionamento da ADL (<u>estrutura</u> – clã...

	<p><u>composição associados</u> – públicos, privados... <u>formalidade</u>) ajustado à actividade que desempenha?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de financiamento?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impactos da adesão/associação à ADL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impactos provocados pela associação/adesão à ADL? ▪ Entidade associada tornou-se mais eficiente depois da adesão à ADL? ▪ Associação/adesão à ADL elevou o grau de inovação e qualidade da entidade associada? ▪ Novos serviços por via da pertença à ADL? ▪ Associação/adesão à ADL possibilitou a prestação de serviços/produção de produtos, por parte da entidade associada, que vão mais ao encontro das necessidades reais do seu público-alvo? ▪ Agrupamento, numa estrutura de nível superior (como é o caso da ADL), poderá constituir uma oportunidade mais eficaz de atingir o propósito para o qual a sua organização foi criada. Como?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto na comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contributo da ADL para o desenvolvimento local (socio-económico) do seu território de intervenção?
<ul style="list-style-type: none"> • Fragilidades da ADL 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilidades da ADL?

Anexo 3: Questionário para ex sócios da ADL Alentejano

Este documento tem como objectivo identificar as principais motivações para a adesão e saída da ADL Alentejano, e a pertinência deste tipo de entidades no território onde a sua entidade intervém. O presente questionário constitui um importante elemento de recolha de dados para a elaboração da Dissertação de Mestrado da aluna Ana Quintela, do Mestrado de Economia Social e Solidária, do I.S.C.T.E. (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa), que versa a temática das organizações de 2º nível.

Desta forma solicita-se o seu preenchimento e a respectiva devolução no prazo de uma semana, dada a limitação temporal para a realização da referida tese.

I – Identificação da organização ex associada e do inquirido

1.1. Designação da organização ex associada da ADL Alentejano:

1. 2. Natureza jurídica: _____

1.3. CAE: _____

1.4. Questionário preenchido por: _____

1.5. Função do inquirido dentro da organização associada: _____

II – Factores críticos na adesão e saída da ADL

2.1. Que motivos levaram a sua entidade a aderir à ADL?

2.2. Quais as razões para a saída da sua entidade da ADL?

III – Pertinência de organizações com a tipologia da ADL

3.1. O que considera pertinente existir numa entidade como a ADL (ou seja, uma entidade com uma estrutura de sócios colectivos, que abrange um território específico), que motive a sua adesão a este tipo de entidade?

IV – Comentários

4. Caso deseje, pode fazer um comentário sobre a ADL.

Garante-se a confidencialidade de todas as informações prestadas através do questionário

Anexo 4: Dicionário de conceitos, entidades, programas, medidas e iniciativas

(por ordem de apresentação no texto)

Cartel: *“Cartel é uma forma de oligopólio em que empresas legalmente independentes, actuantes do mesmo sector, promovem acordos entre si para promover o domínio de determinada oferta de bens ou serviços. A forma mais conhecida de cartel é a fixação de preços iguais ou muito semelhantes entre as empresas envolvidas, minimizando as chances da concorrência leal. Por conflito de interesses e por regulação governamental, os cartéis são, geralmente, pouco duradouros. O consumidor é prejudicado com os cartéis, pois seu direito de escolha é restringido”* in http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina_principal, acedida em 1 de Outubro de 2008. Palavra pesquisada: cartel;

Leader: *“A iniciativa comunitária LEADER II tem como objectivos permitir aos agentes e territórios rurais valorizar as suas próprias potencialidades, contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural do meio rural, suscitar um espírito de cooperação entre municípios, freguesias e lugares, de modo a despertar solidariedades que reforcem o desenvolvimento das regiões, sensibilizar a população para a riqueza do património da região, responsabilizando-as pela sua preservação e valorização e criar hábitos de convívio entre a população local, favorecendo os contactos entre os residentes e os visitantes. Para o efeito, foram consideradas as seguintes.”* Tem como acções elegíveis o Apoio Técnico ao Desenvolvimento Rural, a Formação Profissional Específica e Ajudas à Contratação, a Diversificação das Actividades Económicas, a Valorização e Comercialização das Produções Agrícolas, Silvícolas e da Pesca Local, a Preservação e Valorização do Ambiente Natural e da Qualidade de Vida e a Cooperação. *“As acções LEADER II devem ser coordenadas, localmente, por uma única Entidade Local, juridicamente constituída, com ligação evidente aos problemas de cada região e capacidade reconhecida para encontrar os consensos necessários à respectiva solução. Esta Entidade deverá ser uma pessoa colectiva de direito privado, assumindo-se como o espaço de debate e diálogo com vista à definição de uma estratégia de desenvolvimento para a região, não podendo haver, total ou parcialmente, sobreposição de Zonas de*

Intervenção.” In http://www.leader.pt/leader2_plano_nac.htm, acedida em 4 de Setembro de 2009;

IEFP: O Instituto do Emprego e Formação Profissional, é “*o serviço público de emprego nacional e tem como missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego através da execução das políticas activas de emprego e formação profissional*”, in <http://www.iefp.pt/iefp/Paginas/Home.aspx>. acedida em 4 de Setembro de 2009;

QCA: é o “*Quadro Comunitário de Apoio para Portugal para o período 2000 a 2006 (QCA III) permite aplicar, em concreto, as propostas da Comissão acolhidas pelo Conselho Europeu de Berlim...*” in http://www.qca.pt/n_qca/texto.asp, acedida em 4 de Setembro de 2009;

CNO (Centros Novas Oportunidades): “*são unidades orgânicas promovidos por entidades formadoras com um conjunto de valências diversificadas no âmbito da resposta às necessidades de qualificação da população adulta, competindo-lhes o encaminhamento para ofertas de educação-formação ou para o reconhecimento, validação e certificação de competências adquiridas ao longo da vida para efeitos escolares e/ou profissionais. Os Centros Novas Oportunidades constituem-se, assim, como a “porta de entrada” dos adultos para novas qualificações, respeitando e valorizando o seu perfil individual*” in <http://www.novasoportunidades.gov.pt/np4/faq.html#a1>, acedido em 10 Setembro, 2009;

Equal: “*A EQUAL é co-financiada pelo Fundo Social Europeu (FSE) - O FSE ocupa-se das medidas de prevenção e de combate ao desemprego e de desenvolvimento de recursos humanos e promoção da igualdade de oportunidades para todos no acesso ao mercado de trabalho e na manutenção dos postos de trabalho*” in http://www.equal.pt/non_accessible/sobre_a_equal/O_que_equal.asp, acedida em 4 de Setembro de 2009;

Anim@Te: “*O Projecto Anim@Te, desenvolvido no âmbito da Iniciativa Comunitária Equal, visa contribuir para o aprofundamento da reflexão e produção de conhecimento sobre o papel, as formas e a importância da animação nos processos de desenvolvimento territorial e tem vindo a realizar um conjunto de iniciativas dedicadas a esta temática desde Abril de 2008*” in <http://www.anima-te.org.pt/>, acedida em 4 de Setembro de 2009;

Corredor Azul: No âmbito de uma “*candidatura ao programa Polis XXI, denominada “Corredor Azul - Rede Urbana para a Inovação e Competitividade (...). A Rede pretende identificar aspectos chaves e pontos comuns nos dez municípios que conduzam ao caminho da inovação, e estabelecer correlações entre as mesmas, tendo em conta os sectores de actividade e a dimensão de cada cidade e aglomerado, contribuindo para sensibilizar, orientar e demonstrar a importância que conceitos como a mudança, o desafio, a gestão estratégica e a inovação têm no desenvolvimento económico e social de uma região*” in <http://www.cmborba.pt/pt/conteudos/actividade%20municipal/projectos/Corredor%20Azul%20-%20Rede%20Urbana%20para%20a%20Inovacao%20e%20Com.htm>, acedida em 4 de Setembro de 2009;

Ninhos de Empresas: “*Os Ninhos de Empresas têm por finalidade promover o empreendedorismo a nível local e regional, proporcionando a novas empresas, nos primeiros anos de funcionamento, um espaço físico para o exercício da sua actividade. Este apoio à incubação é complementado por diversas valências de apoio técnico e pelo acompanhamento das empresas instaladas, visando a sua consolidação e a criação de condições para uma afirmação no exterior, após a saída do Ninho de Empresas*”, acedida em 4 de Setembro de 2009; in <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/entidades/servico.htm?guid=%7B84D7F50D-8D36-4353-B729-2294358CE701%7D#Description>

Anexo 5: Tabela A1: Funções dos consórcios italianos

Grupo A (7 casos)	Grupo B (7 casos)
Formação Informação às cooperativas sociais Confronto entre cooperativas Centro operativo de serviços	Actividade empresarial própria Promoção da cooperação social Contabilidade e consultoria fiscal Salários e contribuições Consultoria organizativa General contractor Serviços financeiros Práticas burocráticas Coordenação envolvendo mais cooperativas Coordenação dos serviços cooperativos Elaboração de projectos Elaboração de linhas políticas
Fonte: Consorzio CGM, campione di consorci associati, questionari 1995 su dati 1995, in (Marocchi, 1997).	

Anexo 6: Tabela A2: Funções, a realizar pelos consórcios italianos, no futuro

Grupo A (4 casos)	Grupo B1 (6 casos)	Grupo B2 (2 casos)
Formação Informação às cooperativas sociais Confronto entre cooperativas General contractor Coordenação envolvendo mais cooperativas Elaboração das linhas políticas (alguns casos)	Promoção da cooperação social Contabilidade, consultoria, salários Outros serviços Consultoria organizativa a cooperativas sociais General contractor Serviços financeiros Informação Estabelecimento de práticas burocráticas Coordenação envolvendo mais cooperativas sociais Coordenação projectos Elaboração de linhas políticas	Actividade empresarial própria Promoção da cooperação social Contabilidade, consultoria fiscal Formação a cooperativas sociais Formação a 3ºs General contractor Serviços financeiros Aquisição/conclusão de contratos Coordenação envolvendo mais cooperativas sociais Coordenação de serviços cooperativos Elaboração de projectos Elaboração de linhas políticas
Fonte: Consorzio CGM, campione di consorci associati, questionari 1995 su dati 1995, in (Marocchi, 1997).		

Anexo 7: Tabela A3: Tipologia de integração das cooperativas sociais italianas

	Ligeiro	Pesado
Mutualista	A	B
Também public benefit	C	D
Fonte: Marocchi, 1997		

Anexo 8: Listagem dos actuais sócios da ADL

1. AALA – Associação de Agricultores do Litoral Alentejano;
2. ABMira – Associação de Beneficiários do Mira;
3. ACL – Associação portuguesa de Criadores de Bovinos da Raça Limousine;
4. ADS – Agrupamento de Defesa Sanitária do litoral Alentejano;
5. Agro - Santiago – Cooperativa Agrícola do concelho de Santiago do Cacém;
6. AMLA – Associação de Municípios do Litoral Alentejano;
7. ANSUB – Associação de Produtores Florestais de Vale do Sado;
8. ARBCAS – Associação de Regantes e Beneficiários de Campilhas e Alto Sado;
9. ARBVS – Associação de Regantes e Beneficiários de Vale do Sado;
10. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Alcácer do Sal;
11. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de São Teotónio;
12. Câmara Municipal de Alcácer do Sal;
13. Câmara Municipal de Grândola;
14. Câmara Municipal de Odemira;
15. Câmara Municipal de Santiago do Cacém;
16. Câmara Municipal de Sines;
17. Campo Sol – Turismo e Aventura – Sociedade Unipessoal, Lda;
18. Casas Brancas – Associação de Turismo de Qualidade do Litoral Alentejano;
19. COOPSIL – Cooperativa de Secagem, Armazenagem e Comercialização de Cereais, Crl;
20. Fundação Odemira;
21. ICNB – Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade;
22. Matriz – Associação de Desenvolvimento Local;
23. NEDGAL – Núcleo de Exposições, Gestão e Desenvolvimento do Litoral Alentejano, Lda;
24. Rações Santiago, Lda;
25. SAGRAN – Associação de Suinicultores dos Concelhos de Santiago do Cacém, Sines e Grândola;

26. Santa Casa da Misericórdia de Odemira;

27. Taipa – Organização Cooperativa para o Desenvolvimento Integrado do Concelho de Odemira.