



## Universidades Lusíada

Ganhão, Sílvia Sofia Dias, 1974-

### **Cultura organizacional e serviço social : o caso das CERCÍ**

<http://hdl.handle.net/11067/7733>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2024
<b>Resumo</b>	<p>Num mundo em constante transformação, as organizações da economia social desenvolvem a sua atividade num ambiente cada vez mais desafiante e exigente, pressionadas por um Estado cada vez menos interventor e influências de instâncias supranacionais na orientação neoliberal das políticas sociais nacionais. A Cultura de uma organização serve de matriz, dá sentido, direciona e mobiliza os elementos de uma organização para a sua ação. Assim a Cultura Organizacional não é só um apanágio das organizaç...</p> <p>In a world of constant transformation, social economy organizations develop their activity in an increasingly challenging and demanding environment, pressured by a State less and less intervener and by the influences of supranational appeals in the neoliberal guidelines of social and national policies. The Culture of an organization serves as a matrix, gives purpose, directs and mobilizes the elements of an organization towards its action. Thus, the Organizational Culture is not only an apanage...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Cultura organizacional - Portugal, Instituições Sociais - Portugal, Serviço Social - Portugal
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-ISSSL] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-22T12:42:15Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE SERVIÇO SOCIAL DE LISBOA**  
**Mestrado em Serviço Social**

**Cultura organizacional e serviço social:  
o caso das CERCI**

**Realizado por:**  
Sílvia Sofia Dias Ganhão

**Orientado por:**  
Professora Doutora Maria Isabel de Jesus de Sousa

**Constituição do Júri:**

Presidente: Professora Doutora Teresa Paula Garcia Rodrigues da Silva  
Orientadora: Professora Doutora Maria Isabel de Jesus Sousa  
Arguente: Professora Doutora Vanda Sofia Braz Ramalho

Dissertação aprovada em: 26 de novembro de 2024

Lisboa

2024



UNIVERSIDADE LUSÍADA

INSTITUTO SUPERIOR DE SERVIÇO SOCIAL DE LISBOA

Mestrado em Serviço Social

Cultura organizacional e serviço social:  
o caso das CERCI

Sílvia Sofia Dias Ganhão

Dissertação Reformulada

Lisboa

Julho 2024



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

**INSTITUTO SUPERIOR DE SERVIÇO SOCIAL DE LISBOA**

**Mestrado em Serviço Social**

**Cultura organizacional e serviço social:  
o caso das CERCI**

**Sílvia Sofia Dias Ganhão**

**Dissertação Reformulada**

**Lisboa**

**Julho 2024**

Sílvia Sofia Dias Ganhão

Cultura organizacional e serviço social:  
o caso das CERCI

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de  
Serviço Social de Lisboa da Universidade Lusíada para  
a obtenção do grau de Mestre em Serviço Social.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Isabel de Jesus  
Sousa

Dissertação Reformulada

Lisboa

Julho 2024

## FICHA TÉCNICA

**Autora** Sílvia Sofia Dias Ganhão  
**Orientadora** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Isabel de Jesus Sousa  
**Título** Cultura organizacional e serviço social: o caso das CERCI  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2023

### MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

GANHÃO, Sílvia Sofia Dias, 1974-

Cultura organizacional e serviço social : o caso das CERCI / Sílvia Sofia Dias Ganhão ; orientado por Maria Isabel de Jesus Sousa. - Lisboa : [s.n.], 2023. - Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa da Universidade Lusíada.

I - SOUSA, Maria Isabel de Jesus, 1956-

#### LCSH

1. Cultura organizacional - Portugal
2. Instituições sociais - Portugal
3. Serviço social - Portugal
4. CERCI (Portugal) - História
5. Universidade Lusíada. Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa - Teses
6. Teses - Portugal – Lisboa

1. Corporate culture - Portugal
2. Social institutions - Portugal
3. Social service - Portugal
4. CERCI (Portugal) - History
5. Universidade Lusíada. Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

#### LCC

1. HM791.G36 2023

## Agradecimentos

Terminada mais etapa do meu percurso académico, quero agradecer em primeiro lugar á minha família, por terem aceite este desafio comigo, e pela compreensão dos meus dias menos bons e do tempo que não passamos juntos.

À minha linda filha que me dá força para ir em frente e me inspira todos os dias, a ser um exemplo na sua vida.

Às pessoas que já não estão cá fisicamente e que muito prezo,

A todas as pessoas que fazem parte da minha vida e me motivam a ir mais além, não a ser mais, mas a ser melhor.

Quero também deixar um agradecimento muito especial à Professora Isabel de Sousa pelo seu encorajamento, paciência, empatia e profissionalismo. Agradecer acima de tudo a sua disponibilidade e orientações que foram essenciais para a concretização deste trabalho.

Muito obrigada por tudo a todos vós!

*“Não que não seja importante revisitar os caminhos de uma história que temos e os caminhos que percorremos, mas pior que não visitar a nossa história é ficarmos lá amarrados”*

**Rogério Cação (2021)**

## **Apresentação**

Num mundo em constante transformação, as organizações da economia social desenvolvem a sua atividade num ambiente cada vez mais desafiante e exigente, pressionadas por um Estado cada vez menos interventor e influências de instâncias supranacionais na orientação neoliberal das políticas sociais nacionais.

A Cultura de uma organização serve de matriz, dá sentido, direciona e mobiliza os elementos de uma organização para a sua ação. Assim a Cultura Organizacional não é só um apanágio das organizações, mas também um fenómeno ativo, vivo onde as pessoas criam e recriam os mundos onde vivem.

Este é um estudo que aborda a Cultura Organizacional das organizações do movimento CERCI e os contributos do Serviço Social da sua génese à contemporaneidade, na sua evolução conceptual e adaptativa.

Trata-se de um estudo exploratório, em que se adotou um processo de integração metodológica.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a uma amostra intencional constituída por oito assistentes sociais, com dezoito ou mais anos de serviço, em organizações do movimento CERCI, tendo-se recorrido a uma abordagem qualitativa, para o tratamento dos dados, através de análise de conteúdo. Foi ainda utilizado um instrumento de avaliação de cultura organizacional - Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) - que consiste num instrumento psicométrico desenvolvido por Cameron e Quinn (1999), tendo o tratamento destes dados sido baseado numa análise estatística, o que constitui a dimensão quantitativa da pesquisa.

Os principais resultados apontam para a prevalência da cultura clã, com uma clara tendência para uma cultura adhocrática.

Palavras chave: Organizações sociais; Cultura Organizacional; Movimento Cerci; Serviço Social

## **Presentation**

### Organizational culture and social work: The CERCI case

Sílvia Sofia Dias Ganhão

In a world of constant transformation, social economy organizations develop their activity in an increasingly challenging and demanding environment, pressured by a State less and less intervener and by the influences of supranational appeals in the neoliberal guidelines of social and national policies.

The Culture of an organization serves as a matrix, gives purpose, directs and mobilizes the elements of an organization towards its action. Thus, the Organizational Culture is not only an apanage, but also an active phenomenon, alive, where people create and recreate the worlds they live in.

This study approaches the Organizational Culture of organizations within the Movement Cerci and the contribution of Social work, from its genesis to contemporaneity, in its conceptual and adaptive evolution.

This is an exploratory study, that adopted a process of methodological integration. Semi-structured interviews were conducted with an intentional sample of eight social workers, each with eighteen or more years of service in CERCI movement organizations, employing a qualitative approach for data treatment through content analysis. Additionally, an organizational culture assessment tool - Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) - was used, a psychometric tool developed by Cameron and Quinn (1999), the treatment of these data was based on statistical analysis, constituting the quantitative dimension of the research. The main results indicate a prevalence of clan culture, with a clear trend towards an adhocratic culture.

**Key Words:** social organizations; Organizational culture; Movement Cerci; Social Work

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

AS – Assistentes Sociais

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CERCI – Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas

CO – Cultura Organizacional

CONFECOOP - Confederação

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

CVF- Competing Values Framework

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

INSCOOP – Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo

OBESP – Observatório da Economia Social Portuguesa

OCAI- Organizational Culture Assessment Instrument

OES – Organizações da Economia Social

ONG – Organização não Governamental

OS – Organizações Sociais

SS – Serviço Social

## Sumário

1. Introdução.....	8
2. As Organizações Sociais .....	12
2.1. A emergência da Economia Social .....	13
2.2. A Economia Social e a sua pluralidade.....	17
3. Organizações e Cultura Organizacional .....	21
3.1. Tipos de cultura organizacional .....	27
3.2. A Cultura Organizacional das Organizações Sociais .....	30
3.3. Perspetivas da cultura organizacional na perspetiva adaptativa das Organizações de Economia Social.....	35
4. O movimento CERCI: um percurso de querer.....	37
4.1. Da necessidade, aos primeiros passos.....	38
4.2. Da primeira escola, à propagação de um movimento social .....	40
4.1. A Consolidação do Movimento – o nascimento da FENACERCI .....	45
5. Serviço Social e Deficiência em Portugal.....	47
5.1. A Construção social da deficiência .....	49
5.2. O Serviço Social no Movimento CERCI.....	51
5.3. O Pensamento e as teorias práticas do Serviço Social no Movimento CERCI..	54
5.4. Desafios contemporâneos do Serviço Social nas organizações do Movimento CERCI.....	58
6. Opções metodológicas .....	60
6.1. Organizational Culture Assessement Instrument .....	62
6.2. Procedimentos adotados na análise dos dados.....	64
6.3. Procedimentos éticos .....	65
7. Apresentação e discussão de resultados.....	68
7.1. Caracterização sociodemográfica do painel de participantes .....	68
7.2. Analogia da cultura organizacional nas organizações do movimento CERCI ...	69
7.3. O papel dos assistentes sociais nas organizações do movimento CERCI.....	78
7.4. Evolução da Intervenção social nas organizações do movimento CERCI .....	82
7.5. Dificuldades de adaptação aos processos gestionários e de governação com os pressupostos de atuação do Serviço social.....	86

7.6. Principais desafios dos Assistentes sociais nas organizações do movimento CERCI.....	90
7.6. Outras instigações.....	93
8. Conclusão.....	95
Bibliografia.....	101

## Lista de Ilustrações

Figura 1 – Competing Values Framework.....	28
Gráfico 1 - Perfil individual OCAI AS01 .....	74
Gráfico 2 - Perfil individual OCAI AS03 .....	74
Gráfico 3 - Perfil individual OCAI AS04.....	75
Gráfico 4 - Perfil individual OCAI AS05 .....	75
Gráfico 5 - Perfil individual OCAI AS08 .....	75
Gráfico 6 - Perfil individual OCAI AS07 .....	76
Gráfico 7 - Perfil individual OCAI AS02 .....	76
Gráfico 8 - Perfil individual OCAI AS06 .....	77

## Lista de Tabelas

Quadro I – Conceptualização da Economia Social com base no tipo de organizações e princípios orientadores.....	19
Quadro II – Características da CO em ambiente das OES.....	32

## 1. Introdução

A elaboração da presente dissertação enquadra-se no âmbito do Mestrado em Serviço Social do Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa da Universidade Lusíada, intitulado-se “Cultura organizacional e serviço social: o caso das CERCI”.

A escolha do tema de investigação foi motivada pelo apego à problemática e com o campo profissional em contexto de uma organização do movimento CERCI e na constatação de uma aparente cultura organizacional partilhada pelas CERCI e suas congéneres

As CERCI, são organizações sociais que tem no seu foco na inclusão, empoderamento e na defesa dos direitos das pessoas com deficiência. Regem-se por valores humanistas na defesa dos interesses dos destinatários, ambicionando a inovação e a sustentabilidade.

Os assistentes sociais desempenham um papel decisivo dentro deste contexto, enfrentando desafios e trabalhando para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Existe, assim uma clara convergência entre os valores fundamentais do serviço social e os valores defendidos pelas organizações do movimento CERCI, sendo este, um campo fértil e fortalecido pela prática das/os assistentes sociais.

O estudo parte de uma indagação específica que versa a cultura organizacional das organizações sociais do movimento CERCI e os contributos do Serviço Social na construção dessa cultura. Formulou-se, assim, a seguinte pergunta de partida: Em que medida existe uma cultura organizacional partilhada, nas organizações do movimento CERCI, e qual o contributo do Serviço Social para a construção dessa cultura?

Tem como objetivos específicos: proceder à análise da cultura organizacional, segundo a perceção das assistentes sociais entrevistadas; verificar a existência de uma cultura análoga; identificar os contributos do serviço social para a construção desta cultura; perceber se estes contribuem para a adaptação e sobrevivência das organizações; identificar os desafios apresentados às e aos Assistentes Sociais, no presente e no futuro, nas organizações sociais do movimento CERCI.

A investigação apresentada é um estudo exploratório, em trabalho de campo, que utiliza dados primários e secundários e uma abordagem metodológica mista. Tem como objetivo aprofundar o conhecimento teórico e a compreensão do objeto de estudo.

Num mundo em constante transformação, marcado pelo fenómeno da globalização e da evolução técnico-científica falar em adaptação é falar em sobrevivência.

As Organizações Sociais são obrigadas a responder e a adaptar-se constantemente a alterações legislativas, económicas, políticas e influências sociais predominantes num determinado momento que conduz inevitavelmente a grandes mudanças na forma como os serviços sociais estão organizados e como são geridos.

A cultura de uma organização serve de matriz, dá sentido, direciona e mobiliza os elementos de uma organização na sua ação. Assim a cultura organizacional não é só um apanágio das organizações, mas também um fenómeno ativo, vivo onde as pessoas criam e recriam os mundos onde vivem.

Segundo Schein (1984:1) é preciso ir mais longe: é preciso saber como aquela Cultura Organizacional nasceu, como se transformou e como pode mudar quando está em causa a sobrevivência da organização.

As organizações sociais desenvolvem a sua atividade num ambiente cada vez mais desafiador com tendência a ser mais competitivo. Esta mudança do paradigma deve-se a uma reestruturação no papel de um Estado menos interventor e á influência de instâncias supranacionais na orientação neoliberal das políticas sociais. Estas alterações colocam novos desafios às organizações sociais e á atuação dos/das assistentes sociais. (RUELA e ALBUQUERQUE, 2015:138)

A natureza do serviço social e o papel que desempenha tem estado constantemente em debates contemporâneos na diversidade das organizações onde atua. Explorar, entender e ser ativo na potencialização das relações entre o governo, organizações, gestão funcionários, usuários dos serviços e a comunidade são fundamentais para chegar a serviços de qualidade e de sucesso (HAFFORD-LETCHFIELD, 2009: IX)

Referindo Yamamoto (2000:19) *“Pensar o Serviço Social na contemporaneidade requer os olhos abertos para o mundo contemporâneo para decifrá-lo e participar da sua recriação.”*

A/O Assistente Social tem assim, que desenvolver e responder continuamente com base do seu conhecimento, valores e habilidades na prática de se adaptar a novos papeis e desafios gerados pelas estruturas sociais e políticas.

A elaboração deste trabalho teve início com a pesquisa de literatura sobre a problemática, análise documental e legislativa e tratamento dos dados primários.

A pesquisa empírica assentou em métodos mistos, combinando uma abordagem qualitativa através da aplicação de uma entrevista semiestruturada a assistentes sociais relevantes para o estudo, seguida do autopreenchimento do instrumento de diagnóstico de cultura organizacional OCAI (Organizational Culture Assessment instrument - Kim S. Cameron, 1999), que representa a componente de abordagem quantitativa desta pesquisa.

Para o tratamento dos dados recolhidos, optou-se por uma triangulação de métodos, mediante a combinação e sistematização de resultados provenientes da análise de conteúdo categorial das entrevistas, com a análise estatística dos dados provenientes do OCAI.

Esta abordagem, permitiu assim, a recolha de dados adequados numa perspetiva de comparar e complementar a informação face aos objetivos definidos e desenvolver uma análise sustentada, com conclusões pertinentes para o objeto de estudo.

Os dados foram recolhidos através do testemunho de assistentes sociais que se encontram no movimento CERCIs há pelo menos dezoito anos a trabalhar. Trata-se, portanto, de uma amostra intencional.

Este trabalho estrutura-se em torno de mais seis pontos, para além desta introdução e da conclusão.

Os pontos dois a cinco enquadram o contexto teórico e conceptual que fundamentou a investigação, o ponto seis identifica as opções metodológicas e chegamos ao ponto sete com a apresentação e discussão dos resultados convergindo na conclusão.

Assim, o ponto dois, versa a relevância das organizações sociais e da economia social em Portugal, como está organizada e como integra as organizações do movimento CERCIs. Um terceiro ponto aborda a temática da cultura organizacional, tipos de cultura e a importância desta temática nas organizações sociais, particularmente na perspetiva adaptativa das Organizações de Economia Social.

Seguimos para o movimento CERCIs no quarto ponto, como nasceu, o desenvolvimento organizacional e a consolidação, enquanto resposta inquestionável na área da deficiência e importante fonte de legitimação dos direitos das pessoas com deficiência intelectual.

Terminamos o enquadramento teórico com o ponto cinco que se dedica ao serviço social, mais especificamente ao serviço social ligado à problemática da deficiência, aos contributos e à sua ação na prossecução dos valores da profissão nas organizações do movimento CERCIs.

O ponto seis esclarece as opções metodológicas adotadas.

O ponto sete consiste na apresentação e discussão dos resultados. A conclusão apresenta uma reflexão sobre os resultados encontrados e delinea algumas perspectivas futuras e desafios a enfrentar pelos Assistentes sociais em contexto de trabalho nas organizações sociais.

As referências a obras estrangeiras são de tradução livre, da responsabilidade da autora.

Espera-se que este trabalho possa concorrer para a reflexão sobre a cultura organizacional das organizações do movimento CERCI e sobre a importância do serviço social na construção desta cultura, em particular, no que toca aos valores e princípios éticos que norteiam o processo de desenvolvimento organizacional no movimento adaptativo em que se veem envolvidos.

## 2. As Organizações Sociais

Numa simples observação do mundo que nos rodeia podemos verificar que vivemos numa sociedade dominada por organizações.

Todos pertencemos a uma ou mais organizações, seja de trabalho, religiosa, desportiva ou cultural, política entre outras. Na verdade “Nascemos em organizações, aprendemos nelas e até morremos nelas” (CHIAVENATO, 2005:2).

Estas tem vindo a ter uma importância crescente ao nível económico e social.

Será então lícito dizer que vivemos num mundo a que Peter F. Drucker chamou a Sociedade das Organizações “*In the twentieth century our society became a society of organizations*”<sup>1</sup> (DRUCKER e MACIARIBELLO, 2011:17)

As organizações desempenham atualmente um papel muito mais importante nas nossas vidas que antigamente. Elas acompanham-nos mesmo antes de nascer até morrer (GIDDENS, 2001:348).

Ao conceito de organização é inerente à ideia de consecução de esforços com a finalidade de ajuda mútua para a obtenção de fins e objetivos comuns através de coordenação de atividades (SCHEIN, 1968:25-26) e que surgem espontaneamente ou implicitamente na interação humana (SCHEIN, 1982:15).

Numa aceção mais funcional, e segundo o mesmo autor

Uma organização é a coordenação racional das atividades de um certo número de indivíduos, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita comum, através da divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia e autoridade e de responsabilidade.(Schein, 1968:29).

As organizações sociais (OS) são entidades privadas que desenvolvem atividades marcadas pela defesa de interesses coletivos, não tendo como objetivo o lucro sobre o capital investido mas sim a defesa e a inclusão de sujeitos vulneráveis envolvidos por problemas sociais complexos.

Atuam em áreas como a saúde, a cultura, o meio ambiente ou a educação e assumem a gestão de serviços públicos através de contratos de gestão com o Estado.

---

<sup>1</sup> “No século vinte a nossa sociedade tornou-se a sociedade das organizações” (DRUCKER e MACIARIBELLO, 2011:17) *Tradução da autora*

## 2.1. A emergência da Economia Social

A economia Social refere-se ao conjunto de atividades económicas realizadas pelas organizações sociais.

Na América Latina assume o denominação de economia solidária, na América do Norte de setor não lucrativo, ou economia social na Europa Continental, e Terceiro Setor em ambos os continentes (VIEIRA, PARENTE e BARBOSA, 2017:102).

Economia Social é a designação adotada pela União Europeia e que, na verdade, dá um novo nome a uma realidade que já estava consagrada na constituição da República Portuguesa (CRP), o “sector cooperativo e social” (GARRIDO e PEREIRA, 2018:9)

“Cada corrente da Economia Social e cada uma das suas atuais entidades e organizações tem a sua história e o seu percurso” (GARRIDO e PEREIRA, 2018:51)

Citando Garrido e Pereira (2018:38) as origens da economia social remonta a formas longínquas de associação humana organizadas de assistência económica a um grupo coletivo, contudo, só adquiriu efetiva expressão organizativa quando o Estado acordou com a liberdade de associação.

Este foi um acontecimento que teve expressão em todo o mundo e que tem como princípios, os valores éticos de raiz humanista, democrática e solidária.

Segundo Quintão (2004: 32-35) a denominação de Terceiro setor agregado às organizações da economia social (OES) surge no fim dos anos 90 associado ao reconhecimento de um novo setor a par com o público e privado lucrativo e como um agregador da diversidade ao nível internacional onde é privilegiada uma abordagem institucionalista, funcional e organizacional.

Em Portugal as OES integra um vasto conjunto de entidades, com personalidade jurídica diversa, democraticamente organizadas, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros, que produzem bens ou serviços sem finalidade lucrativa (CASES).

Em primórdios das organizações sociais em Portugal, a que chamamos hoje economia social, remonta ao séc. XV com o início do funcionamento das Misericórdias, impulsionadas pela Rainha D. Leonor. A primeira Misericórdia remonta ao ano de 1498 (FERNANDES, 2016:10).

Após um longo período controverso entre os movimentos sociais e o Estado, muitas vezes complexo e pouco homogêneo (SANTOS, 1984:19) a questão social foi sempre alvo de tensão entre o papel regulador do Estado e a associações de cariz solidária e social (GARRIDO e PEREIRA, 2018:)

No final dos anos 70 do sec. XX a Economia social voltou a ser reivindicada em diversos países por toda a Europa e em Portugal registou-se uma particularidade: “[...] às organizações de Economia Social mais vocacionadas para fins de solidariedade o Estado atribuiu um papel de relevo nas políticas de assistência e de segurança social” (GARRIDO e PEREIRA, 2018:235).

Segundo Garrido (2018:4) a emergência das organizações e práticas identificadas com a Economia Social em Portugal, ocorreu por influência quer dos movimentos sociais associados ao processo revolucionário de 1974, entre os quais se destacaram o cooperativismo e o associativismo de base popular, quer por incentivo dos sistemas públicos de provisão de bens e serviços sociais.

A criação de um sistema público e universal de proteção social estimulou as mutualidades, misericórdias e algumas associações a desenvolver uma actividade complementar no domínio da segurança social e da acção social directa, em particular no campo da assistência (GARRIDO, 2018:6)

Portugal destacou-se pela criação de compromissos constitucionais estabelecidos na transição para a democracia e por um papel fundamental do cooperativismo, que abriu caminho ao desenvolvimento do setor solidário da Economia Social, laica e religiosa (GARRIDO, 2018: 5)

O reconhecimento de um “Setor Cooperativo e Social” na Constituição Democrática de 1976 significou a confirmação de um princípio de coexistência de três setores de propriedade; público, privado e “cooperativo e social” que conferiu à Economia Social um fundamento jurídico explícito, sólido e autónomo, mas com uma forte dependência das políticas públicas e da condição do estado político (GARRIDO, 2018:7).

Após 25 de Abril, a Constituição Portuguesa de 1976, reconhece o setor cooperativo a par do Estado e do Setor Lucrativo, atribuindo uma discriminação positiva as Cooperativas do Setor Cooperativo e Social na economia portuguesa (GARRIDO e PEREIRA, 2018:254). Em 1989 passa a denominar Setor Cooperativo e Solidário até aos dias de hoje (FERNANDES, 2016:19)

Ainda em 1976 é criado o Instituto António Sérgio para o Setor Cooperativo (INSCOOP), para trabalhar especificamente os assuntos das cooperativas e o qual teve um papel fundamental no incentivo e apoio ao funcionamento das mesmas (FERNANDES, 2016:19) (GARRIDO e PEREIRA, 2018:256). Em 2009, o INSCOOP é convertida na Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) com a finalidade de promover o diálogo entre as organizações sociais, surge assim a primeira plataforma institucional onde está representado o Estado e as entidades do setor social (FERNANDES, 2016:21)

Apesar da CRP determinar que todos os cidadãos têm o direito à segurança social,<sup>2</sup> remete a proteção social apenas para aqueles que trabalhavam e que se encontravam em situação de risco (FERREIRA et al., 2016:74).

A garantia dos direitos sociais era assim condicionada aos que trabalhavam ou às suas famílias (FERREIRA, CAROLO, et al., 2016:75).

Em 1979, com o governo provisório de Maria de Lurdes Pintassilgo foi possível integrar um esquema de proteção mínima de proteção social, através do decreto-lei nº 513/79 de 26 de Dezembro, que incluía a pensão social e suplemento de pensão para grandes inválidos, pensão de orfandade, abono de família e subsídio mensal para deficientes e equipamento social (PEREIRINHA e CAROLO, 2009:29).

Foi também, neste mesmo ano que foi reconhecido e publicado o Estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS) onde se define como pessoas coletivas, sem finalidades lucrativas, formadas unicamente por iniciativa particular, com a intenção de conceder serviços de ação social ou prestações de segurança social promovendo aos direitos sociais dos cidadãos (GARRIDO e PEREIRA, 2018:275).

No avançar da transição democrática a Constituição continua a afirmar de forma clara que cabia ao Estado promover uma sociedade mais igualitária e universalista, no entanto ficou claro que este não teria obrigação constitucional de prestar ele próprio, serviços de creches ou lares da terceira idade à semelhança que teria de erguer serviços públicos de saúde e educação acentuando a importância concedida às organizações da sociedade civil as funções sociais do Estado<sup>3</sup> (FERREIRA, CAROLO, et al., 2016:76).

Em 1984, a Economia Social conheceu outro pilar, a Lei de Bases da Segurança Social, (Lei n.º 28/84, de 14 de Agosto), e os seus princípios: universalidade, unidade, igualdade, eficácia, descentralização, garantia judiciária, solidariedade e participação permitiu entre outras integrar um regime de proteção social mínima para todos aqueles que não estivessem incluídos num regime previdencial existente, levando à criação de um regime não contributivo (FERREIRA, CAROLO, et al., 2016:81) (GARRIDO, 2018:8). A Segurança Social passa a ter como receitas não apenas as que têm origem no regime contributivo mas também uma parte de transferência diretas do Estado, contempladas no Orçamento de Estado e onde se enquadra as medidas do regime não contributivo,

---

<sup>2</sup> CRP, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1976 cabe “ao Estado organizar, coordenar e subsidiar um sistema de segurança social unificado e descentralizado” (art.º 63.º, n.º 2, CRP 1976) no mesmo artigo, ponto nº2 refere que “o sistema de segurança social protegerá os cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como no desemprego e em todas as outras situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho” reforçado no artº 54, alinea a) “o direito a assistência material dos que involuntariamente se encontrem em situação de desemprego”.

<sup>3</sup> A revisão constitucional de 1982 acentuou a importância das associações da sociedade civil nas funções sociais, particularmente nas respostas sociais respeitantes às pessoas com deficiência (artº71ºCRP 1982)

praticamente toda a ação social e as Instituições de Solidariedade Social (CORREIA, 2011:78).

Posteriormente à publicação da lei são regulamentadas uma série de medidas que se traduzem em direitos para aqueles que viviam na margem do regime contributivo e em situação de falta ou diminuição de meios de subsistência.

Neste sentido, são disciplinadas, na linha da ação social as atividades de apoio ocupacional aos deficientes graves e definido o regime de licenciamento, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos com fins lucrativos que exercem apoio social, nomeadamente a lares de apoio a pessoas com deficiência.<sup>4</sup>

A Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, na redação dada pela Lei n.º 83-A/2013, de 30 de dezembro aprova as bases gerais do sistema de Segurança Social atualmente em vigor em que estabelece o sistema da segurança social em três sistemas: sistema de proteção social de cidadania; sistema previdencial e sistema complementar.

É nesta década que são criados vários equipamentos sociais no campo da ação social, destacando a criação de estruturas residenciais de apoio à deficiência e a intervenção precoce.

Importa ainda referir a adesão de Portugal à União Europeia em 1986. Esta fase estabeleceu uma fase de modernização no sistema de proteção social, onde a política social passou a ser pensada não apenas ao nível nacional mas também ao nível supranacional onde é promovido um modelo social europeu (FERREIRA, CAROLO, et al., 2016:82).

Com a celebração dos acordos entre a Segurança Social e as IPSS, os intervenientes comprometem-se a cooperar entre si com vista a desenvolverem uma rede de apoio social integrado, contribuindo para a cobertura justa do país de serviços e equipamentos sociais, promovendo uma otimização de recursos de modo a possibilitar melhores prestações sociais assente na trilogia benefício/qualidade/custo comprometendo as organizações a desenvolverem atividades de apoio social à população a partir de instalações próprias e beneficiando de um apoio financeiro mensal. As famílias partilham no pagamento das despesas de acordo com os respetivos rendimentos segundo uma comparticipação familiar<sup>5</sup> (Compromisso de Cooperação, 2021) (Garrido & Pereira, 2018)

Através do Estatuto das IPSS de 1979 (Decreto - Lei nº 519 - G2 / 79, de 29 de Dezembro) as formas de cooperação entre os serviços oficiais e as IPSS (Instituições

---

<sup>4</sup> <https://www.seg-social.pt/evolucao-do-sistema-de-seguranca-social> - Consultado em 20/02/2023

<sup>5</sup> Portaria 196-A/2015 e Portaria 218-D/2019 do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social  
Página 16 de 137

Particulares de Solidariedade Social) são estabelecidas mediante acordos de cooperação a homologar pelo ministro da tutela (CORREIA, 2011:172).

Atualmente, o contrato de cooperação é revisto com uma periodicidade bienal através da celebração do Compromisso de Cooperação para o Setor Solidário e Social, acordo de cooperação entre o Estado e a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), União das Mutualidades Portuguesas e pela Confederação Cooperativa Portuguesa CRL, (CONFECOOP), no qual ficam definidos deveres e direitos de ambas as partes e a comparticipação financeira da Segurança Social mensal por beneficiário (GARRIDO e PEREIRA, 2018:276).

A Economia Social, conheceu após o 25 de abril um justo reconhecimento, através de alianças com as organizações e movimentos da sociedade, tendo especial relevância o apoio às pessoas com deficiência, que teve grande atenção por parte do Estado e da Sociedade Civil em termos de complementaridade (GARRIDO e PEREIRA, 2018:253). Presentemente, a Economia Social é claramente um setor que contribui significativamente para um crescimento sustentável, criação de empregos e uma distribuição mais justa de renda e riqueza.

Reúne todas as condições para ajustar rentabilidade, inclusão social e sistemas de governação democrática, a trabalhar com os setores públicos e privados na prestação de serviços adequados às necessidades e ao mesmo tempo, por vezes, reconhecida como atitude crítica em relação à sociedade, bem como um vislumbre antecipado de um futuro melhor (COSTA, RODRIGUES e FERREIRA, 2020:157)

## **2.2.A Economia Social e a sua pluralidade**

Diante de necessidades sociais não atendidas a nível global, a bandeira do desenvolvimento passou a ser amplamente defendida por uma diversidade de instituições e atores sociais e abordada sob diferentes perspetivas económica, social, ambiental e política. (VIEIRA, PARENTE e BARBOSA, 2017:100)

As OES fornecem bens ou serviços que se ajustam às necessidades sentidas pelos indivíduos a que se destinam, independentemente da sua rentabilidade económica, procurando que essa oferta seja realizada otimizando a relação qualidade/preço. (OBESP, 2011:1)

A mesma fonte (2011:1) refere que nas OES, deve existir a preocupação de favorecer a participação no processo de decisão organizacional por parte dos

seus membros, dos utilizadores, dos trabalhadores e também de outros ativos que eventualmente lhe estejam associados (*stakeholders*).

São autónomas e de entre ajuda, controlada pelos seus membros que tem uma participação económica equitativa, agrupadas em torno de objetivos e necessidades comuns com um número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida (CASES, 2019:7-8). A afetação de excedentes é realizada de acordo com o interesse geral (CASES, 2018:4).

Apesar da sua autonomia, em alguns setores, principalmente as que desenvolvem atividades que visam diretamente a satisfação de necessidades sociais, as contribuições do Estado tem uma importância fundamental na sobrevivência destas organizações.

As organizações da economia social estão expostas ao escrutínio ético e juízo de valores públicos, dado que estão ligadas a problemáticas sociais e têm uma elevada dependência do Estado. A defesa da legitimidade das OS é uma constante (GARRIDO e PEREIRA, 2018:25).

Torna-se assim essencial a transparência da utilização desse financiamento garantindo a qualidade que favoreça uma maior eficiência na gestão desses recursos (OBESP, 2011:2).

A economia social e as organizações que dela fazem parte são muitas vezes expostas ao escrutínio ético e ao juízo de valor na sua atuação

Remetendo ao conceito Europeu, existem quatro grandes “famílias” na economia social: cooperativas, mutualidades, associações e fundações (GARRIDO e PEREIRA, 2018:11).

Quadro I - Conceptualização da Economia Social com base no tipo de Organizações e Princípios Orientadores

<b>Entidades da Economia Social</b>	<b>Princípios orientadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativas</li> <li>▪ Associações Mutualistas</li> <li>▪ Fundações</li> <li>▪ Misericórdias</li> <li>▪ Instituições particulares de solidariedade social</li> <li>▪ Associações com fins altruísticos que atuem em âmbito científico, cultural, educacional, recreativo, do desporto amador, defesa do meio ambiente, desenvolvimento local e em todos os campos da sociedade de informação</li> <li>▪ Entidades abrangidas pelos subsectores comunitários e autogestionários constitucionalmente integrados no setor cooperativo e social</li> <li>▪ Outras entidades com personalidade jurídica que tenham por base os princípios orientadores da Economia Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O primado das pessoas e dos objetivos sociais</li> <li>▪ Adesão e participação livres e voluntárias</li> <li>▪ O controlo democrático pelos seus membros</li> <li>▪ A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral</li> <li>▪ O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade</li> <li>▪ A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social</li> <li>▪ A afetação dos excedentes à prossecução de objetivos de desenvolvimento sustentável de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes próprios das cooperativas e constitucionalmente consagrada</li> </ul>

Fonte: OBESP [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/OBESP\\_Conceito\\_de\\_Economia\\_social\\_09\\_DEZ\\_2011.pdf](https://www.cases.pt/wp-content/uploads/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf) (consultado em 20/02/2023- Elaboração própria)

O setor cooperativo compreende os seguintes ramos: Agrícola, Artesanato, Comercialização, Consumidores, Crédito, Cultura, Ensino, Habitação e Construção, Pescas, Produção Operária, Serviços, Solidariedade Social (CASES, 2018).

Interessa aqui pender sobre as Cooperativas e mais precisamente nas Cooperativas de Ensino e Solidariedade Social.

### 3. Organizações e Cultura Organizacional

O homem é um ser social, vive em constante interação que coloca forma e estrutura à construção da realidade social. Tem a necessidade de pertencer a um grupo ou uma organização que se reconheça.

As organizações têm vindo a ter uma importância crescente na sociedade ao nível económico e social, onde tudo é projetado feito e produzido por organizações (CHIAVENATO, 2005:2).

São constituídas por pessoas e em diversos níveis, com diversas personalidades, em pequenos grupos com normas, valores e atitudes, numa teia complexa e multidimensional (CHIAVENATO, 2009:9).

Uma primeira abordagem ao conceito de organização, será segundo Schein (1968 p. 25-26), *“a própria ideia de organização deriva do facto de o indivíduo não ser capaz sozinho de satisfazer todas as suas necessidades e aspirações”*. A coordenação de esforços permite maiores realizações e melhores. Quer seja por falta de tempo, aptidão ou força, é preciso contar com os outros para a realização das próprias necessidades (SCHEIN, 1968:25-26).

Esta concordância permite combinar e integrar esforços grupais e individuais de forma a produzir resultados alargados e disseminados. *“No fundo, as organizações são um sistema corporativo racional”* (CHIAVENATO, 2005:24)

Expondo outro autor, Giddens (2001:348), refere que *“Uma organização é um grupo amplo de pessoas, estruturado em linhas impessoais e constituído para alcançar objetivos específicos”*.

Se por um lado uma organização são unidades e entidades sociais, por outra remete para processos sociais como a organização de atividades, gestão dos meios e integração de membros na unidade:

Assim, as organizações: são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; há entre elas relações de cooperação; exigem a coordenação formal de ações; caracterizam-se pela prossecução de metas; pressupõem a diferenciação de funções; possuem uma estrutura hierárquica; caracterizam-se pela existência de fronteiras. (Bilhim, 2013: 23)

O conceito de organização não é totalmente consensual, até porque depende das perspetivas e dos contextos. Está em constante mudança na era do crescimento das novas tecnologias e com o fenómeno da globalização.

Estas desempenham atualmente um papel muito mais importante nas nossas vidas que antigamente. Elas acompanham-nos mesmo antes de nascer até morrer (GIDDENS, 2001:348)

As organizações subsistem dentro de outras organizações em que a sociedade é a maior de todas elas (SCHEIN, 1968:26).

Com o desenvolvimento das sociedades ocidentais, o modelo de funcionamento burocrático das organizações defendido por Weber com o poder e o saber hierarquizado e concentrado no topo foi sofrendo críticas, nomeadamente a falta de flexibilidade devido ao funcionamento sobre regras (Merton,1957) e também as limitações à inovação e mudança (Burns e Stalker,1966) e à desigualdade dos papéis do género nas organizações amparadas pelos estudos feministas dos anos 70 (GIDDENS, 2001:350-361).

As organizações estão cada vez mais flexíveis e menos hierarquizadas, adotando aspetos dos sistemas de gestão japonesa<sup>6</sup> numa constante reinvenção de si próprias como resposta às circunstâncias e flutuações de mercado. O modelo burocrático com uma autoridade explícita “de cima para baixo “das antigas organizações do ocidente tornou-se antiquado, obstruindo a inovação e a criatividade (GIDDENS, 2001:365).

Independentemente dos seus objetivos as organizações nunca estão acabadas, é antes um organismo social vivo e sujeito a persistentes mudanças (CHIAVENATO, 2009:13). Segundo Chiavenato (2009:12) o sucesso de uma organização não está na sua grandeza, mas na inovação, independente do seu tamanho, as organizações mais bem-sucedidas são as mais ágeis e inovadoras. O maior capital de uma organização já não é o financeiro, mas o intelectual.

As organizações são constituídas por pessoas, para as dirigir e fazer operar e funcionar, elas não funcionam em si mesmas. É delas que depende o sucesso e a continuidade (CHIAVENATO, 2009:46) *“Elas têm personalidade própria, assim como as pessoas”* (ROBBINS, 2005:374)

Na prossecução de objetivos e produção dos resultados são determinantes nos processos e as tarefas a executar, mas é, essencialmente importante conhecer as pessoas que intervêm, a forma como interagem e a cultura organizacional que as norteia (LOPES, 2009-2010:5).

A cultura de uma organização serve de matriz, dá sentido, direciona e mobiliza os elementos de uma organização na sua ação. Assim a cultura organizacional não é só

---

<sup>6</sup> Consulta aos trabalhadores de níveis inferiores pelos gestores executivos; pagamento e responsabilidade relacionados com a antiguidade; avaliação e desempenho dos grupos em vez dos indivíduos (Giddens, 2001:373)

um apanágio das organizações, mas também um fenómeno ativo, vivo onde as pessoas criam e recriam os mundos onde vivem.

*“Torna-se, assim, incontornável estudar a cultura das organizações, como um activo intangível, mas mobilizável, bem como dos profissionais que nelas interagem”* (LOPES, 2009-2010:5).

Chiavenato (2009:86) refere ainda, que cada organização tem a sua cultura organizacional, para conhecer uma organização é preciso conhecer a sua cultura. *“Sob um ponto de vista mais amplo, cada sociedade ou nação tem uma cultura própria que influencia as pessoas e as organizações”* (CHIAVENATO, 2004:117).

Esta é uma variável oculta, que não é visível e que pode ser definida como uma programação mental, com todos os comprometimentos integrados de crenças, padrões de comportamento, artefactos ajustados ao grupo de pertença (LOPES, 2009-2010:5). Para conhecer a cultura organizacional de uma organização, é preciso conhecer a sua etimologia, o processo evolutivo e transformista que está por detrás da cultura da organização.

Revisitando Schein (1984:1) é preciso ir mais longe: é preciso saber como aquela cultura organizacional nasceu, como se transformou e como se pode transformar quando está em causa a sobrevivência da organização.

Cultura Organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por um dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionando suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como maneira de perceber, pensar e sentir aqueles problemas. (SCHEIN, 1984:3)

A Cultura Organizacional revela a forma de viver dentro da organização onde as pessoas trabalham e vivem. Segundo Idalberto Chiavenato (2009:423) é *“um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamentos típicos de determinada organização”*.

Representa normas informais, ocultas e que norteiam o comportamento dos membros na conquista dos objetivos organizacionais. É um conjunto de rotinas e crenças edificadas segundo normas, valores, atitudes e expectativas partilhados por todos os membros da organização e ao mesmo tempo um processo socializador de novos membros (CHIAVENATO, 2009:87; SCHEIN, 1984:3).

A cultura reflete a mentalidade que impera em uma organização (CHIAVENATO, 2009:87).

Aprofundando os elementos essenciais que sobressaem na definição de CO e como ela funciona tendo em conta a aceção de Schein (1984:3) podemos referir: **a estrutura de**

**pressupostos básicos, grupo específico, aprendizagens, adaptação, pressupostos válidos e transmissão a novos membros** (BILHIM, 2013:170-174; SCHEIN, 2014:3-15, **negrito nosso**).

**A estrutura dos pressupostos fundamentais** da cultura organizacional pode ser analisada em diferentes níveis segundo Schein (1984:2) e Bilhim (2013:170-171);

- Num primeiro nível pelos **artefactos visíveis** podem ser analisados segundo a sua arquitetura, vestuário, ambiente construído, padrões visíveis e audíveis de comportamento, regulamentação e outros documentos de conhecimento geral. Não é num entanto uma análise fiável, porque apesar dos dados ser fácil de obter não é fácil interpretar (**negrito nosso**).
- Num segundo nível, em análise mais profunda, para conhecer os valores que regem os comportamentos será necessário penetrar nesse conhecimento através de entrevista a membros importantes para o caso e na análise de documentos. Mesmo assim podemos correr o risco de ouvir racionalizações ou de idealizações para justificar o seu comportamento, os **valores manifestos**, sem entender os pressupostos fundamentais, tipicamente inconscientes e que determinam como os membros dessa organização, pensam, percebem e sentem (BILHIM, 2013:172-173, **negrito nosso**).
- Num terceiro nível, para entender os valores manifestos, é preciso perceber as razões que estão por de trás, os **pressupostos básicos subjacentes**, que são respostas aprendidas que deram origem aos valores manifestos. Houve um problema que exigiu uma resposta e que foi resolvida com sucesso e esta solução ao problema foi fomentadora de valores e gradualmente pressupostos da realidade (BILHIM, 1996:173, **negrito nosso**).

*“Não pode haver cultura a não ser que haja um grupo que a “possua”*” (Schein, 1984:3). Se quisermos definir uma cultura temos de encontrar um **grupo** que represente os valores dessa cultura (BILHIM, 2013:171, **negrito nosso**).

Entende-se um grupo de pessoas que estão juntas o tempo suficiente para compartilharem objetivos, valores, problemas e que tenham regras análogas e que tem a oportunidade de resolver problemas comuns de acordo com os mesmos valores e que na aceitação de novos membros tenham as mesmas regras (SCHEIN, 1984:3-4, BILHIM, 2013:171).

A cultura não é mais do que as aprendizagens de um grupo, de uma organização ou sociedade. Quando um conjunto de pessoas enfrenta um problema partilhado e encontra uma solução que vai ao encontro de interesses comuns, estamos perante uma situação de formação de uma cultura (BILHIM, 2013:171-172)

A solução encontrada aplicada com sucesso produz um fortalecimento positivo ou negativo quando não funciona e é uma forma de **aprendizagem**. A repetição de uma solução positiva evita a ansiedade do grupo e é reproduzida até que funcione (BILHIM, 2013:172; SCHEIN, 1984:4, **negrito nosso**).

Mencionando Shein (1984:5) as soluções culturais dos novos grupos tiveram origens nos fundadores e nos primeiros líderes das organizações.

Os **fundadores** tiveram a ideia original, envolveram mais pessoas no processo, criaram um grupo e compartilharam uma visão. O grupo inicia contactos para criar uma organização e integram outras pessoas que iniciam uma história comum (BILHIM, 2013:172, **negrito nosso**)

Os fundadores têm assim um grande impacto na forma como a organização enfrenta os problemas de **adaptação externa** e de **integração interna**. Uma das funções principais da liderança é fornecer orientações, mesmo quando é preciso mudanças. No entanto, à medida que o grupo progride e enfrenta os problemas, vão encontrando as suas próprias soluções nas suas experiências partilhadas embora a **liderança** desempenhe sempre um papel determinante (BILHIM, 2013:173 **negrito nosso**).

Segundo Schein (1984:5) a liderança terá de garantir soluções inovadoras que ofereçam segurança ao grupo que ajude a permitir ultrapassar a ansiedade quando as respostas apreendidas deixam de funcionar e é necessário aprender outras e experimentar.

Os problemas de **adaptação externa** “*são os que determinam, fundamentalmente, a sobrevivência do grupo dentro do meio ambiente*” (BILHIM, 2013:173). Se há problemas que podem ser ultrapassados em função da experiência anterior, outros há, que estão para além do controlo do grupo, como é o caso da instabilidade política ou de circunstâncias naturais (BILHIM, 2013:173, **negrito nosso**).

Já os problemas de **integração interna** estão relacionados com a capacidade de coexistência dos membros de uma organização enquanto grupo. Os problemas de sobrevivência externa e de integração interna estão assim intimamente ligados (BILHIM, 2013:173-174, **negrito nosso**).

Apesar de cada organização modelar as soluções segundo a sua natureza, a marca dos fundadores e dos atuais líderes, experiências anteriores dos seus membros e as circunstâncias são determinantes. Estão presentes nessas deliberações o que tornam cada organização detentora de uma cultura única (SCHEIN, 2014:6).

Nesta linha, o mesmo autor (2014:6) refere ainda que deve verificar se a cultura reflete a natureza da cultura mãe de maneira uniformizada, a natureza da tecnologia implícita, a idade da organização e a sua importância dentro da qual a organização progride e se segue a tendência evolucionária.

Mas a cultura vai para além das normas ou valores de um grupo, é um processo gradual de aprendizagens baseado em sucessos repetidos que se deixa de “*questionar as coisas*” e que torna as **permissas implícitas** como certas (SCHEIN, 2014:6, negrito nosso).

A cultura é **transmitida aos novos membros** como corrente válida e serve de estabilizador do meio ambiente externo e interno. Não desempenharia a sua função se cada vez que novos membros fossem integrados na organização se iniciasse um novo ciclo de aprendizagens e se cortasse com antigos modelos de interação, linguagem e conhecimentos (BILHIM, 2013:174, negrito nosso).

O mesmo autor (2013:177) refere ainda que não devemos ocultar que novos membros trazem novas ideias e produzem mudança na cultura de uma organização, especialmente quando esses membros são colocados em níveis elevados na hierarquização de uma organização.

Stephen Robbins (2005:376-377) refere que várias organizações têm uma **cultura dominante** e diversas **subculturas**. A cultura dominante manifesta valores fundamentais compartilhados pela maioria dos membros da organização e uma visão macro que concede à organização à sua personalidade diferenciada. As subculturas têm propensão a surgir em organizações de maiores dimensões e com diferentes departamentos e separação geográfica onde é refletido problemas, situações ou experiências comuns a dos seus membros.

As subculturas envolve os valores essenciais da cultura dominante acrescido dos valores específicos daquele departamento. A CO conserva-se como um instrumento poderoso de orientação e de gestão de comportamentos bem como uma variável independente (ROBBINS, 2005:377).

Uma CO forte transcende fronteiras e dá estabilidade a uma organização (ROBBINS e JUDGE, 2009:551).

As organizações devem ser vistas como sistemas abertos numa circundante onde se trocam energias e informação e onde se torna possível a previsão de certos fenómenos e o desenvolvimento de formas de progredir na gestão organizacional (BILHIM, 2013:174).

Quando estamos perante uma cultura forte os valores essenciais da organização são largamente respeitados e difundidos e funcionam como substituto da formalização uma vez que aumenta a consistência do comportamento. Quanto mais forte é menos é a necessidade de regras e regulamentos para orientar comportamentos e diminui a rotatividade (ROBBINS, 2005:377).

Peters e Waterman (apud Bilhim, 2013:174) consideram que a cultura é uma noção robusta que as organizações têm de si mesmas como entidades e que se reflete nos seus valores, histórias, mitos e lendas. As empresas que atingem níveis de excelência são marcadas por fortes culturas, tão fortes que, ou se penetra nelas ou se rejeitam.

“*Por mais forte que seja a cultura organizacional na modelagem do comportamento dos funcionários, a cultura de um país será sempre mais influente*” (ROBBINS, 2005:377) ou seja, para antecipar com maior exatidão o comportamento organizacional, a cultura de um país tem de ser levada em consideração.

Apesar de ser uma variável poderosa na gestão das organizações, só recentemente se tornou uma ferramenta importante inspirada nos modelos japoneses de administração. Até aos anos 80, do séc. XX a gestão das organizações era tratada como racional na forma de controlar e coordenar um grupo de pessoas, com elevados níveis de verticalidade e autoridade (Robbins, Comportamento Organizacional, 2005).

A cultura de uma organização como variável independente é um fator essencial na sua sobrevivência que permite aos membros uma significação comum do que é adequado ou não fazer (BILHIM, 2013:177). Tem um papel na definição das suas fronteiras que permite identificá-las. Confere um sentido de paridade aos seus membros, simplifica a identificação de metas organizacionais, aumenta a estabilidade da estrutura e é um mecanismo de controlo que conduz e configura as atitudes e comportamentos dos seus membros (BILHIM, 2013:177).

### **3.1. Tipos de cultura organizacional**

A CO relaciona-se com a maneira como os colaboradores percebem as características da cultura e procura medir esta perceção e não se gostam dela ou não. Esta é um noção importante pois a diferencia da satisfação no trabalho (ROBBINS, 2005:552).

Segundo Schein podemos dizer que a cultura está para a organização como a personalidade está para o indivíduo e isto indica que as tipologias culturais correspondem ao estudo das características individuais de cada organização e à necessidade de classificar diferentes tipos de cultura.

Várias têm sido as tentativas desta classificação com o objetivo de apresentar um diagnóstico da CO entre eles o modelo designado *Competing Values Framework*<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> *Competing Values Framework*- Estrutura de Valores Concorrentes

(CVF), que se tem sido reconhecido como um dos mais importantes modelos na história da gestão.

A estrutura de valores concorrentes (CVF) foi criada por Robert Quinn e John Rohrbaugh (1983), emergiu da pesquisa sobre as principais características de organizações eficazes e sugere que os indivíduos de uma organização partilham de um mapa cognitivo (BILHIM, 1996:184). O CVF é uma ferramenta usada para entender e caracterizar comportamentos e crenças organizacionais e como estas contribuem para o sucesso.

É baseado em duas dimensões principais: a primeira enfatiza o foco organizacional interno e externo e a segunda dimensão distingue entre a flexibilidade e dinamismo, estabilidade e controle. Estas dimensões formam quatro quadrantes, cada um representando categorias da cultura organizacional (CAMERON e QUINN, 2006:36).

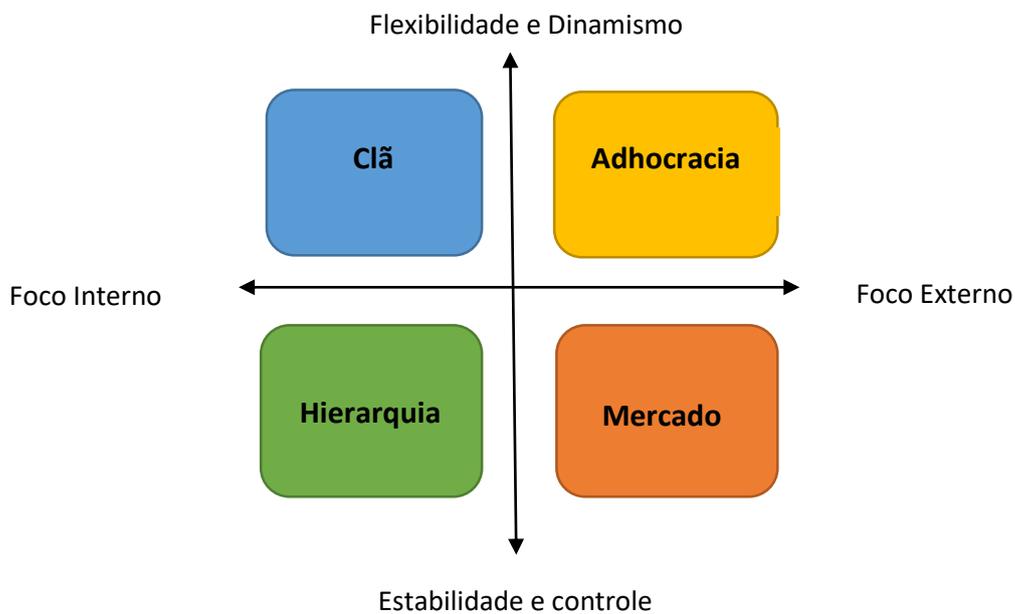


Figura1- Competing Values Framework (CVF)

Adaptado de Cameron & Quinn (2006:35)

Como nos explica Cameron & Quinn (2006:36) o que é notável acerca destes quatro valores centrais é que representam suposições opostas ou concorrentes e explicam como, ao longo do tempo, diferentes valores organizacionais foram associados a diferentes formas de organização. Explicam as teorias de gestão sobre o sucesso

organizacional, sobretudo as abordagens para a qualidade, funções da liderança e habilidades de gestão.

Os nomes aplicados nos quadrantes – Adhocracia, Mercado, Hierarquia e Clã, representam os tipos de cultura e as principais características inerentes:

- A **Cultura Hierárquica**, parte das características sugeridas por Max Weber, com os seguintes atributos da burocracia - regras, meritocracia, especialização, hierarquia, impessoalidade, separação da propriedade e responsabilidade. Linhas claras de tomada de decisão, autoridade, regras e procedimentos padronizados e mecanismos de controlo e responsabilidade foram valorizados como as chaves para o sucesso.

A cultura organizacional é caracterizada por um lugar de trabalho formalizado e estruturado. Procedimentos regem o comportamento das pessoas, os líderes eficazes são bons organizadores e coordenadores.

- No que se refere ao quadrante denominado de **Cultura de Mercado**, as organizações funcionam como um mercado em si. O foco é o ambiente externo, para as transações com público externo, como fornecedores, clientes, sindicatos e órgãos reguladores, em vez de assuntos internos.

Os valores fundamentais que dominam são a competitividade e a produtividade. A organização com perfil Mercado tem como foco principal a realização de transações como trocas, vendas e contratos com outros grupos para criar uma vantagem competitiva. Rentabilidade, nichos de mercado, metas e bases de clientes são os objetivos principais da organização do mercado. Os seus líderes são competitivos e produtores de força motriz. O que une a organização é a ênfase na vitória.

- As organizações com **Cultura** tipo **Clã** são assim chamadas devido a semelhança com um tipo de família.

Os valores e objetivos compartilhados, a coesão, a participação e um senso de equipa permeiam as organizações de tipo Clã. O envolvimento dos trabalhadores e compromisso da empresa para com os funcionários são características marcantes destas organizações.

Alguns pressupostos básicos de uma cultura Clã são de que uma organização pode ser melhor gerida através do trabalho em equipa e envolvimento dos funcionários. As recompensas são dadas à equipa e não de forma individual.

Os clientes são entendidos como parceiros. A principal tarefa da gestão é capacitar os funcionários e facilitar a sua participação, empenho e lealdade.

Os líderes são pensados como mentores ou figuras paternas. A organização é mantida por lealdade e tradição, o compromisso da organização é dar relevo ao benefício a longo prazo do desenvolvimento individual.

- A **Cultura da Adhocracia** é definida como um tipo de organização que emergiu de um mundo desenvolvido deslocado da era industrial para a era da informação. É uma forma de organização mais sintonizada com a atualidade turbulenta do mundo organizacional do século XXI.

As organizações são, principalmente, do ramo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. A principal tarefa da gestão é promover o empreendedorismo, a criatividade e ações na vanguarda. A tônica é colocada sobre a criação de uma visão do futuro, na organização de anarquia e na imaginação disciplinada, aspectos que favorecem a inovação social. A inovação leva a novos recursos e aos lucros.

As adhocracias não têm poder centralizado ou relações de autoridade, o poder flui entre indivíduos ou equipes.

Para avaliar e quantificar os aspectos da CO, foi desenvolvido por Cameron & Quinn (1999) uma ferramenta de Avaliação Organizacional : The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (CAMERON e QUINN, 2006:23)

### 3.2. A Cultura Organizacional das Organizações Sociais

A cultura de uma organização serve de matriz, dá sentido, direciona e mobiliza os elementos de uma organização na sua ação. Assim a cultura organizacional não é só um apanágio das organizações, mas também um fenômeno ativo, vivo onde as pessoas criam e recriam os mundos onde vivem.

As Organizações têm um determinado paradigma cultural, um conjunto de referências que determina a maneira de pensar e fazer as coisas. Esta cultura é entendida como o conjunto de valores, objetivos e intenções indiscutíveis partilhados pelos membros da organização e que devem ser levados muito a sério no processo de difusão e interiorização pelos colaboradores (DEUS, 2004:94).

Referindo ainda Paula Nobre de Deus (2004:94) esta matriz organizacional tem dupla função: mobilizar as energias para os objetivos da organização e orientar comportamentos de ação para que cada um desempenhe corretamente a missão da organização.

Em anos recentes muitos fatores têm contribuindo para uma pressão crescente sobre as Organizações de Economia Social. Cada vez mais é solicitado a estas organizações para aumentar a eficiência e a eficácia apesar dos cortes financeiros e das crescentes exigências sobre os serviços (COSTA, RODRIGUES e FERREIRA, 2020:155).

No contexto nacional e europeu, a crise económica e ambiental global, as discussões académicas e políticas estão a enfatizar a importância da economia social para fornecer um modelo de desenvolvimento alternativo que crie uma nova conexão entre as comunidades e a sua base de recursos (COSTA, RODRIGUES e FERREIRA, 2020:155)

A transparência nos processos de *accountability*<sup>8</sup> é significativa para todos os parceiros envolvidos, não só para justificar a aplicação do dinheiro mas também para analisar as ideologias, as emoções e o compromisso voluntário (Bargerstock, 2000; Behn, DeVries, & Lin, 2010; Letts, Ryan, & Grossman, 1999 apud Carvalho, Ferreira e Silva, 2019: 130). É importante perceber com clareza a prestação de contas, como é aplicada e se vai ao encontro das expectativas dos diferentes stakeholders (CARVALHO, FERREIRA e SILVA, 2019:130).

A CO sai reforçada pela missão e valores das próprias organizações sociais.

---

<sup>8</sup> Accountability- Prestação de contas-Processos de *responsabilidade*- Surgiu primeiro no setor público centrado nos princípios da democracia e justiça social e mais tarde no setor privado ligado à responsabilidade social. Nas organizações sociais, a discussão mais recente, e encontra-se focada no desempenho e na relação hierárquica estabelecida entre a tutela e as entidades tutelares financiadoras. Prende-se essencialmente com a expansão da profissionalização nas organizações sociais e as exigências de novas formas de gestão pública e a introdução de novas exigências de qualidade de prestação de serviços e requisitos de maior eficácia e eficiência na intervenção social com novas formas de pobreza e exclusão social (RUELA e ALBUQUERQUE, 2015:139)

Para melhor compreensão do conceito de CO no ambiente das organizações sociais, deve-se considerar os seguintes aspetos:

Quadro II- Características da CO num ambiente das OES

A CO é aprendida	Resulta tanto das experiências das pessoas antes de entrarem para a organização, como das influências da organização em si
A CO é definida pela história da organização	É determinada pelas decisões que os indivíduos tomaram no passado, particularmente pelas pessoas importantes, como o fundador
A CO é parcialmente subconsciente	As ideias e as crenças desenvolvidas têm efeitos evidentes no comportamento das pessoas
A CO é heterogénea	No caso das OS, a diferença comum é entre a equipa técnica e a administração da organização. A administração está mais preocupada com imagem pública e a captação de recursos, políticas públicas e lobbyng. A equipa técnica em trabalho direto, está mais preocupada com a prestação dos serviços.

Fonte: adaptado de Orsi, Marino, et al (2005:40) – Elaboração própria

Nas organizações sociais, assim como em outras organizações, a cultura organizacional surge reforçada e/ou mudada por cinco fatores: a história da organização; estrutura organizacional e relações internas; práticas de gestão; sistema de recompensas(Orsi, Marino, *et al.*, 2005:40).

Segundo o OBESP (Observatório para a Economia Social Portuguesa) todas as OES apresentam duas características cruciais: a preocupação com as pessoas e a concessão de grande importância aos aspetos sociais e deverão convergir num conjunto de aspetos essenciais:

- a) respeito pela dimensão humana
- b) a vontade de promover espaços de realização individual

- c) a luta contra a exclusão social
- d) uma visão democrática e participativa da organização
- e) o conceito da missão organizacional que inclui a rede social sem reduzir apenas à dimensão económica
- f) a autonomia de gestão
- g) a importância das pessoas e do trabalho sobre o capital
- h) elevado grau de comprometimento de responsabilidades tanto individuais como coletivas
- i) desenvolvimento de um alto grau de capital social.

Neste sentido, as OES não são impelidas pelos mercados, mas com a necessidade de satisfazer necessidades sociais, promover a coesão social, combater a exclusão social e suprimir falhas e deficiências não respondidas pelos restantes setores da economia. O resultado não é o lucro distribuído pelos investidores e quando o há é para dar continuidade da satisfação dos seus beneficiários, assalariados e comunidade em geral (OBESP, 2011:1-2)

As OES privilegiam as pessoas em detrimento do capital e não são apenas organizações de bens e serviços, são também produtoras de conexões sociais (OBESP, 2011:2)

A cultura organizacional é especialmente importante nas OES porque as pessoas geralmente acreditam na causa para a qual trabalham (ORSI, MARINO, *et al.*, 2005:40; COSTA, RODRIGUES e FERREIRA, 2020:156).

Os valores e as crenças defendidos pelos principais membros da organização conduzem a ação dos colaboradores..(ORSI, MARINO, *et al.*, 2005:41). Quando existem acordos claros, entre as pessoas, sobre a missão da organização torna-se mais fácil a concertação de esforços “para que as coisas aconteçam” (ORSI, MARINO, *et al.*, 2005:41).

A característica dos membros envolvidos nas organizações do terceiro setor incluem uma componente notavelmente pessoal ou moral. Os membros estão envolvidos com a organização porque eles se identificam com sua filosofia e missão. (ORSI, MARINO, *et al.*, 2005:41)

O tom emocional associado a uma determinada causa mobiliza ações pertinentes e importantes para a sociedade civil. Nesse contexto, destaca-se o papel do líder na compreensão dos valores culturais da organização, a fim de transformar esses valores em uma força motriz para o alcance dos objetivos, superando possíveis ambiguidades e diferenças de grupo (COSTA, RODRIGUES e FERREIRA, 2020:158).

Este propósito de entrega em defesa da missão amparada pela organização permite o desenvolvimento de uma cultura organizacional ética (ROBBINS, 2005: 386. **negrito nosso**) onde os seus membros são estimulados para correr riscos e ser inovadores. São desencorajados a agir de forma exageradamente competitiva, numa lógica de baixa ou moderada agressividade voltada tanto para os fins como para os meios.

Embora a obra de Robbins não seja dirigida às organizações sociais, as ideias defendidas pelo autor são particularmente pertinentes para a análise da cultura organizacional nestes contextos.

Referindo uma ideia do mesmo autor, as organizações sociais têm **uma cultura voltada para o cliente** (2005:387-388, **negrito nosso**), ou seja, uma cultura que vai ao encontro das necessidades dos clientes, onde são dadas orientações claras para se adaptarem às precisões dos clientes com a liberdade de tomar as decisões que considerem mais adequadas.

Assim, assinala a importância de as organizações terem uma cultura voltada para o cliente (2005:387-388, **negrito nosso**), ou seja, uma cultura que vá ao encontro das necessidades dos clientes, onde são dadas orientações claras aos colaboradores para se adaptarem às necessidades dos clientes, tendo liberdade para tomarem as decisões que considerem mais adequadas.

A compreensão sobre a cultura ou a personalidade da organização fornecem aos seus colaboradores percepções favoráveis ou desfavoráveis que afetam a sua satisfação, estabilidade e desempenho. (ROBBINS, 2005:392).

A forma como se relaciona com o ambiente, estrutura organizacional, modelos de gestão, a forma de conceber os recursos humanos, a sua filosofia e missão são dimensões que lhes conferem personalidade distinta (ORSI, MARINO, *et al.*, 2005:41-47). Nas últimas décadas, a economia social tem comprovado a sua capacidade cooperar eficientemente para a resolução de novos problemas e de contribuir para um desenvolvimento económico sustentável e estável, adequando os serviços às necessidades (COSTA, RODRIGUES e FERREIRA, 2020:156).

Em Portugal os desafios das organizações sociais são significativos e a sua eventual profissionalização fará com que se torne mais robusto e, necessariamente, mais inovador no que diz respeito à solução dos problemas sociais existentes. Um desses desafios está relacionado com os problemas de saúde mental e/ou deficiência intelectual (COSTA, RODRIGUES e FERREIRA, 2020:156).

A cultura organizacional parece assim ganhar neste contexto de novos desafios sociais e de gestão, mais que uma moda, uma ferramenta fundamental de gestão das organizações (RETO e LOPES, 1989:189).

### **3.3. Perspetivas da cultura organizacional na perspetiva adaptativa das Organizações de Economia Social**

Num mundo em constante transformação, marcado pelo fenómeno da globalização e da evolução técnico-científica falar em adaptação é falar em sobrevivência.

A temática da cultura organizacional é significativa para compreender o comportamento humano dentro das organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam intensamente o modo como os seus membros sentem, pensam e agem (SILVA, TSUKAHARA e NUNES, 2017:6).

Num mundo globalizado ocorrem mudanças que despertam para a reavaliação destas premissas culturais dentro das organizações perante constantes alterações emergidas das orientações nacionais, supranacionais e sociais, obriga a uma constante adaptação (CAMPOS, RÉDUA e ALVARELI, 2011:23).

Nesta perspetiva, André Mascarenhas (2010:249) referencia a mudança cultural como absolutamente pertinente nas crescentes reclamações sociais globais no que toca à transparência na gestão, sustentabilidade das práticas organizacionais e maior protagonismo das organizações na procura de um mundo mais justo e solidário.

A perspetiva evolucionária da CO nas organizações defendida por Schein (2014:17) atende ao fato de que a cultura pode acolher diferentes funções em diferentes momentos:

- Quando a organização está em fase embrionária a cultura é como uma “cola” e funciona como fonte de identidade e de fortalecimento e os fundadores recorrem à sua cultura para manter coesa a sua organização. Se não se mantiver adaptada ao ambiente externo não sobreviverá.
- Na meia-idade organizacional, a cultura organizacional pode ser gerida ou modificada, mas nunca colocar em causa as suas fontes de estabilidade. A exortação da cultura presente deve ser o recurso escolhido e que facilita as melhores decisões estratégicas.
- Em organizações que já atingiram a sua maturidade ou que se encontram em declínio em resultado dos mercados ou produtos maduros e com excessiva

estabilidade interna e conforto e que entram em colisão com a inovação, pode haver a necessidade de alterar parte da sua cultura após levar a cabo uma introspeção necessária e construtiva.

Tal mudança pode ser um processo doloroso e com elevada resistência. Pode até não ser possível sem substituir um certo número de pessoas que querem manter a cultura original.

Para Schein (2014:17) não existe uma forma única de arquitetar a mudança quando esta se torna necessária, poderá ser de coerciva até à mais subtil.

A liderança terá de garantir soluções inovadoras que ofereçam segurança ao grupo que ajude a permitir ultrapassar a ansiedade quando as respostas apreendidas deixam de funcionar e é necessário aprender outras e experimentar (SCHEIN, 1984:5).

A cultura organizacional é assim, um “modelo dinâmico de aprendizagem e de dinâmica de grupos” (SCHEIN, 2014:17-18) onde o processo de formação e mudança está presente em todos os aspetos da ação humana, aprendida em torno dos pontos mais relevantes da adaptação externa e integração interna e estruturada a partir de pressupostos básicos de assuntos considerados fundamentais.

A cultura organizacional representa assim, um ciclo na vida das organizações que conduz a sustentabilidade e orienta os processos de gestão e de governação.

Quando atinge a estabilidade e entra em confronto com a inovação há necessidade de alterar os paradigmas culturais, muitas vezes sobre fortes debates, acompanhadas de medidas brandas ou mais coercivas, quando está em causa a sobrevivência da organização.

#### 4. O movimento CERCI: um percurso de querer

Em Portugal, a preocupação com o ensino de pessoas com deficiência remonta o século XVI com a tentativa de ensinar surdos-mudos (VEIGA, 1998:17). *“Em Vila Real parece ter havido uma mestra de moucos que também se dedicava à medicina”* (CABRAL, 2005:35). São, no entanto, precisos mais de três séculos para que o problema da educação das crianças com deficiência seja contemplado no campo das políticas da educação em Portugal.

Até meados do Séc. XX, ano em que se criam as “classes especiais” nas escolas primárias, várias foram as tentativas, muitas vezes frustradas, de dar resposta às necessidades educativas especiais, numa tentativa de encarar a questão como um problema social (VEIGA, 1998: 18-19).

Os primórdios do movimento de pessoas com deficiência em Portugal remontam a primeira metade do séc. XX, sem qualquer índole político o que permitia assim, ser consentidas pelo regime de então (FONTES, 2009:75): nos anos 20 e 30 foi fundado a Associação de Cegos Luís Braille e associações de apoio a surdos-mudos em Lisboa e Porto, seguidos por outros movimento de pais (FONTES, 2009: 55-56).

O mesmo autor (2009:75) refere que na primeira metade do século XX, o apoio às pessoas com deficiência é marcado pela caridade, pela especialização e pela necessidade de intervenção.

A partir da década de 60 do século passado, o Estado assume uma postura face ao problema da deficiência e funda os Serviços de Educação de Deficientes, para deficientes mentais, em 1964, e, em 1968, para deficientes visuais e auditivos, ambos no âmbito do Instituto de Assistência a Menores, tutelado pela Direcção Geral da Assistência. Estes serviços passam a ser responsáveis pela organização e gestão educativas para estas crianças e jovens (VEIGA, 1998:20).

As reformas iniciadas no setor da Previdência e da Saúde e Assistência e as enormes carências sentidas pelos pais, médicos e técnicos de crianças com deficiência faz emergir um conjunto de instituições e serviços de apoio especializado, mais flexíveis em torno do controlo governamental, mas reafirmando a ausência de financiamento do Estado e mantendo um papel supletivo, remetendo os encargos para privados e interessados. (FONTES, 2009: 56-57)

Referindo o mesmo autor (2009:56) é neste contexto que surge a Liga Portuguesa de Deficientes Motores, em 1956, a Associação de Portuguesa de Paralisia Cerebral, em

1960, com um centro de atendimento em Lisboa e a Associação de Pais e Amigos das Crianças Mongoloides, em 1962, na cidade de Coimbra.

O primeiro movimento social de índole associativa liderada por pais com apoio da Assistência Social foi em 1962, a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM) com o objetivo de criar estruturas educativas em falta (VEIGA, 1998:20).

A reforma do ensino em 1973 foi caracterizada pelo aumento da responsabilidade do Estado no que toca às respostas educativas para o ensino especial. Foi ditado a criação das Divisões do Ensino Especial e de Especialização Profissional da Direção-Geral de Educação do Ensino Básico e Secundário no Ministério da Educação a quem coube compor respostas educativas para as crianças com necessidades educativas especiais (VEIGA, 1998:21).

O sistema de Educação Especial encontra aqui duas posições: uma formal e outra institucional que foram alvo de desacordos nas suas competências e incapaz de criar na escola pública resposta para um modelo de Ensino Especial devido ao desacerto com o sistema educativo nacional (VEIGA, 1998:21).

Ficou assim, a educação especial, ao longo de vários anos tutelada por dois Ministérios; o Ministério da Educação e o Ministério da Saúde e Assistência, mais tarde o Ministério do Emprego e Segurança Social (VEIGA, 1998:21).

O sistema educativo especial em Portugal foi desde sempre impulsionado pela sociedade civil e convergência de interesses que formou uma força instigadora e obrigou o Estado a agir. Na verdade, a responsabilidade face a todos os cidadãos, incluindo as pessoas com deficiência só chega após a queda do regime ditatorial em 1974 (FONTES, 2009:58).

A partir segunda metade da década de 70, surgem movimentos sociais a favor da pessoa com deficiência, apoiadas nas alterações políticas e sociais da Revolução de abril de 1974 e perante as insuficientes respostas na área da educação especial (VEIGA, 1998:21).

#### **4.1. Da necessidade, aos primeiros passos**

A transição do regime ditatorial do Estado Novo para o Estado Democrático trouxe ao nosso país mudanças estruturais e sociais com repercussões a todos os níveis, para além de abrir caminho para a mudança cultural e de mentalidades, alterou completamente o sistema político, económico e social até aí vivido.

É nesta disposição que surgem vários movimentos sociais cooperativos através do espírito da liberdade e da solidariedade, entre eles o Movimento CERCI (Cooperativas de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas).

Em maio de 1974, um grupo de técnicos ligados à educação especial preparou um conjunto de medidas e princípios que deviam orientar a educação especial e que foi entregue em junho do mesmo ano. Este documento base serviu de alerta e orientador para as ações do movimento social procedente (VEIGA, 1998:22)

Citando Afonso e Afonso (2005:267) *“As CERCI surgem como conceito inovador com base na confiança e na esperança de um trabalho futuro, a desenvolver entre as pessoas portadoras de deficiência mental, nas famílias e os técnicos especializados”*

Procurou, desde logo, promover condições que favorecessem a liberdade de escolha do projeto de vida individual e a sua integração na comunidade das pessoas atendidas e das suas famílias, partindo do pressuposto da existência de estruturas de suporte e de acompanhamento com técnicos especializados e diversificados com forte adequação aos contextos socioculturais das famílias (AFONSO e AFONSO, 2005:267)

A origem filosófica da organização cooperativista presente, firmava as atitudes e as práticas dos mentores do movimento CERCI, baseados na autogestão e na vontade dos cooperadores, declarando a máxima igualdade entre os intervenientes no terreno e que ainda hoje subsiste (VEIGA, 1998, p. 26).

Em março de 1975 teve lugar a primeira reunião no Vitória Clube da Picheleira. Este encontro constitui um marco histórico no movimento social. Estiveram presentes pais, técnicos e pessoas interessadas pela problemática, conscientes de que era preciso fazer alguma coisa para colmatar a falta de respostas (RODRIGUES, 2017:61-62).

A ideia foi construir uma escola em Lisboa, com modelo cooperativo, com igualdade de direitos e deveres entre os cooperantes (VEIGA, 1998:25-26).

Citando Veiga (1998:24) no dia 18 de maio de 1975, com a ajuda dos canais de comunicação social da altura, um grupo de pais incitou possíveis interessados a fundar as suas próprias organizações colaborando com aquilo que conseguissem e com resposta positiva a ser replicada por todo o país continental.

A primeira Comissão Diretiva da CERCI Lisboa, em 1975, foi constituída por dez pessoas; quatro pais, duas assistentes sociais, um psicólogo e outras três pessoas interessadas. A diversidade na composição da Cooperativa foi pensada nos contributos abrangentes da sua intervenção (RODRIGUES, 2017:62-63).

O primeiro centro foi inaugurado a 13 de outubro no mesmo ano, depois de uma longa procura, num prédio cedido pelo Centro Nacional de Pensões na Avenida de Berlim, nos

Olivais, por um valor simbólico, desde que o fim se mantivesse sempre de apoio a crianças com deficiência (RODRIGUES, 2017:66)

As obras foram feitas à noite, fins de semana e feriados, por engenheiros e operários voluntários, pais, técnicos, professores, crianças, amigos e até os moradores da zona envolvente ajudaram. Comissões de trabalhadores e empresas forneceram materiais a preços mais acessíveis (Rodrigues, 2017:64).

A Gulbenkian, MAS (Ministério dos Assuntos Sociais) e MEIC (Ministério da Educação e Investigação Científica) garantiram auxílio económico, embora insuficiente, como se veio a confirmar (NEGREIROS, QUEIRÓS e ANDRADE, 1992:98).

Referindo as mesmas autoras (1992:99), assim foi criada uma escola em cinquenta e oito dias, onde as crianças entraram sem discriminação.

O nome também não foi fácil, pretendia-se uma sigla que fosse representativa da missão da cooperativa. Após a revisão de várias terminologias chegou-se a um conceito bastante abrangente – **Cooperativa de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas- CERCI**. (RODRIGUES, 2017, 65-66, negrito nosso)

#### **4.2. Da primeira escola, à propagação de um movimento social**

A CERCI de Lisboa foi um modelo que se replicou a nível nacional, dando origem a outras organizações idênticas, nomeadamente a Associações e Centros de Educação Especial, com o objetivo de apoiar pessoas com necessidades especiais. (GARRIDO e PEREIRA, 2018:261)

A fórmula do cooperativismo marcou a diferença ao possibilitar a participação de todos os envolvidos nos processos de integração, além de um conjunto de valores estruturantes de práticas pedagógicas como a igualdade de direitos e deveres, estimulou o progresso económico e social e a intercooperação com entidades públicas e privadas (AFONSO e AFONSO, 2005:267).

O desenvolvimento e crescimento das organizações do Movimento CERCI foi o culminar de um movimento social que se cristalizou e deu origem à institucionalização das organizações com modelos de funcionamento e gestão que operavam e satisfaziam as necessidades que estavam a descoberto (RODRIGUES, 2017).

Após o êxito inicial e replicado por todo o país, as CERCI, puderam sobreviver, crescer e firmar-se.

*“Adquiriram identidade própria, passaram a poder fornecer emprego estável e a desempenhar um papel socialmente reconhecido”* (VEIGA, 1998, p. 24)

Ainda segundo o mesmo autor *“Desenvolveram à sua volta um conjunto de mitos e de ideologias tendentes a justificar a sua existência e necessidade de crescimento”* (VEIGA, 1998, p. 24)

O Movimento CERCI chega através de um grupo de pais, técnicos e amigos na luta contra as desigualdades de oportunidades, ausência de equipamentos e respostas sociais para o ensino especial impelido pelo contexto político da época (GARRIDO, 2018:260).

As CERCI nascem num contexto favorável à formação de Cooperativas e *“um reflexo automático da postura dos atores sociais envolvidos, no contexto sociopolítico daquele tempo”* (VEIGA, 1998:26)

O ideal de igualdade, de partilha solidária dos poderes e da gestão tendentes a esbater a estruturação e o formalismo hierárquico da distribuição dos cargos entre os pioneiros do movimento CERCI é amplamente evidente (VEIGA, 1998:26).

A liberdade de associação e de expressão recuperadas vêm possibilitar a tomada de consciência das graves lacunas, e no caso particular que se encontravam na educação especial.

A ideia de cooperativa de educação especial traz um conceito inovador com base na confiança e esperança num trabalho articulado com os pais, pessoas portadoras de deficiência e técnicos especializados em estruturas próprias (AFONSO, 2005:266).

Citando Garrido e Pereira (2018:260) a criação das CERCI é muito significativa nas dinâmicas dos movimentos sociais deste período e tem um papel importante não só na mediação entre as comunidades, as escolas e o Estado, mas também na mobilização de outros parceiros sociais.

Na educação, houve dois movimentos vigorosos: muitos dos colégios particulares transformaram-se em cooperativas de ensino e por outro lado, por iniciativa de pais e encarregados de educação de crianças com deficiência, em 1975 surgiu em Lisboa (como já referido) a primeira CERCI, posteriormente denominada Cooperativa de Educação, e Reabilitação, de Cidadãos com Incapacidade (GARRIDO e PEREIRA, 2018:260)

Ainda segundo Carlos Veiga (1998:22) e Rodrigues (2017:60) embora se tivessem registados progressos notáveis, a avaliação da situação na época, por parte dos pais, técnicos e de outros agentes sociais assentava em alguns pressupostos que deram mote para a emergência do movimento CERCI:

- 1) Taxa limitada ou ausência de cobertura da educação especial no País;
- 2) Disparidades acentuadas entre zonas;

- 3) Colégios particulares de ensino especial em número reduzido e demasiado dispendiosos;
- 4) Reconhecimento da incapacidade do estado para conceber iniciativas no campo da educação especial;
- 5) Ausência de meios humanos, materiais e de equipamentos;
- 6) Presença de contextos familiares disfuncionais devido à sobrecarga do cuidado de uma criança com deficiência impedindo um dos elementos de contribuir para a economia familiar;
- 7) Descontentamento manifestado pelos pais, técnicos da educação, do serviço social e saúde relativamente à situação;

Cação (apud Rodrigues 2017:60) recorda não haver respostas educacionais estruturadas para as crianças com deficiência mental, apresentando assim um duplo problema: por um lado os filhos não tinham acesso à escola e a um espaço de desenvolvimento que é a escola, por outro lado precisavam que estivessem ocupados e que alguém tomasse conta deles.

Não terá sido só a incapacidade revelada pelo ensino oficial que levou os pais a agir. Segundo Júlia Vasconcelos do Secretariado Nacional de Reabilitação (apud Veiga, 1998:20) a ação dos pais também se deveu à necessidade de encontrar um sítio onde deixar os filhos para libertar essencialmente o elemento cuidador das famílias (geralmente o elemento feminino) para um normal desempenho das tarefas domésticas e eventualmente arranjar um emprego remunerado que iria contribuir para o equilíbrio da economia familiar.

A Revolução viabilizou um amplo movimento social favorável ao acesso da pessoa com deficiência à educação especial. Tal movimento passou a exercer uma influência notável sobre as disposições do Estado (VEIGA, 1998:25). Essa pressão terá sido determinante para que na CRP aprovada em 1976 ficasse estabelecido no artº 71:

1. Os cidadãos físicos ou mentalmente deficientes gozam plenamente dos direitos e estão sujeitos aos deveres consignados na Constituição, com ressalva do exercício ou do cumprimento daqueles para os quais se encontrem incapacitados.

2. O Estado obriga-se a realizar uma política nacional de prevenção e de tratamento, reabilitação e integração dos deficientes, a desenvolver uma pedagogia que sensibilize a sociedade quanto aos deveres de respeito e solidariedade para com eles e a assumir o encargo da efetiva realização dos seus direitos, sem prejuízo dos direitos e deveres dos pais ou tutores.

3. O Estado apoia as organizações de cidadãos portadores de deficiência.

Este princípio sai fortalecido com a Revisão Constitucional de 1982 onde expressamente fica definido o apoio do Estado às associações de deficientes onde em 1997, o uso de “deficientes” foi substituído pelo de “cidadãos com deficiência” (FONTES, 2009:79).

Referindo ainda Garrido e Pereira (2018:260), a força do Movimento CERCI dentro do contexto político e social e a capacidade de articulação com outros movimentos associativos rapidamente validou a sua força geradora e a legitimação social, sendo prontamente acolhida na família da Economia Social.

Em 1996, aquando da revisão do Código Cooperativo, as CERCI passaram a ser cooperativas de solidariedade social e tomaram o estatuto de entidades equiparadas a IPSS surgindo a sua regulamentação dois anos depois.

O carisma do cooperativismo e os significados da sua herança histórica deram corpo às dinâmicas de revitalização da Economia Social e ao seu reconhecimento enquanto espaço socioeconómico de cooperação e solidariedade (GARRIDO e PEREIRA, 2018:263).

Talvez o trabalho mais importante se deva à mudança de mentalidades. O impacto das políticas sociais na área da reabilitação e a luta contínua contra o estigma da deficiência e à persistência de que estes também tinham direito à escola e a um projeto de vida tiveram impacto na mentalidade social coletiva (RODRIGUES, 2017:70).

Palmilhando quase cinco décadas de intervenção na defesa dos direitos das pessoas com deficiência, tendo como ponto de partida o acesso à educação das crianças com necessidades educativas especiais, o quadro de atendimento e intervenção foi evoluindo com contornos mais complexos e especializados (VEIGA, 1998:39).

As crianças foram crescendo e necessariamente as respostas também. Em meados dos anos 80, o movimento CERCI perfilha uma nova filosofia de crescimento e desenvolvimento organizacional, atualizam-se programas e adota-se uma posição de aproximação ao ensino regular. Para fazer face ao envelhecimento da população atendida encetam-se programas de formação profissional e emprego protegido<sup>9</sup> no domínio da formação profissional<sup>10</sup> (VEIGA, 1998:43).

Citando ainda o mesmo autor (1998:43) foram também dados os primeiros passos para a área da Intervenção precoce e residências de apoio a pessoas com deficiência mental e multideficiência.

---

<sup>9</sup> Foi publicado pela primeira vez em 1983 o Dec-Lei nº 40/83 de 28 de fevereiro o diploma que regulamenta o emprego Protegido

<sup>10</sup> Em 1985 foi publicado o diploma que regula a formação profissional para o emprego de pessoas com deficiência- Dec-Lei nº 165/85 de 16 de maio

Um acontecimento importante que alterou o ambiente externo das organizações foi a adesão de Portugal à União Europeia em janeiro de 1986, passando a uma rede de influência entre dois sistemas; o nacional e o supranacional, onde o segundo engloba o primeiro. Neste mesmo ano, há uma clara orientação para modelos integrativos no ensino regular<sup>11</sup> tendo como princípio o direito à igualdade de oportunidades, normalização e a integração (VEIGA, 1998:41).

Em maio de 1990 é disposto claramente a integração no ensino regular das crianças do ensino especial com o intuito da integração e autonomia da criança com deficiência, e as escolas de ensino especial e os seus profissionais como “Centros e Equipas de Recursos” (VEIGA, 1998:50).

As organizações do movimento CERCI souberam adaptar-se às mudanças impostas por um mundo dinâmico, contribuindo assim para a sua sobrevivência.

Forças endógenas, como as necessidades das pessoas atendidas, obrigaram a alterações estruturais internas e as forças exógenas como as mudanças dos valores sociais, as oportunidades e as limitações sócioeconómicas e político-legislativas determinaram a mudança (VEIGA, 1998:53)

As CERCI foram ao longo do tempo atualizando os seus estatutos e até o próprio nome, para uma versão mais atual e em conformidade com os novos paradigmas de intervenção. Inicialmente Cooperativas de Reabilitação e Educação de Crianças Inadaptadas foram sendo substituídos os conceitos de “Crianças” por “Cidadãos” e o conceito “Inadaptados” por conceitos como “Inclusão” ou “Incluídos”.

O movimento CERCI é um movimento não centralizador e de base comunitária. Cada CERCI é autónoma; apenas os objetivos e as finalidades básicas são os mesmos “*E temos já um bom hábito: visitarmo-nos uns aos outros, trocamos experiências*” (NEGREIROS, QUEIRÓS e ANDRADE, 1992:100).

---

<sup>11</sup> Lei nº 46/86 de 14 de outubro- Lei de Bases do Sistema Educativo  
Página **44** de **137**

#### 4.1. A Consolidação do Movimento – o nascimento da FENACERCI

Em maio de 1982, realizou-se o 1º Encontro Nacional das CERCI, organizada pela Pró-Federação das Cooperativas de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas sediada no Barreiro e que irá servir para avigorar o associativismo interorganizacional onde ficou assente a necessidade da existência de uma estrutura federativa nacional que representasse as CERCI junto das tutelas governativas face à crescente complexificação das organizações (VEIGA, 1998:29) e simultaneamente apoiar as CERCI nas suas ações e sensibilizar a opinião pública para a problemática das pessoas com deficiência intelectual e ou Multideficiência e suas famílias (FENACERCI).

Anteriormente já existia experiências associativistas de carácter mais regionalista com o objetivo de ser um espaço de partilha de preocupações e de entreatajuda mas foi a necessidade da existência de uma estrutura representativa de âmbito nacional que levou à criação da Federação Nacional das CERCI. Em 12 de abril de 1985, foi feita a escritura pública no Cartório Notarial de Peniche da **Federação Nacional das Cooperativas de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas- FENACERCI** (VEIGA, 1998:29; FENACERCI, 2005)

A FENACERCI viu confirmada a importância da sua intervenção ao obter o Estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública em Outubro em 1991 e em 1997, muito devido às atividades desenvolvidas pela FENACERCI, é publicada a Lei 101/97 que confere a equiparação das Cooperativas do movimento CERCI a IPSS, tornando assim possível o acesso a verbas do PIDDAC - Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central, e que possibilita projetos de investimento em equipamentos sociais dando início a processos de remodelação de infraestruturas (FENACERCI, 2011: 6-7)

Encetou esforços junto do Governo no domínio da Intervenção Precoce e Ensino Especial resultando na publicação da Portaria 1102/97, 3 de novembro, do Ministério da Educação, que constituiria a confirmação das CERCI no espaço da intervenção na Educação Especial (FENACERCI, 2005:7)

Numa perspetiva de tornar mais ampla na sua esfera de influência e possibilitando a outros públicos e domínios de intervenção, fruindo da formulação do Código Cooperativo, a **FENACERCI** passou a designar-se **Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social** (FENACERCI, 2005:7, negrito do autor).

Em 2004 adquire o estatuto de Organização Não Governamental (ONG) que lhe possibilitou financiamento em projetos de cooperação com países da língua portuguesa (FENACERCI, 2005:7).

Volvidos quase quarenta anos de ação da FENACERCI, muitos foram os projetos nacionais e transnacionais em praticamente toda a Europa.

A FENACERCI teve um papel preponderante no processo de modernização das organizações, promovendo a coesão social do movimento, representando junto do Estado os interesses das pessoas com deficiência e suas famílias, num papel pleno de cidadania, fazendo chegar a quem de direito, as suas reivindicações.

A FENACERCI é hoje o dinamizador e o responsável pela solidez do Movimento CERCI e caso único em Portugal por englobar quase todas as CERCI, com um universo de 51 associadas das quais 44 são CERCI e 6 organizações congéneres <sup>12</sup> (FENACERCI, 2020).

As organizações “Adquiriram identidade própria, passaram a poder fornecer emprego estável e a desempenhar um papel socialmente reconhecido” (VEIGA, 1998, p. 24).

---

<sup>12</sup> Lista de associadas- <https://www.fenacerci.pt/wp-content/uploads/2021/01/lista-associadas-2020.pdf>

## 5. Serviço Social e Deficiência em Portugal

Em Portugal o Estado não acompanhou a legislação internacional no campo da deficiência intelectual e nem sempre se responsabilizou pela provisão de serviços públicos de cidadania destinada às pessoas com deficiência. No campo das políticas públicas, mesmo no período após 1974, as medidas consagradas constitucionalmente foram escassas.

O 25 de abril de 1974 abriu espaço à liberdade de pensamento e de associação, abriu espaço essencialmente para a liberdade de ação na construção dos direitos sociais da pessoa com deficiência ancorada em movimentos sociais civis.

O vigor revolucionário e democrático que atravessou a sociedade portuguesa pelo clima de liberdade ideológica e cultural dá um novo ímpeto ao serviço social em Portugal (BRANCO, 2009:64)

O movimento de reconceptualização do Serviço Social, com a sua génese na América Latina nos meados dos anos de 1960, foi uma marca de objeção ao SS tradicional, marcada pelas fortes contestações da luta de classes, tendo uma forte influência no seus fundamentos ideológicos, teóricos e do seu *modus operandi*, na direção social da prática profissional (IAMAMOTO: 2000; 205-206).

São evidenciados objetivos de conscientização, politização, mobilização e participação, configurando conflitos complexos nas instituições e no Estado em confronto com os problemas sociais e com as correlações de forças e de interesses (FALEIROS, 1994:18-19).

Este movimento traz ao Serviço Social uma metodologia integrada e global e um projeto ético-político na conceção do assistente social como profissional envolvido com os interesses das classes excluídas e agente de mudança institucional (BRANCO, 2009:64). É nessa fase que os assistentes sociais lutam por uma ação comprometida com os direitos humanos, justiça social e o bem-estar social (CARVALHO e PINTO, 2015:77)

Aprofunda-se nestes contextos a corrente serviço social radical e crítico desafiando o serviço social a se coligar com os grupos dominados e excluídos e a lutar contra políticas injustas, reconhecendo as relações desiguais de poder e as dinâmicas opressivas e a assumir um papel promotor de pessoas e organizações políticas (BRANCO, 2009:64) (CARVALHO, 2016:14)

Citando Faleiros (1994:12) “*A prática profissional só deixará de ser repetitiva, pragmática, empiricista se os profissionais souberem vincular as intervenções do quotidiano a um processo de construção e desconstrução permanente ...*”

É neste contexto, que após o 25 de abril que os/as AS refletindo coletivamente sobre o seu papel perante os graves problemas sociais do país, decidiram mudar de orientação do seu trabalho e esta mudança consistiu essencialmente sair fora das instituições e trabalhar junto das populações e das situações problema dentro da área de residência (NEGREIROS, QUEIRÓS e ANDRADE, 1992:95).

As questões que se colocam numa perspetiva singular precisa de ser reproduzido numa questão mais ampla e ao mesmo tempo um categórico de transformação (FALEIROS, 1994:12).

A definição global da profissão de Serviço Social aprovada na Assembleia geral da IFSW (International Federation of Social Workers) estabelece que:

O Serviço Social é uma profissão de intervenção e uma disciplina académica que promove o desenvolvimento e a mudança social, a coesão social, o empowerment e a promoção da Pessoa. Os princípios de justiça social, dos direitos humanos, da responsabilidade coletiva e do respeito pela diversidade são centrais ao Serviço Social. Sustentado nas teorias do Serviço Social nas ciências sociais, nas humanidades e nos conhecimentos indígenas, o Serviço Social relaciona as pessoas com as estruturas sociais para responder aos desafios da vida e a melhoria do bem-estar social. (IFSW, 2014)<sup>13</sup>

Articulando-se de forma coerente com a definição de Serviço Social, a Declaração de Princípios da FIAS, designada como “*Ética no Serviço Social: Princípios e Valores*” e que pretende ser um guia para a ação profissional, refere explicitamente que “o Serviço Social se baseia no respeito pelos Direitos Humanos e Dignidade Humana, e que tem a responsabilidade de promover a justiça social em relação a toda a sociedade e às pessoas com quem trabalha” (SOUSA, 2015:17).

A implementação do regime democrático, a institucionalização das ciências sociais e o assumir das responsabilidades sociais por parte do Estado deram um novo âmago ao serviço social e permitiu à profissão a consolidação do estatuto profissional (CARVALHO e PINTO, 2015:77) a que não foi alheio o movimento que “*associou a nível nacional, escolas e organizações profissionais, profissionais e estudantes, na mais significativa dinâmica académico-profissional do serviço social em Portugal*” (BRANCO,

---

<sup>13</sup> IFSW, 2014, consultado em 11/11/2022

2009:64) e que culminou “*com o reconhecimento do grau de licenciatura em 1989*” (idem, ibidem) e a criação da carreira específica de Serviço Social, nos quadros técnicos superiores da função pública, em 1990.

É precisamente no contexto político-social e económico e das novas correntes que influenciaram a intervenção do assistente social na defesa da questão social que são confrontados com a liberdade de poder agir sobre uma larga escala de problemas sociais, em que a pobreza e a exclusão social eram os mais evidentes (QUEIRÓS e HENRIQUEZ, 1994:25).

Este é um momento importante para o Serviço Social Português e pela “*emergência de experiências inovadoras, articuladas ao movimento social que incidiu na esfera da reprodução social*” (QUEIRÓS e HENRIQUEZ, 1994:26).

O “Movimento CERCI” foi entre outras, uma das experiências que contribuiu para a legitimação social da profissão, comprovando as potencialidades do Serviço Social para intervir no sentido da autonomia dos grupos excluídos (QUEIRÓS e HENRIQUEZ, 1994:25) e neste caso concretamente, junto das pessoas com deficiência e suas famílias.

### **5.1. A Construção social da deficiência**

O conceito de deficiente não está presente em todas as culturas nem as classificações que medem as incapacidades são universais. Para algumas culturas serão apenas características que impedem de desempenhar o seu papel social (WEBER, 2011:73).

Dissociamo-nos do modelo individual de deficiência que se foca no modelo médico e nas características individuais e que isenta o meio onde a pessoa está inserida, mas também do modelo social que protagoniza a deficiência decorrente do meio físico e social, onde as barreiras arquitetónicas, obstáculos psicológicos, jurídicos e sociais impedem a plena participação e uma existência autónoma e focamo-nos no modelo interativo da deficiência que melhor se adequa à intervenção social (WEBER, 2011:73-82).

O modelo interativo liga o conceito de participação social e a situação de deficiência com hábitos de vida. Os hábitos de vida são, segundo Weber (2011:80-81) atividades correntes, realizadas de forma regular, como : comer, dormir, comunicar, fazer a sua higiene, estabelecer relações... assim como outras com frequência variáveis, como ter

uma atividade remunerada, educar os filhos ou assumir responsabilidades financeiras ou assistir a participações artísticas e culturais.

Neste sentido, “*Uma situação de deficiência corresponde à redução dos hábitos de vida, resultante de interações entre os fatores pessoais (as deficiências, as incapacidades e outras características pessoais) e os fatores ambientais (os facilitadores e os obstáculos)*” (WEBER, 2011:80).

Uma situação de capacidade resultará da competência para a participação social que corresponde à realização de hábitos de vida e a uma incapacidade corresponde à não realização de hábitos de vida e conseqüentemente a limitações na participação social. Assim, um hábito de vida pode ser medido entre a participação total e a incapacidade total.

A intervenção social no modelo interativo da deficiência vai traduzir-se precisamente na melhoria da sua participação social através do apoio dado à pessoa considerando a exploração das suas aptidões e adaptação/ação sobre o meio ambiente (WEBER, 2011:82).

Referindo ainda o mesmo autor (2011:83-84) a situação de deficiência ou participação social tem de ser avaliada em contexto específico: a capacidade de participação ou limitação na execução dos papéis sociais. Conceitos como igualdade e liberdade de participação podem colidir na obtenção das necessidades básicas e bem-estar.

Esta relação entre limitação de participação devido a incapacidade de concretizar hábitos de vida advém da desvantagem resultante da lesão de uma ou mais estruturas do corpo ou da sociedade (meio) (DINIZ, 2009:1; WEBER, 2011:83).

Não podemos passar ao lado daqueles que são *gravemente deficientes* e que as teorias feministas trouxeram para o centro da discussão “*aqueles que jamais serão independentes, produtivos ou capacitados para a vida social, não importando quais ajustes arquitetónicos ou de transporte sejam feitos*” (DINIZ, 2009:3).

Em situações assimétricas extremas, que não se resolvem por ajustes sociais, somente princípios éticos coordenam a ação para a proteção da vulnerabilidade e dependência presente em muitos indivíduos com deficiência (DINIZ, 2009:5).

A intervenção social nas CERCI tem caminhado a par com as organizações e com os conceitos e paradigmas de intervenção da problemática da deficiência.

De início com uma ação mais assistencialista e com intervenção mais individualizada, para uma intervenção holística, por força das demandas das políticas públicas, filosofias de intervenção e escassez de recursos.

## 5.2. O Serviço Social no Movimento CERCI

Se o Movimento CERCI foi uma importante fonte de legitimação social da profissão, não foi menos importante o contributo do Serviço Social para a implementação e ao longo do seu percurso.

É manifesta a importância do Serviço Social no Movimento CERCI, desde a sua génese, ao longo da sua evolução conceptual, técnica e operativa sem nunca perder o rumo dos direitos humanos e sociais.

O Movimento CERCI não surge de políticas públicas, pelo contrário, nasceu a partir da necessidade sentida pela comunidade e pela falta de respostas que havia para as pessoas com deficiência e suas famílias, sob condições sociais favoráveis à tomada de consciência da situação de injustiça social que se encontravam subjugados na desigualdade de oportunidades de acesso ao ensino (VEIGA,1998:22; RODRIGUES, 2017:92)

Desde logo, como impulsionadores e membros fundadores do Movimento CERCI estiveram duas Assistentes Sociais (AS) que trabalhavam numa entidade empregadora estatal do Sistema Previdenciário Português, numa conjuntura após o 25 de abril em fase de integração do Sistema de Previdência Social no sistema unificado da Segurança Social (QUEIRÓS e HENRIQUEZ, 1994, 19-26).

Dentro do movimento social gerado com o 25 de abril, as AS questionavam o seu próprio trabalho alterando os seus objetivos e apoiando-se na dinâmica gerada na sociedade portuguesa e no movimento de contestação das instituições sociais, modificando a intervenção individual para a procura de respostas efetivas fora da instituição, com outros técnicos e população interessada (NEGREIROS, QUEIRÓS e ANDRADE, 1992:91).

Estiveram em contacto direto com a população apoiando o movimento reivindicativo para a criação de equipamentos sociais e de direitos no domínio da integração e reabilitação das crianças com deficiência (NEGREIROS, QUEIRÓS e ANDRADE, 1992:92).

Nesta fase do processo o papel dos Assistentes Sociais consistiu em apoiar o processo de organização do grupo de pais que desencadeara esta iniciativa, informar e sensibilizar a opinião pública para a problemática da deficiência mental infantil e mobilizar pois a população em geral para a discussão e análise do problema, identificação de alternativas de acção e de meios e recursos a utilizar. (NEGREIROS, QUEIRÓS e ANDRADE, 1992:100)

No caso do Movimento CERCI, as duas Assistentes Sociais da Caixa da Indústria desenvolveram um projeto definido e implementado com a população incluída, e que conheciam de perto os problemas das famílias com filhos com deficiência, sem se desligarem da instituição, fruindo das oportunidades que advinham da sua prática profissional e auxiliarem no projeto (Queirós & Henriquez, 1994; RODRIGUES, 2017:93).

O projeto desenvolvido pelo Serviço Social da caixa da Indústria visava essencialmente, os beneficiários com filhos deficientes, situação que ressaltava uma das mais graves devido a carências quase absoluta de equipamento socio-pedagógico para a integração social destas crianças. (Queirós & Henriquez, 1994, p. 29)

Ainda segundo Queirós e Henriquez (1994:29) vários beneficiários, trabalhadores da indústria do distrito de Lisboa, apresentavam-se no Serviço Social da Caixa da Indústria, solicitando apoio. Era preenchido uma ficha, recolhidos os dados, constituíam um estudo que consistia no fundamento da atribuição do subsídio.

Este processo era moroso e burocrático e as verbas insuficientes na obtenção dos subsídios que os pais tinham direito, o resultado era listas de espera extensas que se prolongavam no tempo.

*Citando QUEIRÓS e HENRIQUEZ (1994:29) “O dilema que se colocava aos assistentes sociais era, por um lado a demora na concessão de subsídios e, por outro a falta de escolas de ensino especial para que os beneficiários pudessem inscrever os seus filhos.”*

A estratégia implementada pelos profissionais foi viável aproveitando a conjuntura de grandes transformações que foram transversais a toda sociedade e que vieram a provocar mudanças no funcionamento das organizações, nas orientações políticas e sociais e em todos os beneficiários e na população em geral que despoletou processos reivindicativos (QUEIRÓS e HENRIQUEZ, 1994: 29)

Os mesmos autores (1994:30) identificam as linhas estratégicas delineadas pelas Assistentes Sociais da Caixa Indústria:

- Informação aos utentes de forma individual ou em grupo das dificuldades de resolução do problema e para necessidade de uma ação organizada junto do Estado
- Participação no projeto de democratização em curso junto na organização.
- Negociação com a estrutura dirigente da Caixa Indústria para ampliação da ação

- Participação em projetos de articulação com outros serviços junto das áreas de residência dos beneficiários, numa atuação concertada de técnicos e população.
- Apoio e reforço de constituição de comissão integrando pais e assistentes sociais, com vista ao debate e encontro de respostas para a deficiência intelectual e suas famílias
- Efetivação de uma atuação conjunta envolvendo pais e a comunidade na conceção das Cooperativas de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas e na sensibilização da opinião pública e dos responsáveis pela Política Social, em particular no domínio dos Direitos das Pessoas com Deficiência.

Numa primeira fase as AS da Caixa Indústria identificaram as necessidades que afetavam um grande número de beneficiários, informaram da grande lista de espera para a obtenção de subsídios e das escolas que podiam inscrever os filhos e da falta delas. Alertaram também para a necessidade de pressionarem a administração central com vista à resolução dos seus problemas (QUEIRÓS e HENRIQUEZ, 1994:30).

Dentro da estrutura dirigente na qual trabalhavam, pressionaram e sensibilizaram para a necessidade de uma ação social de Serviço Social nas áreas de residência dos beneficiários em conjunto com outros profissionais da assistência e da saúde. O trabalho realizado junto das comunidades permitiu o encontro de profissionais com pais e a organização de movimentos associativos territoriais.

Fizeram parte da 1ª comissão diretiva da CERCIs Lisboa duas AS, as mesmas que mobilizaram muita gente para cooperar na construção da 1ª escola em Lisboa e colocaram mãos à obra para a concretização da mesma (RODRIGUES, 2017:62).

Na fase de expansão do movimento CERCIs o papel das AS foi de apoiar, sempre que solicitados, as iniciativas locais, orientando e sinalizando as crianças na zona, contactando e mobilizando as estruturas oficiais de assistência, as autarquias, as comissões de moradores e outras estruturas locais de base territorial, apoiar o processo de dinamização local, juntando recursos e esforços (NEGREIROS, QUEIRÓS e ANDRADE, 1992:102).

Referindo ainda os mesmos autores (1992:102) a fase de consolidação do movimento foi marcado pelo reforço da ligação das famílias das crianças com deficiência às CERCIs estimular, a ligação dos centros com a comunidade, a participação no conselho técnico-pedagógico de cada CERCIs e os contributos para as grandes linhas de orientação.

Neste sentido o papel das AS foi a de sensibilizar grupos com menos conhecimento, colocado em contacto direto com grupos mais avançados em termos de consciência

coletiva. Apoiar todas as iniciativas dos grupos marginalizados e/ou explorados, não se substituindo a estes, mas contribuindo com os conhecimentos e informações que detém e que pode colocar à disposição desses grupos no seu próprio processo de autonomia e participação.

Como nos relata Rodrigues (2017:94) *“O Serviço social teve um papel preponderante e ativo na organização do Movimento de forma enraizada, mantendo-se até hoje como uma classe profissional indispensável à inclusão da pessoa com deficiência e suas famílias.”*

Segundo Queirós e Henriquez (1994) podemos inferir então que as referidas assistentes sociais da Caixa Industria foram a alavanca impulsionadora do movimento CERCI.

O Movimento CERCI exerceu e continua a exercer pressão social, permitiu a participação ativa na construção e alteração das políticas sociais dando continuidade às iniciativas de intervenção e na defesa dos direitos das pessoas com deficiência.

A inserção dos profissionais do Serviço Social não só coopera com as organizações do movimento na CERCI, mas também contribuem e reforçam o compromisso social, posicionando-se desde logo na formação e perpetuação deste movimento social e na forma intransigente na defesa dos direitos da pessoa com deficiência, com perspectivas de inclusão social e contra a discriminação social.

### **5.3. O Pensamento e as teorias práticas do Serviço Social no Movimento CERCI**

A ação das assistentes sociais no Movimento CERCI coaduna com o pensamento emancipatório e crítico que desafiou o serviço social a promover e fortalecer as pessoas e as organizações políticas a se aliar a grupos dominados excluídos e a desafiar políticas injustas (Carvalho M. I., 2016). Vai também ao encontro do ambiente sociopolítico vivido á época.

Nos anos 60/70 surge novas correntes de trabalho social, o serviço social crítico através do serviço social radical, influenciados pela sociologia crítica e pelos fortes movimentos sociais face aos problemas sociais emergentes, rompendo com os modelos paliativos e assistenciais para uma nova perspectiva da construção de um projeto ético-político da profissão e designado por movimento da reconceptualização da profissão (QUEIRÓS e HENRIQUEZ, 1994:32; OLIVEIRA, 2016:120)

[...] experiências e contribuições teórico-metodológicas do movimento de Reconceptualização na América Latina que sentiram corresponder e dar resposta às inquietações dos profissionais, vindo a definir estratégia profissional

assente em novos pressupostos e finalidades. Este trabalho de reflexão sobre as perspectivas teóricas ideológicas apontadas pela reconceptualização, contribui ainda, para o desenvolvimento de uma postura profissional em que revelou uma necessidade do dimensionamento político da prática, conseqüentemente reforçou a tendência destes profissionais à vinculação com o movimento social (QUEIRÓS e HENRIQUEZ, 1994:32).

Este movimento reforça a intervenção do Serviço Social focalizada nas desigualdades sociais, reconhecendo que os problemas sociais têm origem na injustiça social e não nas suas histórias pessoais. Coloca a prática profissional em contraponto com a instituição da opressão (OLIVEIRA, 2016:120-121).

O Serviço Social anti-opressivo é uma prática centrada nas pessoas e num sistema de valores baseados na igualdade e preocupado em reduzir o impacto das desigualdades e considera o *empowerment* fundamental na sua intervenção (OLIVEIRA, 2016:121).

Citando DUMBRILL e YEE (2019:2) o trabalho social anti-opressivo reserva o termo "opressão" para atos ou processos que repetidamente visam as mesmas pessoas para danos apenas porque são membros de um grupo, está interessado em ajudar as pessoas prejudicadas por todos os tipos de atos injustos, não importa de que grupos são: mulheres; povos indígenas; pessoas com deficiência; pessoas lésbicas, gays...

*"Anti-oppression causes us to ask critical questions about the way various forms of oppression may be shaping the trouble that is causing the need for social work help"*<sup>14</sup> (DUMBRILL e YEE, 2019:231).

Identifica os profissionais como agentes de mudança com responsabilidade de consciencializar a população para os problemas existentes e promover a sua participação nos processos de resolução. Estimula a sua auto-reflexividade profissional, que vai para além de ser agente de mudança mas também como advogado da população atendida perante os serviços e os coloca no centro das suas intervenções (OLIVEIRA, 2016:121-122).

O Serviço social anti-opressivo aborda principalmente mudanças organizacionais e nos serviços dos quais fazem parte, tendo em vista uma mudança estrutural visando uma reforma social, económica e política numa lógica de revalorizar a justiça social (OLIVEIRA, 2016:122-123).

Podemos então inferir que na génese e a práxis das/os Assistentes Sociais no movimento CERCIs vai ao encontro das abordagens práticas na corrente anti-opressiva do Serviço social.

---

<sup>14</sup> "A anti-opressão leva-nos a fazer perguntas críticas sobre a forma como várias formas de opressão podem estar a moldar o problema que está a causar a necessidade de ajuda do serviço social" *Tradução nossa*

Mas não podemos falar de opressão sem falar de Direitos Humanos. Há uma sobreposição entre a maneira como os legisladores dos Direitos Humanos entendem a discriminação e a maneira como os assistentes sociais entendem a opressão (DUMBRILL e YEE, 2019:4).

Segundo os autores Dumbrell e Yee (2019;4) praticar ações sociais antiopressivas não é o mesmo que fazer cumprir a legislação de Direitos Humanos: o trabalho de direitos humanos concentra-se mais nos direitos do indivíduo, em vez de ser um exame sistemático das desigualdades que impedem que esses direitos sejam realizados.

Apesar dos assistentes sociais poderem abordar a opressão com base em queixas individuais de violação do código, mais frequentemente desvendam e abordam a opressão embutida nos problemas que as pessoas e as comunidades enfrentam de maneira sistêmica e mais ampla. Esta é uma dualidade em que a micro opressão pode ser um padrão e se elevar a um nível macro (DUMBRILL e YEE, 2019:4-6)

Ainda referindo os mesmos autores (2019:5) tanto o trabalho de direitos humanos quanto a luta contra a opressão vai além da noção de igualdade para avaliar a equidade. O termo igualdade é geralmente entendido como coisas sendo iguais, de todos sendo tratados exatamente da mesma forma. O termo equidade é baseado no reconhecimento que as pessoas não são iguais, as pessoas têm necessidades únicas e, portanto, tratar a todos da mesma forma nem sempre é justo.

Para alcançar a justiça social, as pessoas devem ser tratadas de acordo com suas necessidades que permitam a sua inclusão social (permitir que as pessoas participem na sociedade) caso contrário, elas enfrentarão a exclusão social e a incapacidade de participar ou desfrutar de eventos e atividades que os outros tomam como certo.

Sendo esta uma prática mais focada nas estruturas, na mudança social e justiça social afasta-se da participação efetiva das pessoas, correndo o risco de uma visão absolutista da profissão e do profissional.

Pode ocorrer a desvalorização de fatores pessoais e psicológicos que influenciaram determinados contextos ou não conseguir responder às necessidades severas das pessoas sentidas em determinado momento e que precisam de uma resposta individual (OLIVEIRA, 2016:123).

Neste sentido, é também recolocada na prática da intervenção social nas organizações do movimento CERCI a capacitação das pessoas com o fim de atingirem os seus objetivos e a realizarem os seus sonhos (OLIVEIRA, 2016:40).

A perspectiva das forças surge dos anos 80 do Séc. XX como resposta a uma visão dos/as AS que se focavam nas deficiências, com as patologias e nos problemas dos

utilizadores dos serviços e que contradiz que as pessoas tem potencialidades e forças (PENA, 2013:60).

“Com esta perspectiva passa-se de uma abordagem centrada no problema para uma abordagem baseada na solução” (PENA, 2013:60). Este é um traço da teoria das forças, as oportunidades e os recursos das pessoas em prejuízo dos seus problemas (OLIVEIRA, 2016:40).

Os/as AS tem a tarefa de ajudar as pessoas a ultrapassar o seu problema e a encorajá-las a ver que elas são mais do que um problema. Ouvir o que as pessoas têm para contar e encontrar aí as suas forças, abordando as questões de exceção, de sobrevivência, expectativas e questões de autoestima (PENA, 2013:9).

Referindo ainda Pena (2013:9) a intervenção social é estabelecida através de um processo colaborativo num diálogo verdadeiro, criando expectativas positivas e tornando-os mais participativos na comunidade, nas organizações e até na vida das outras pessoas.

Os valores presentes na teoria das forças está intimamente ligado aos valores fundamentais e aos princípios éticos do serviço social como o reconhecimento pela dignidade humana, a promoção dos direitos humanos a justiça social, o direito à autodeterminação e participação (OLIVEIRA, 2016:52).

A proposta da teoria das forças ao nível da intervenção consiste em apoiar as pessoas a recuperar e transformar as suas vidas, identificando, desenvolvendo e protegendo os recursos, tanto ao nível do ambiente como ao nível pessoal, de que necessitam para viver. (OLIVEIRA, 2016:72)

O movimento CERCI segue assim um conjunto de abordagens ao nível do serviço social, nomeadamente e com maior ímpeto na sua génese a prática anti-opressiva sob a influência do serviço social crítico e a conjuntura política económica e social da época. Integra princípios da teoria das forças na capacitação e empoderamento da pessoa com deficiência sem esquecer as teorias feministas e a necessidade do cuidado, da diferenciação entre justiça social e igualdade de direitos e a noção moderna de independência (GOMES e LOPES, 2017:1-10).

Há um compromisso histórico do Serviço Social com os movimentos sociais que colaboram com grupos sociais e pessoas na luta pelos seus direitos, construindo alianças estratégicas junto daqueles que sofrem opressões, articulando forças com vista à ampliação e consolidação de cidadania e na defesa dos direitos humanos.

Este compromisso aliado à missão e valores deste movimento inspira e promove a atuação da organização e dos seus colaboradores, balizando e orientando mutuamente

a práxis dos profissionais e das organizações e contribuindo para uma cultura organizacional própria.

#### **5.4. Desafios contemporâneos do Serviço Social nas organizações do Movimento CERCI**

O Serviço Social está ligado a debates contemporâneos acerca da sua natureza e do papel que deve desempenhar nas diferentes organizações.

Social care organization are required to constantly respond and adapt to the shifting social, legislative, economic and political influences prevalent at any given time. This inevitably leads to major changes in the way in which social care services are organised and managed. These in turn have impacted how social work profession has had to respond and continuously develop its knowledge base, values and skills in practice to meet new roles and challenges generated by social and political structures<sup>15</sup>. (HAFFORD-LETCHFIELD, 2009:IX)

Segundo Menezes (2019:13-14) em Portugal e em tempos recentes, a profissão ganhou visibilidade com a aplicação de políticas públicas de proteção social e a contratação de assistentes sociais pelo Estado e autarquias locais, pese embora, com a implementação de políticas neoliberais, assistiu-se a transmutação de um estado provedor de bens e serviços para um Estado regulador da prestação de serviços por entidades terceiras. Na prática, a implementação de políticas neoliberais retira à profissão do Serviço Social a parte reflexiva e contribui para o gradual afastamento dos valores associados e a perder poder de decisão em contexto de trabalho, aproximando de uma prática instrumental, mais de desenvolvimento de trabalho administrativo e mais preocupado com a obtenção de resultados do que com o processo (Menezes, 2019:16-17).

*“... nos deparamos com uma prática crescentemente burocrática, tecnocrática, managerialista mediada pela prestação de contas e onde a pressão para a obtenção de resultados é uma constante”* (Menezes, 2019:19).

---

<sup>15</sup> As organizações de assistência social são obrigadas a responder e adaptar-se de forma consistente às mudanças de influências sociais, legislativas, económicas e políticas que prevalecem em cada momento. Isso inevitavelmente leva a grandes mudanças na forma como os serviços de assistência social são organizados e geridos. Estes, por sua vez, têm impactado a forma como a profissão de assistente social tem respondido e desenvolvido continuamente sua base de conhecimento, valores e habilidades na prática para enfrentar novos papéis e desafios gerados pelas estruturas sociais e políticas. (tradução nossa)

A globalização e o foco nas relações entre a política social do Estado, as instituições, o Serviço Social e o conceito de justiça social assumem novos contornos (SOUSA, 2017:15; IAMAMOTO, 2000:240).

Como nos diz a mesmo autor (2019:17) “... a acumulação de capital não é parceira da equidade, não rima com igualdade” e verifica-se o agravamento das questões sociais, suporte histórico e escopo da profissão.

A demanda sobre os profissionais e os serviços sociais não vem acompanhados por financiamento, antes pelo contrário, o que existe é escassez de recursos sobre rendimentos baixos (Menezes, 2019:18; lamamoto, 2019;18).

A crescente complexidade de problemas sociais e o fenómeno da globalização que decorrem das políticas e reformas neoliberais, o principio da adaptação, constante inovação e metas de sustentabilidade, impõem desafios às organizações sociais e ao serviço social. Retrai o foco das pessoas e dos seus direitos sociais e individuais e na pretetuação de uma cultura ética, típica destas organizações.

O desafio será não descurar das principais motivações, valores e os principios éticos da profissão sobre um olhar crítico mas crente, cooperando de forma participativa e responsável ao lado da organizações.

## 6. Opções metodológicas

Fazer perguntas é humano e desde sempre o homem se preocupa em explicar o mundo que o rodeia; a investigação científica e a ciência são o resultado dessa procura incessante (COUTINHO, 2014:1).

A investigação científica é um processo de inquérito sistemático que visa fornecer informação para a resolução de um problema ou resposta a questões complexas. Para tal, os investigadores recorrem a um protocolo, composto por um conjunto de etapas sucessivas e interligadas, que permitem, a partir da definição de um problema de partida, desenvolver um conjunto de tarefas que visam chegar a conclusões sobre a questão inicialmente colocada. (OLIVEIRA e FERREIRA, 2014:21)

Para formação do conhecimento, existe na ciência um conjunto de práticas às quais denominamos de método científico e que são utilizadas na elaboração de pesquisas e identificação de um conteúdo específico.

No trajeto de construção investigativa, os métodos ganham relevância por serem estes a base através da qual os dados serão recolhidos a fim de socorrer a pesquisa de novas formas do saber (MOEIRA, SÁ, *et al.*, 2021:14).

Apesar desta conexão, cada trabalho científico tem uma natureza própria onde a distinção se fundamenta essencialmente no método de abordagem onde o investigador deve ser isento e objetivo (OLIVEIRA e FERREIRA, 2014: 21).

Ao fazer uma abordagem de estabelecer uma relação entre a Cultura Organizacional das organizações do Movimento CERCI e o Serviço Social, adotamos um quadro teórico-conceptual para encontrar a relação entre a teoria apresentada e a pesquisa empírica a que recorreremos estrategicamente.

Compreender o “estado da arte” é colocar pilares em qualquer metodologia adequada à investigação.

A investigação apresentada é um estudo exploratório. Por definição, um estudo exploratório tem como objetivo “[...] proporcionar uma maior familiaridade com o problema, no sentido de torna-lo explícito ou de facilitar a formulação de hipóteses” (VILELAS, 2009:119).

O Estudo parte de uma indagação específica que versa a cultura organizacional das organizações sociais do movimento CERCI e os contributos do Serviço Social.

A elaboração deste trabalho teve início com a pesquisa de literatura sobre a problemática, análise documental e legislativa e tratamento dos dados primários e secundários.

Relativamente à pesquisa empírica adota um processo de integração metodológica com a utilização de estudos mistos (mixed methods) (Creswell, 2007:243). Os estudos mistos envolvem a combinação de abordagens quantitativas e qualitativas na investigação de um problema. Assentou na realização de entrevistas semiestruturadas a assistentes sociais e no auto-preenchimento de instrumento de avaliação de cultura organizacional – o OCAI. Foi ainda aplicado um pequeno questionário com vista à caracterização sócio-demográfica do painel de participantes.

A condução das entrevistas semiestruturadas partem de um guião que constitui um instrumento de gestão e utiliza uma metodologia indutiva, que segundo Guerra (2006:51), permite ao entrevistado, considerado fonte de informação privilegiada, uma verbalização espontânea e mais rica e menos persuadida pelas perguntas.

A abordagem qualitativa foi utilizada para analisar os dados da entrevista através da análise de conteúdo categorial, a abordagem quantitativa foi utilizada no tratamento dos dados estatísticos obtidos no auto-preenchimento do OCAI. O objetivo foi obter uma compreensão mais completa dos resultados e da problemática em estudo

A abordagem metodológica quantitativo versus qualitativo, não se contrapõem, pelo contrário “[...] se complementam, pois, a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia” (MINAYO, 2002:22)

As perspetivas compreensivas operam em dupla transferência do objeto de pesquisa para as instituições sociais estáveis no sentido da ação social de pessoas concretas e nos contextos do investigador para a atenção ao ator. São principalmente uma orientação para o reconhecimento de novas práticas diárias e no surgimento de novos fenómenos dinâmicos (GUERRA, 2006:8).

Referindo Guerra (2006:17) do ponto de vista qualitativo, as análises compreensivas consideram que os sujeitos constroem estratégias, mobilizam os recursos e agem em função dessas representações. Já no contexto do paradigma interpretativo a matéria analisada é colocada na ação e que inclui as atitudes e os significados que lhe são concedidos pelo intérprete e por aqueles com quem interage.

As participantes no estudo foram escolhidas criteriosamente para a obtenção de resultados, que segundo Vilelas (2009:248) decorre na escolha de uma amostra intencional, considerando algumas características que o investigador considere relevantes.

Foram entrevistadas assistentes sociais do Movimento CERCI com tempo de serviço igual ou superior a dezoito anos e que ainda hoje trabalham nas respectivas organizações, procurando assim dados revelantes e a regra da representatividade (BARDIN, 1977:97).

Segundo Bardin (1977:97) uma amostragem homogénea exige menos diversidade que uma amostragem heterogénea, “*A análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for parte representativa do universo inicial.*” (Bardin, 1977:97).

### 6.1. Organizational Culture Assessment Instrument

A cultura organizacional produz efeito no desempenho e na permanência a longo prazo das organizações. É por esse motivo objeto de pesquisa na literatura académica nacional e internacional e provavelmente o instrumento quantitativo mais utilizado no mundo para o diagnóstico da cultura organizacional (CARDOSO)<sup>16</sup>.

O Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, doravante denominado de OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) é baseado no modelo teórico conhecido como *Competing Values Framework* (CVF) e extremamente útil para organizar e interpretar uma ampla variedade de fenómenos organizacionais e definir o tipo de cultura da organização (CAMERON e QUINN, 2006:31).

A estrutura de valores concorrentes (CFV) foi concebida por Robert Quinn e John Rohrbaugh (1993), emergindo da pesquisa sobre as principais características de organizações eficazes. É uma ferramenta usada para entender e caracterizar comportamentos e crenças organizacionais e como eles contribuem para o sucesso.

O OCAI é um instrumento psicométrico desenvolvido por Cameron e Quinn (1999) como um meio para que as organizações possam avaliar e quantificar aspetos da cultura organizacional, facultando critérios para o diagnóstico, interpretação, implementação e orientação da gestão da mudança organizacional com sucesso. Os autores concluem afirmando que os resultados do OCAI abrange os elementos implícitos da cultura, o que permite aos membros da organização a refletirem nos seus propósitos para o futuro diante das reclamações e oportunidades apontadas para a organização (CAMERON e QUINN, 2006:23).

---

<sup>16</sup> [https://www.convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2016\\_34\\_12797.pdf](https://www.convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2016_34_12797.pdf) consultado em 13/03/2023

Os mesmos autores (2006:24) explicam que o OCAI é um questionário com vinte e quatro perguntas que comporta a análise de seis categorias com quatro declarações. Ao responder, cada entrevistado deve distribuir cem pontos entre as quatro alternativas das seis categorias, de forma a atribuir mais pontos à alternativa que mais se aproxima da sua organização.

Para a apresentação de resultados é somado os valores de todas as alternativas A, B, C e D dividindo cada uma das somas por seis, para chegar à média e produzido uma imagem que irá expor graficamente os resultados com o CVF efetivamente, fazer comparações e apreender tendências (Cameron & Quinn, A Tool from the Competing Values Product Line - The OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument, 2011).

Através do uso de uma pesquisa simples, os participantes identificam as suas percepções da cultura existente na sua organização e como a vêm no futuro, as organizações podem então utilizar estes resultados para avaliar tanto o atual estado cultural quanto para identificar lacunas atuais e futuros desejados, sem fazer juízo de valor sobre o que é certo ou errado.

O OCAI utiliza uma escala *ipsativa*<sup>17</sup>, em que os entrevistados devem dividir os cem pontos entre as alternativas apresentadas em conformidade com a opção que mais se assemelha à sua organização e que os conduz a fazer diferenças entre as alternativas apresentadas.

A versão original foi traduzida por três tradutores distintos e qualificados, nativos do idioma do Brasil, chegando a uma versão consensual, presente na tese de Doutorado de Thamiris Czempik “Adaptação Cultural e Validação do *Organizational Culture Assessment Instrument* para uma Amostra de Profissionais de Enfermagem Brasileiros”<sup>18</sup>, tendo sido adaptado as palavras “funcionários” para “colaboradores” e “gerenciamento” para “gestão”.

O OCAI foi utilizado nesta pesquisa como complemento à entrevista, como método de avaliação e de confirmação do tipo de CO da sua organização, segundo a percepção das entrevistadas.

O instrumento foi preenchido pelas entrevistadas, após uma breve explicação.

---

<sup>17</sup> A medida ipsativa é obtida por meio da ordenação de itens ou quando o respondente deve escolher os itens que "mais se parecem comigo" e itens "que menos se parecem comigo" em um conjunto de itens igualmente socialmente desejáveis (Welter & Capitão, 2007) Consultado em 12/03/2022 [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712007000200006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712007000200006)

<sup>18</sup> (Czempik, 2018) <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-06122018-134419/publico/THAMIRISCAVAZZANIVEGROZEMPIK.pdf>

## 6.2. Procedimentos adotados na análise dos dados

Qualquer trabalho científico baseia-se na observação da realidade. É esta análise que permite recolher informação com vista a conduzir a deliberação da questão inicial.

Segundo Minayo (2022:68) a análise de dados é “olhar atentamente para os dados de pesquisa”, é a interpretação.

Citando Vilelas (2009:351) a análise indica decompor um todo as partes integrantes e sintetizar, atividade oposta e complementar, em explorar as relações entre as partes e voltar a um todo.

Os resultados recolhidos através do Instrumento da avaliação da Cultura Organizacional (OCAI) resulta na informação numérica e em uma representação gráfica resultante dos dados obtidos através de uma análise estatística. Indica o perfil do tipo de cultura predominante e a desejada, de acordo com as categorias apresentadas no modelo teórico *Competing Values Framework* (CVF), procedendo-se à comparação e relação entre eles, para assim chegar a uma conclusão geral.

Os dados obtidos através da entrevista semiestruturada foram examinados através do método de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977:31) é “*Um conjunto de técnicas de análise das comunicações*”.

A entrevista semiestruturada dá ao entrevistado a liberdade de se expressar e permite colocar questões que não estão previstas no guião.

Permite assim uma multiplicidade de ferramentas que resulta num único instrumento flexível e adaptável no campo das comunicações e, portanto, no tratamento das informações contidas nas mensagens que não se esgota na análise (BARDIN, 1977:31-34)

Situamo-nos nos paradigmas da análise compreensiva e indutiva que, citando Guerra (2006:62), exige por parte do investigador, uma grande capacidade de interpretação ou inferência.

Os conteúdos das entrevistas são analisados através de análise de conteúdo categorial, que segundo Bardin (1977:153) “*Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos.*”.

Esta técnica propõe analisar o que está explícito no texto, para a obtenção de indicadores que permitam fazer inferências e corresponde a uma metodologia qualitativa.

A utilização das duas opções metodológicas (estudos mistos), permite a complementaridade ao nível da compreensão através da triangulação dos dados obtidos.

A síntese é o resultado dos dados já analisados, embora teremos de concluir que no caminho para a obtenção de conhecimento nunca está acabado, deve continuar a ser feito.

A conclusão final que só faz sentido se responder à investigação planeada, respeitando as linhas orientadoras previamente estabelecidas e delimitadas no quadro teórico.

### 6.3. Procedimentos éticos

As questões éticas estão, por princípio, presente no comportamento humano, quer seja nas relações pessoais, profissionais como na pesquisa científica, refletida na suas observações e prática.

A ética está presente em todo o processo de pesquisa desde a primeira ideia e atravessa todas as fases da pesquisa até à disseminação, referindo Fortin (1999:114) *“A ética é no seu sentido mais amplo a ciência de conduzir a moral e a arte de dirigir a conduta”*.

A escolha do tema do estudo, a metodologia adotada, a fase de recolha e tratamento dos dados, a sua interpretação e divulgação são trespassadas por questões éticas (CARVALHO, 2016:152).

A escolha do objeto de estudo partiu desde logo de uma constatação pessoal: a perceção de uma identidade forte entre as organizações do Movimento CERCI e na indagação do contributo do serviço social nesta senda.

Ao longo da pesquisa documental foi possível concluir que o objeto de estudo foi um caminho ainda pouco palmilhado e neste sentido toda a pesquisa foi sustentada com objetividade num constante giro entre o estado da arte disponível e relevante para a pertinência do estudo e na autenticidade e validade científica.

A seleção da amostra teve como principal preocupação a apropriação de informação pertinente para o estudo e foram tomadas medidas que garantem a confidencialidade e

o respeito pelos direitos dos participantes. Foi elaborado um consentimento informado<sup>19</sup> codificado para garantir a privacidade e dos dados dos participantes.

As questões que constituem o guião de entrevista foram elaboradas de forma aberta, de forma a dar livre expressão às entrevistadas sobre aquele tema.

As marcações das entrevistas<sup>20</sup> foram feitas de forma presencial, por telefone ou email, após uma breve apresentação do estudo e envio por correio eletrónico, com o intuito de respeitar a privacidade e o tempo de reflexão exigido e assim facilitar o preenchimento do Instrumento de avaliação Organizacional (OCAI) e reduzir o tempo decorrente da entrevista.

O modelo de consentimento informado foi igualmente enviado por correio eletrónico, para o caso de não ser possível a entrevista presencial. Foram marcadas segundo a disponibilidade das colaboradoras do estudo.

Decorreram em forma presencial em ambiente informal, com a exceção de uma entrevistada, onde foi utilizado a plataforma de colaboração Zoom.

O instrumento de avaliação de cultura organizacional (OCAI- © 1999 Kim S. Cameron)<sup>21</sup> foi adotado da tese de Doutoramento “Adaptação Cultural e Validação do Organizational Culture Assesment Instrument para uma Amostra de Profissionais de Enfermagem Brasileiros” de Thamiris Czempik (2018)<sup>22</sup>, que apresenta uma versão validada e disponibilizada em fonte aberta.

#### 6.4. Constrangimentos ao estudo empírico

A disponibilidade das entrevistadas em conceder a entrevista foi o maior constrangimento ao estudo, dado os cargos que ocupam, as responsabilidades e o grande número de tarefas que desenvolvem ao longo do dia, sendo por isso, muitas vezes adiadas e remarcadas.

A amostragem, apesar de intencional, tem um número reduzido condicionado pelos critérios exigidos na amostra.

A dispersão geográfica implicou a deslocação aos pontos de trabalho das colaboradoras do estudo em alguns pontos do país.

---

<sup>19</sup> Documento disponível no anexo A

<sup>20</sup> Documento disponível no anexo B

<sup>21</sup> Documento disponível no anexo B

<sup>22</sup> <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-06122018-134419/publico/THAMIRISCAVAZZANIVEGROCZEMPIK.pdf>

A comunidade onde as organizações estão inseridas e desenvolvem a sua atividade pode influenciar o tipo de cultura.

O posto de trabalho onde a participante desenvolve a sua atividade, dependendo se é um serviço, formação ou uma resposta social, pode ter influencia na sua perspetiva sobre a CO da organização.

No que diz respeito ao instrumento de avaliação diagnóstica, apesar de existirem vários OCAI em fonte aberta e estar disponibilizado para estudantes pelo autor, poucos têm a tradução validada<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Documento disponível no anexo C

## 7. Apresentação e discussão de resultados

Após a conclusão do estudo empírico e ultrapassada a fase de listagem de um conjunto de procedimentos, fundamentais ao entendimento e compreensão desta investigação, torna-se agora categórico desconstruir e delinear a última etapa proposta pela metodologia da presente pesquisa, a análise e tratamento dos dados.

Esta fase é a continuação de todas as etapas precedentes e o caminho para apresentar e analisar os dados empíricos obtidos através da aplicação dos instrumentos de recolha de dados que irá permitir chegar à conclusão.

A realização das entrevistas permitiu-nos obter um conjunto de dados, os quais foram organizados, classificados, e posteriormente categorizados. A categorização permite a classificação da informação por critérios previamente definidos.

O Estudo apresenta uma categorização semântica e estrutural na análise de conteúdo. Os resultados do OCAI foram tratados pelo método estatístico e apresentados sobre forma gráfica.

Os dados são apresentados em complementaridade, de forma a validar e acrescentar conhecimento.

Passamos então a elencar a caracterização dos dados sociodemográficos das participantes no estudo e a apresentação e discussão dos resultados.

### 7.1. Caracterização sociodemográfica do painel de participantes

Esta investigação contou com a colaboração de oito assistentes sociais, com dezoito ou mais anos de serviço em organizações do movimento CERCIs

O painel de participantes, relativamente ao género, são todas do sexo feminino. Historicamente a profissão de assistente social é predominantemente exercida por mulheres, até porque nem sempre foi uma profissão aberta aos homens.

As organizações Sociais são grandes empregadoras de mulheres em todas as posições.

Relativamente à idade das entrevistadas, e sendo exigência do estudo que o tempo de serviço em uma organização do movimento CERCI fosse considerada fundamental para a pesquisa em questão, naturalmente a média de idades é elevada.

A entrevistada mais nova tem 41 anos de idade e as duas entrevistadas com mais idade têm ambas 60 anos de idade. A média de idades é de 51 anos de idade. O n.º de anos a trabalhar no Movimento CERCI varia entre 18 e 34 anos, sendo a média da antiguidade neste contexto de 25 anos.

O ano de conclusão da formação académica está implicitamente ligado à variável dos anos de serviço. O término das licenciaturas mais antigas é do ano 1986, estando presentes 4 licenciadas em Política Social e 4 licenciadas em Serviço Social.

Ao nível das habilitações académicas, quase todas as entrevistadas foram além do 1º ciclo de estudos académicos ou têm pós-graduação. Este poderá ser um forte indício da ambição das AS por novas aprendizagens, novas formas de fazer e de uma vertente facilitadora da entidade empregadora em apoiar a formação académica dos seus colaboradores. De entre a formação pós-graduada realizada, destaca-se a Pós-Graduação em Economia Social, o Mestrado em Ciências da Educação e o Mestrado em Serviço Social.

As AS intervenientes neste estudo, no geral, têm funções de gestão e/ou governação. Estão na coordenação de serviços ou são Diretoras Técnicas de respostas sociais ou/ e com funções nos órgãos sociais das Organizações.

Isto pode indicar o reconhecimento e a confiança da liderança e dos cooperadores no trabalho das/os AS.

## 7.2. Analogia da cultura organizacional nas organizações do movimento CERCI

A primeira questão colocada às participantes no estudo tinha como objetivo verificar se as organizações do movimento CERCI têm efetivamente uma cultura organizacional análoga e porquê.

Analisando as respostas das entrevistadas e quando colocado à consideração se pensavam existir analogia na CO entre as organizações do movimento CERCI, foram unânimes em dizer que sim, justificada desde logo pela génese, pela a forma como funcionam e estão organizadas, pela missão e matriz de intervenção e desenvolvimento ao longo dos anos.

Referiram a **gênese** do movimento CERCI como um ponto de partida que justifica a analogia da CO entre as organizações e que ainda hoje prevalece.

*“A promoção da mudança social referente ao apoio a pessoas com deficiência foi um dos pontos de partida das Organizações Sociais na sua constituição”.*  
(AS01)

*“Sim. Eu acho que desde o início e a forma como as nossas organizações nasceram e tendo em conta o contexto social e político, da época na altura, nos pós 25 de abril, houve aqui um impulso em termos de movimento social, não é?”*  
(AS05)

*“Sim. Estas organizações são cooperativas que nasceram no período pós 25 de abril, com uma matriz comum”* (AS07)

Em maio de 1975, um grupo de pais e técnicos interessados, através da comunicação social disponível, incentivou à criação de organizações de apoio às pessoas com deficiência e a resposta não se fez esperar. Em julho desse mesmo ano nasce a CERCI Lisboa.

Este foi um modelo replicado a nível nacional e deu origem a outras organizações idênticas com o objetivo de apoiar pessoas com necessidades educativas especiais.

*“Foram Organizações que nasceram pós 25 de abril, criadas por grupos de pais, professores e pessoas com papel de destaque na comunidade, que tinham em comum o mesmo objetivo, de encontrar uma resposta para crianças e jovens com deficiência mental, para as quais o sistema educativo não tinha, na altura, qualquer resposta”* (AS03)

*“Houve uma réplica daquilo que foi a primeira e começaram a disseminar e como viram como de facto como a organização foi criada era um modelo que funcionava, daí a réplica ao nível nacional e de todas terem a mesma forma de funcionamento, a mesma filosofia”* (AS05)

*(AS05) “Mesmo as últimas a serem criadas, a CERCI Braga e isso, o modelo é igual! A CERCI Braga foi a última a ser criada e parece ela que funciona como nós CERCI Lisboa”* (AS05)

Uma condição importante que justifica da partilha de uma CO comum sublinhado pelas entrevistadas é a personalidade jurídica das CERCI.

*“Sim. Estas organizações são cooperativas que nasceram no período pós 25 de abril, com uma matriz comum”* (AS07)

*“Sim. Porque são todas cooperativas”* (AS02)

A escolha de um modelo cooperativo foi um reflexo dos atores sociais envolvidos no contexto sociopolítico da altura. É evidente entre os fundadores do Movimento CERCI os ideais de igualdade e de partilha solidária no modelo de gestão e do baixo formalismo hierárquico.

A fórmula do cooperativismo, para além de possibilitar a participação de todos os envolvidos integra um **conjunto de valores e práticas estruturantes**.

*“A grande maioria surgiu na mesma época, sendo um movimento cooperativo da sociedade civil, com o objetivo de dar resposta às crianças e jovens com deficiência, que não tinham enquadramento no sistema regular de ensino” (AS07)*

*“Considero sim. As CERCI nascem de uma necessidade das famílias que não tinham respostas para a suas pessoas, para as suas crianças no sistema educativo e naturalmente acabam por se constituir por cooperativas, no conceito de cooperativismo, acaba por criar aqui uma estrutura que é muito similar nas nossas congéneres” (AS08)*

*“Todas tendem a seguir o coração mais que a razão e tendem a funcionar segundo as oportunidades de financiamento”. (AS02)*

*“Têm esta matriz social, com um forte cunho familiar e de base comunitário, diferente de outras IPSS” (AS07)*

*“Uma cultura organizacional pouco hierarquizada, com uma estrutura familiar, onde os colaboradores sentem um forte sentimento de missão. São estruturas em que as pessoas trabalham no espírito de “amor à camisola”, em que, no sentido geral subsistem lógicas de cooperativismo”. (AS07)*

Para Stephen Robins (2005) várias organizações tem uma cultura dominante que manifesta os valores fundamentais compartilhados e uma visão alargada de como é concebida a sua organização e a sua personalidade.

As CERCI têm como missão apoiar as pessoas com deficiência Intelectual e multideficiência no seu percurso de vida e desenvolvem respostas sociais e serviços sobre necessidades e expectativas comuns.

Partilham na sua visão a qualidade de vida e capacitação e inclusão das pessoas apoiadas, partilham valores como a solidariedade, responsabilidade e cooperação. Repartem conhecimentos, dificuldades e expectativas comuns.

Os dados obtidos trilham este caminho na convergência de uma CO comum entre as organizações do movimento CERCI.

*“Sim, uma vez que as missões das CERCI são iguais, naturalmente existe uma cultura organizacional que tende a ser análoga...” (AS04)*

*“A partilha de conhecimentos dificuldades e expectativas sempre foi prática comum destas organizações, também porque os problemas eram idênticos e as soluções partilhadas” (AS01)*

*“... acredito que grande parte das organizações se rege pelos mesmos pressupostos, pelas mesmas missões e o que irá diferenciar será o seu enquadramento, o contexto geográfico” (AS08)*

*“Hoje em dia, são também muito semelhantes no que diz respeito às respostas que desenvolvem e serviços que prestam, tal como a forma como definem a sua missão, visão e valores” (AS03)*

*“Porque trabalhamos todos com o mesmo tipo de público e temos de ir ao encontro das necessidades desse mesmo público e, portanto, tem que se organizar e procurar essas respostas. A população vai envelhecendo também e têm de uniformizar procedimentos” (AS06)*

As lideranças das organizações são também referidas por algumas das entrevistadas como estáveis e até um pouco envelhecidas, estão na organização desde a sua fundação e funcionam como líderes de referência.

*“A maior parte dos dirigentes são pessoas que estiveram na sua abertura, na governança das organizações que funcionam à imagem e semelhança dos seus líderes, trabalhando na sua “sombra””. (AS02)*

*“Assiste-se a lideranças que tendem a perpetuar no tempo, algumas envelhecidas e nem sempre capacitadas do ponto de vista da gestão” (AS07)*

De sublinhar que uma das entrevistadas referiu a falta de reconhecimento do papel dos colaboradores.

*“Há uma grande falta do papel de reconhecimento do papel fundamental e estruturante dos seus colaboradores” (AS02)*

Aludido no enquadramento teórico, em maio de 1982 realizou-se o 1º Encontro Nacional das CERCI onde ficou patente a necessidade de haver uma estrutura federativa que representasse todas as CERCI junto das tutelas governativas dado a crescente complexificação das organizações (VEIGA, 1998:299) e simultaneamente sensibilizar a opinião pública para a problemática das pessoas com deficiência intelectual e suas famílias.

Em 1985 nasceu a FENACERCI (Federação Nacional das CERCI) que veio consolidar o movimento das organizações da família CERCI, validar e tornar mais ampla a influência no domínio de intervenção e na esfera política.

A Federação foi o fio condutor que faltava para promover e conduzir as associadas num caminho, que apesar de ser convergente faltava o ponto de união.

*“ Uma das coisas que de facto veio ajudar a fundamentar esta questão da CO e que eu acho que teve um peso muito importante foi o nascimento da FENACERCI, porque apesar de cada CERCI ser independente, elas estão todas congregadas na federação e a federação tem aqui este papel catalisador, portanto, quando trabalha nos seus grupos de trabalho, ao longo dos anos, os centros de atividades, as residências etc... há aqui uma preocupação de chamar as associadas e de fazer um caminho ao nível das respostas sociais que dão” (AS05)*

A FENACERCI veio consolidar a CO presente em todas as organizações do movimento CERCI e abrir um espaço de partilha. Recordando Schein (1984:3) *“Não pode haver cultura se não houver um grupo que o possua”*

Possibilitou também a união de forças e assim ter um poder de negociação sólido junto das tutelas governativas e na construção de políticas sociais a favor da pessoa com deficiência.

*“Tem também impulsionado a criação de legislação e quando criam modelos orientadores, criam para todas e automaticamente nós temos todos aqui um fio condutor que mais ou menos seguimos, não é?! (AS05)*

*“O facto de o movimento exercer pressão social permitiu participação ativa na construção e alteração das políticas sociais dando continuidade às suas iniciativas de intervenção tendo um impacto ao nível das respostas dadas à população atendida, lutando sempre de forma a garantir efetivamente direitos civis, políticos e sociais dos clientes e famílias.” (AS01)*

No início as CERCIs davam apenas apoio a pessoas em idade escolar. Estas foram crescendo e houve necessidade de continuar com este apoio e arranjar outras respostas ajustadas à realidade.

Nesta senda, as organizações do movimento CERCI souberam se adaptar às mudanças impostas pela necessidade de assegurar a continuidade no apoio às pessoas com deficiência intelectual (DI), desenvolvendo novas respostas sociais e serviços e diversificando e alargando as suas intervenções.

*“No entanto, ao longo dos anos, cada organização foi-se consolidando com respostas sociais mais ou menos iguais ou divergentes, com mais ou menos capacidade de apostar na inovação social e em investimento” (AS07)*

*“Porque trabalhamos todos com o mesmo tipo de público e temos de ir ao encontro das necessidades desse mesmo público e, portanto, tem que se organizar e procurar essas respostas. A população vai envelhecendo também e têm de uniformizar procedimentos” (AS06)*

Contudo, são colocados alguns desafios à necessidade de inovação e de adaptação das organizações.

*“No entanto, ao longo dos anos, cada organização foi-se consolidando com respostas sociais mais ou menos iguais ou divergentes, com mais ou menos capacidade de apostar na inovação social e em investimento” (AS07)*

*“Assiste-se a alguma resistência à mudança face a outro tipo de organizações e empresas do setor” (AS07)*

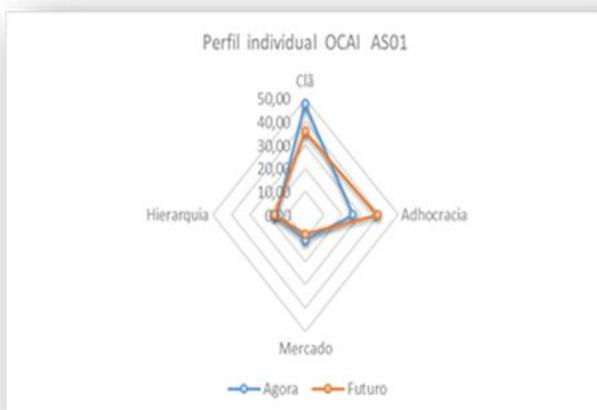
Deslindando o conteúdo da entrevista, todas as participantes na pesquisa afirmam existir uma analogia entre a cultura Organizacional nas organizações do movimento CERCI. Esta constatação é corroborada pelos dados obtidos através da análise dos dados do instrumento de avaliação organizacional (OCAI).

Em oito resultados, seis das entrevistadas identificaram a cultura clã como o tipo de cultura presente na sua organização.

Verificou-se a coexistência de dois tipos de cultura; a cultura clã e a cultura adhocrática, sendo que, no presente, o tipo de cultura que mais se destaca é a cultura clã.

Apesar da hegemonia da cultura clã, há uma clara visão de futuro para a cultura adhocrática. Em alguns dos resultados apresentados, os dados são já muito próximos, como pode verificar-se no conjunto de gráficos que se apresentam de seguida.

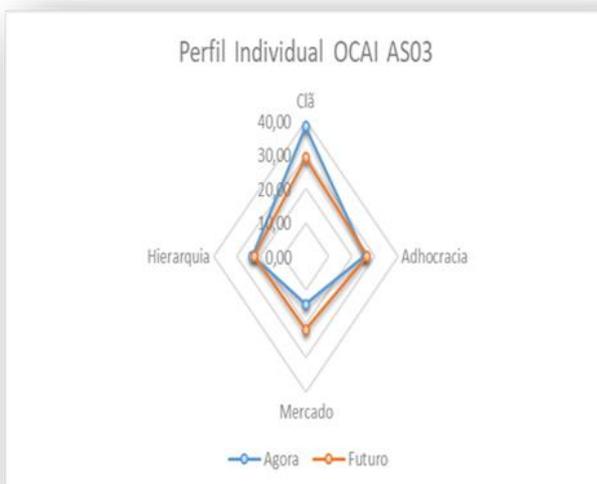
Gráfico 1



Na perceção da AS01 está presente na sua organização uma **cultura tipo clã** ainda muito enraizada, que prevê que no futuro seja esbatida em detrimento da cultura do tipo **adhocrática**.

A cultura de mercado e a cultura hierárquica têm pouca expressão no tipo de cultura diagnosticada

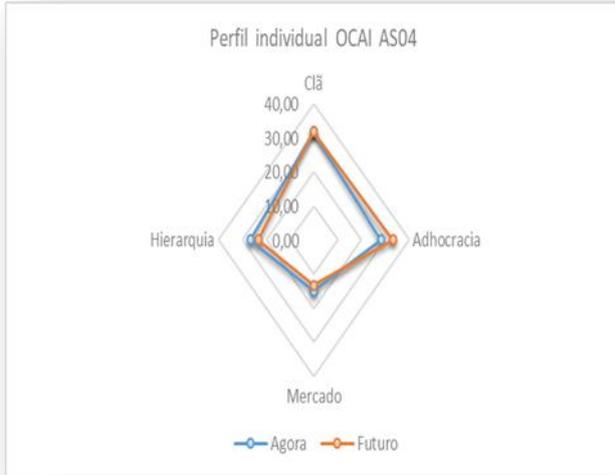
Gráfico 2



A AS03, acerca da CO da sua organização, identifica a **cultura tipo clã** com um forte vínculo da **cultura adhocrática**, tendo esta última tendência para crescer no futuro e a cultura tipo clã diminuir.

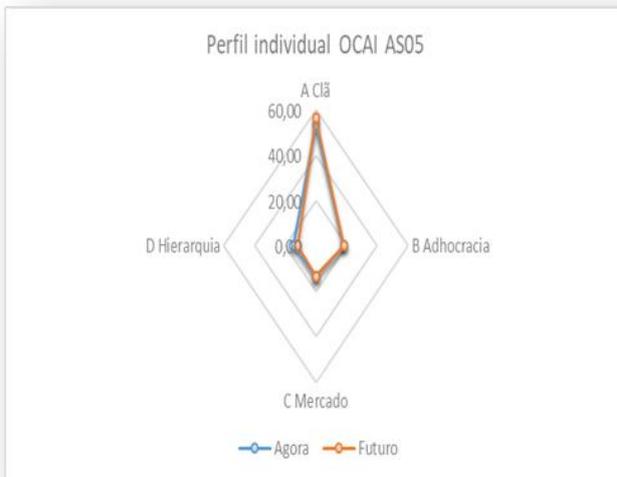
Também as características da cultura de mercado terão maior expressão no futuro.

Gráfico 3



A AS04 refere a **cultura clã** e a **cultura adhocrática** como culturas com um forte ênfase na sua organização, pese embora, no futuro a cultura adhocrática vá crescer esbatendo os traços da cultura de mercado e da hierárquica, A cultura clã continuará a ter uma forte expressão na forma como será orientada a

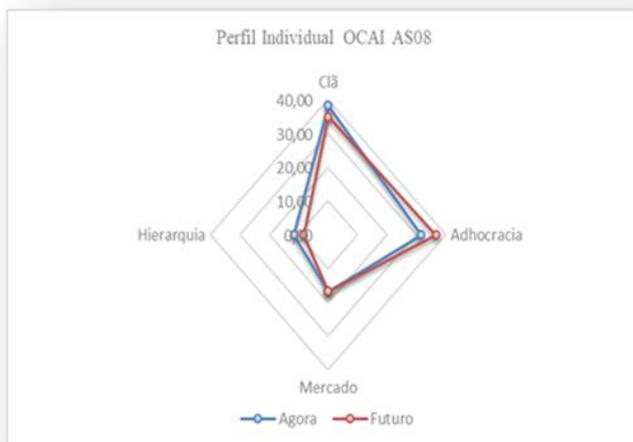
Gráfico 4



A AS05 revela uma forte expressão da **cultura clã** na sua organização e que prevê que no futuro, até aumente ligeiramente

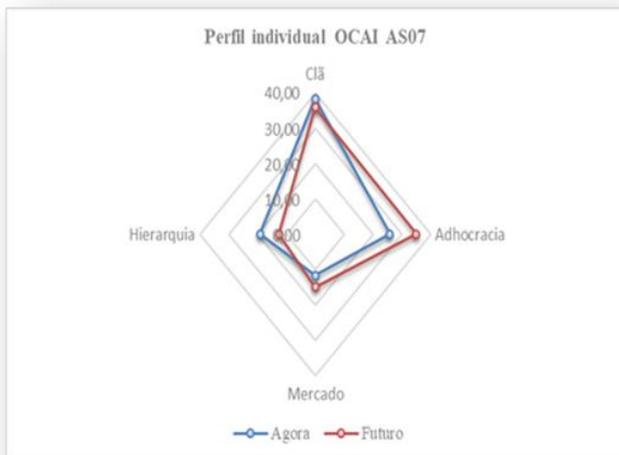
A **cultura adhocrática** é sinalizada logo de seguida com maior expressividade, muito inferior à cultura clã, e que no futuro se irá manter. A cultura hierárquica e a cultura de mercado têm pouca expressão, características que se irão manter no futuro

Gráfico 5



A AS08 identifica como cultura predominante presente na sua organização a **cultura clã**, com uma forte influência da **cultura adhocrática** com tendência a crescer no futuro. É também patente a presença de uma baixa formalização da cultura hierárquica e da presença da cultura de mercado.

Gráfico 6



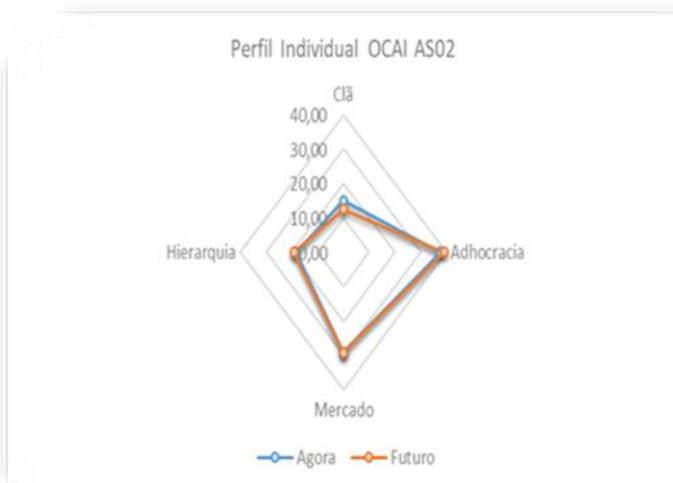
A AS07 reconhece a **cultura clã** como predominante na sua organização, e com fortes características de **cultura adhocrática**. Esta última, prevê que venha a crescer no futuro em detrimento da cultura clã.

A cultura de mercado terá tendência a crescer em detrimento da cultura hierárquica, apesar da representatividade destes dois tipos de cultura ter menor

Houve, no entanto, duas participantes no estudo, que apesar de afirmarem que existe uma cultura análoga, identificaram tipos de cultura diferentes.

A AS02 identificou a cultura adhocrática, como a cultura proeminente na sua organização com forte orientação para a cultura de mercado e a AS06 identificou a cultura de mercado concomitante com a cultura hierárquica, sendo que no futuro, a cultura hierárquica será para manter e a cultura de mercado será para descer de forma acentuada em detrimento da cultura clã.

Gráfico 7

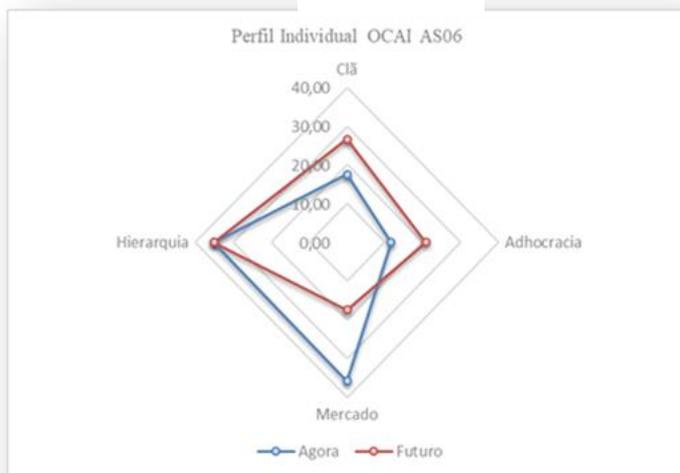


A cultura presente identificada pela AS02 é uma cultura do tipo **adhocrática** com tendência para uma cultura de **mercado**.

A cultura clã e a cultura hierárquica têm pouca expressão.

Esta é uma organização e tem o seu foco no ambiente externo

Gráfico 8



A AS06 identifica a **cultura de mercado** como a que melhor caracteriza a sua organização com um forte ímpeto na **cultura hierárquica**.

Revela um elevado formalismo embora conjecture em que venha a diminuir consideravelmente em detrimento da cultura clã e adhocrática.

Apresenta, portanto, uma posição inversa à tendência apresentada nas outras organizações.

Revisitando a literatura, a cultura clã remete para o trabalho de equipa, coesão e participação. Os líderes são pensados como orientadores, facilitadores de empenho e coesão. Na organização prevalece a lealdade e tradição, o trabalho em equipa e o consenso. As recompensas são dadas à equipa e não de forma individual e a organização é quase uma extensão da família. Perante o exposto, podemos justificar a prevalência da cultura tipo clã nas organizações do movimento CERCI com o contexto socioeconómico em que nasceram e cresceram, com a sua personalidade jurídica de cooperativa própria de um controlo democrático, conciliação de interesses e da solidariedade entre os membros.

Em conformidade, alguns dos líderes destas organizações estão na governação desde o início ou há muitos anos como está explanado no discurso das entrevistadas.

Por outro lado, a cultura adhocrática emergiu de um mundo desenvolvido e globalizado, na era da informação. É um ambiente dinâmico e criativo marcado pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços. A principal tarefa da gestão é promover o empreendedorismo, a criatividade e ações na vanguarda. A inovação leva a novos recursos e aos lucros.

A tendência para a adoção do tipo de cultura adhocrática poderá ser justificada pelo incitamento a constante adaptação que é exigida nos dias de hoje às organizações e aos profissionais.

### 7.3. O papel dos assistentes sociais nas organizações do movimento CERCI

A categoria do papel do Serviço social nas organizações pretende avaliar o papel do serviço social nas organizações do movimento CERCI, como tem sido pautado o trabalho das assistentes sociais ao longo do tempo, os cargos que ocupam, as funções que desempenham e como tem sido a sua atuação ao longo dos anos e acima de tudo os contributos na construção de uma resposta coletiva e inclusiva, promotora dos direitos das pessoas com deficiência e da justiça social.

Desde logo, como impulsionadores e membros fundadores do Movimento CERCI estiveram duas Assistentes Sociais (AS) que trabalhavam numa entidade empregadora estatal do Sistema Previdenciário Português, na fase de integração no sistema unificado da Segurança Social, na conjuntura após o 25 de abril.

“O Serviço Social teve e tem um papel preponderante desde o início” (AS05)

“Até no grupo fundador dos sócios fundadores da CERCI Lisboa, na época estava duas AS que pertenciam, na altura à caixa indústria e elas próprias tiveram na génese do movimento e também na criação de políticas sociais que não existiam para a nossa área e para esta área da reabilitação” (AS05)

Identificaram o problema, definiram e implementaram um projeto com as famílias visadas.

A ação das assistentes sociais integra com o pensamento do serviço social crítico influenciado pelos movimentos sociais da época face aos problemas identificados.

Mencionando Queirós e Henriquez (1994) podemos dizer que as assistentes sociais foram a alavanca impulsionadora do movimento CERCI.

Sublinhando a transcrição de uma das entrevistadas, o trabalho das assistentes sociais dentro das organizações nem sempre acompanhou esta visão de reconceptualização da profissão, sublinhando que uma das entrevistadas refere que no início o trabalho das AS tinha uma visão mais assistencialista.

“Como ponto de partida o serviço social baseava-se numa visão mais assistencialista com a identificação das necessidades e intervenção direta na resolução dos problemas sociais.” (AS01)

Na esfera da intervenção social foi referido pelas entrevistadas que o/a assistente social é um profissional essencial no apoio às pessoas com deficiência e suas famílias não só como elemento facilitador em processos de inclusão como no apoio individual e

psicossocial às pessoas com deficiência e suas famílias, mas também na informação e efetivação de apoios sociais a que têm direito.

“Tem um papel muito importante. As respostas sociais e outras com maior dimensão têm na sua equipa um assistente social, que assume um papel fundamental no trabalho com as pessoas que apoiamos e suas famílias.” (O3)

“O Serviço Social apoia os nossos clientes e famílias fomentando uma melhor integração no meio social em que se encontram inseridos...” (AS04)

“... solução dos seus problemas, intervindo no desenvolvimento de capacidades e competências ao nível cognitivo, relacional e organizativo.” (AS04)

“Apoio direto a clientes, apoio psicossocial às famílias e a obtenção a serviços por parte dos técnicos e informação às famílias sobre todos os subsídios e serviços, digamos assim, que existem na comunidade e que eles podem realmente ter acesso” (AS06)

“...somos basilares na autodeterminação ou o contributo para capacitar estas pessoas que atendemos na sua autodeterminação, inclusão e participação social” (AS06)

“...para já fazer a avaliação diagnóstica e o AS está na formação ou nos CACI's a fazer a avaliação diagnóstica dos jovens ou das famílias, o levantamento de necessidades, o encaminhamento, portanto toda aquela parte de diagnóstico social, na construção de toda a identidade da organização. Ao nível das atividades, do planeamento.” (AS05)

Outro aspeto salientado pelas entrevistadas foi o papel mediador dos/as assistentes sociais ao nível organizacional entre os diferentes *stakeholders* e com a comunidade e nos processos de gestão da qualidade.

“... acabamos por ter aqui um papel importante na gestão...os serviços de gestão da qualidade e um papel mediador entre os diferentes atores institucionais e é esse que é o nosso foco de intervenção” (AS08)

“No fundo é um grande congregador dos diferentes atores, dos clientes, das famílias, dos colaboradores da tutela, parceiros e comunidade no geral e, portanto, acabamos por ser aqui elementos mobilizadores de recurso...” (AS08)

“Muitas implementaram sistemas de qualidade, EQUASS e outros sistemas de qualidade onde tivemos sempre um papel preponderante nessa parte...e também a história, não é?” (AS05)

Os assistentes sociais têm sobre a sua responsabilidade desde logo o cumprimento dos manuais de processos-chave da segurança social e da legislação em conformidade com as respostas sociais para as pessoas com deficiência consideradas fundamentais na qualidade para a promoção de uma sociedade justa e inclusiva.

Um aspeto relevante, sublinhado por uma das entrevistadas, é o número de anos que as/os assistentes sociais se mantêm a trabalhar nas organizações do movimento

CERCI. Esta permanência é uma particularidade no tipo de cultura clã identificada pelas intervenientes do estudo através do instrumento de recolha de dados OCAI.

A cultura clã é caracterizada pelo envolvimento dos trabalhadores, pela lealdade e tradição, onde a organização valoriza a experiência e beneficia individualmente a longo prazo.

Neste sentido, e revendo a literatura, as OES desenvolvem atividades marcadas por interesses coletivos e privilegiam as pessoas em detrimento do capital, os colaboradores tendem a identificar-se com os valores da organização e a trabalhar em espírito de missão.

Os valores e as crenças são partilhados pelos principais membros da organização e neste papel destaca-se o papel do líder na organização servindo de guia para atingir os objetivos (COSTA, RODRIGUES e FERREIRA, 2020:158). Este propósito está também patente nas características de uma CO tipo clã suprarreferida anteriormente.

“... de facto, uma das coisas que nos caracteriza ao nível da CO é a duração dos técnicos na casa no tempo. As pessoas estão uma vida na organização. Enquanto em outros serviços (idosos, crianças...) há uma mobilidade maior das pessoas, as pessoas entram e saem das organizações, nós não, nós temos uma permanência no tempo” (AS05)

“...até o acompanhamento que damos às pessoas, ou seja, nós temos colaboradores na CERCI que estão cá há 35, 40 anos, na altura que as crianças tinham 7,8 9 10 anos e hoje tem 30, 40 e há aqui um crescimento em conjunto e um envelhecimento em conjunto” (AS05)

“Vamos aprendendo uns com os outros, as necessidades deles vão aparecendo...e nós vamos dando resposta” (AS05)

As/os assistentes sociais a trabalhar nas organizações do movimento CERCI estão a trabalhar em cargos de gestão e governação ou nas chefias intermédias como diretores técnicos de respostas sociais ou coordenadores/as de serviços ou estão a apoiar em funções dentro da sua formação.

“Estão a coordenar respostas sociais e uma na Direção Executiva. Depois existem várias a apoiar as respostas sociais, em funções adequadas à sua formação.” (AS02)

“...há muitos serviços que nas nossas organizações o serviço social está ao nível das chefias, portanto, nas chefias intermédias que são diretores das residências, ou são diretores de CACI, e, portanto, é de facto e sem dúvida nenhuma uma área fundamental e preponderante na vida das organizações, até porque tem a capacidade de congregar. (AS04)

Nesta senda dos testemunhos, é, no entanto, salientado alguns desafios na prossecução da ação das assistentes sociais nas organizações do Movimento CERCI que respeita a inovação e a dinâmica necessária para uma intervenção mais construtiva.

“...nem sempre acompanham a inovação e a dinâmica que é necessário ter e criar. É preciso sair dos quadros de referência do passado, trabalhar em dinâmicas multidisciplinares e transdisciplinares, sem competitividade entre as diversas formações e profissionais, não esquecendo que a realidade é plural e não é estática” (AS07)

“O Serviço Social é bastante importante no quadro das outras funções sociais. Deverá, no entanto, ser entendida numa perspetiva multidisciplinar e transdisciplinar no quadro de outras funções.

Deverá também ter um olhar sobre o quadro familiar, como célula orgânica, dinâmica e holística” (AS07)

O trabalho em equipa é essencial para criar dinâmicas transversais na vida das pessoas com deficiência e das suas famílias e que resulte em aspetos positivos na redução do impacto da sua condição favorecendo assim a qualidade de vida e participação social das pessoas apoiadas.

O apoio individual fica muitas vezes oprimido pela quantidade de trabalho administrativo, pelos cargos de coordenação focados no funcionamento e pela ação mais macro da profissão.

“O trabalho direto com a população, embora não consolidado, tem possibilitado a pesquisa e o aprofundamento de novas metodologias e abordagens.” (AS01)

A moldura teórica e a análise dos dados apresentados através das entrevistas reflete a importância do serviço social e do trabalho dos/as assistentes sociais no desenvolvimento organizacional do movimento CERCI, desde logo justificado na sua génese e ao longo da sua evolução técnica e operativa tendo um trabalho preponderante na intervenção social destas organizações.

“Em termos de intervenção, eu não concebo a nossa área sem o papel deste técnico, seja ele ao nível da formação profissional, seja ao nível do CACI, seja ao nível da Intervenção Precoce, do próprio CRI, apesar de ter havido uma redução em termos financeiros e de momento não haver” (AS05)

O serviço social, no quadro dos recursos humanos é também fundamental no conjunto de referências que determina o paradigma cultural nas CERCI, enquadrando e dirigindo os valores e a missão das organizações, acompanhando o caminho da mudança social, dos direitos sociais e humanos das pessoas apoiadas.

Têm um papel importante na construção da CO no movimento CERCI desde o início através das suas experiências pessoais como na forma como influenciaram o percurso

e contribuíram na perspectiva adaptativa a novas formas de pensar e agir sobre o olhar da problemática da deficiência.

#### **7.4. Evolução da Intervenção social nas organizações do movimento CERCI**

Embora enganchada no tema anterior, esta categoria pretende esmiuçar como tem sido a evolução da intervenção social no caminho feito pelas organizações do movimento CERCI e compreender a relevância destas organizações no campo das políticas públicas da área da deficiência.

As organizações do movimento CERCI não são hoje o que eram no seu começo. Cresceram, diversificaram as respostas e adaptaram e inovaram as formas de intervenção.

“Penso que no início a intervenção seria mais de “fazer o que fosse preciso.” (AS07)

“O movimento começou com grande generosidade, em que todos faziam tudo. Sem grande especialidade nas funções.” (AS07)

À necessidade inicial colmatada pela resposta educacional seguiu-se a necessidade de criar outras soluções. As crianças foram crescendo e necessariamente as respostas também.

Desenvolveram respostas ao nível da formação profissional, do emprego protegido e Centros de atividades ocupacionais para os que não tinham condições para o trabalho. Paralelamente desenvolvem alternativas de intervenção face ao envelhecimento com respostas residenciais e para os primeiros anos de vida através de projetos na intervenção precoce.

AS CERCI adotaram uma filosofia de crescimento e de desenvolvimento organizacional (VEIGA, 1998:43).

“Eu penso que inicialmente tinha um papel mais paliativo, mais securizante, de qualquer das maneiras, à medida que houve evolução do movimento CERCI o papel torna-se mais ativo naquilo que é o desenvolvimento das organizações” (AS08)

“Eu acho que tem evoluído bastante, porque agora é possível dar apoio desde quase o nascimento, portanto, com a parceria da segurança social foi possível introduzir também nas CERCI a Intervenção Precoce e damos apoios logo desde o nascimento” (AS06)

“Foram ganhando alguma especialidade” (AS02)

Também as orientações internacionais apontaram para uma vertente mais integrativa no meio escolar e inclusiva, remetendo para as organizações de apoio à deficiência um cariz segregador.

Foi o primeiro passo para a integração das crianças com necessidades educativas especiais no ensino regular e foi um caminho que foi se fazendo nas organizações do movimento CERCI, passando as equipas a integrar o Centro de Recursos para a Inclusão (CRI), aproveitando o *know-how* dos técnicos das organizações adquirido ao longo dos anos.

Importa referir que algumas CERCI mantiveram o ensino especial e os programas escolares.

Será então coerente dizer que as CERCI souberam se adaptar a forças externas de ambiente dinâmico e conseguiram sobreviver. Alterações político-legislativas, limitações socioeconómicas e alterações dos valores sociais obrigaram à mudança e abraçar o novo paradigma com o entusiasmo inicial.

“Ao nível da intervenção as metodologias têm vindo numa evolução, por exemplo, estou-me a lembrar dos Centros de Atividades Ocupacionais que inicialmente tinham os currículos funcionais com a área casa, área grupo...e as coisas foram evoluindo, as metodologias foram mudando, depois apareceu a CIF as coisas começaram a ser diagnosticadas de outra forma. Depois apareceram os planos individuais de intervenção, e, portanto, há aqui uma evolução também empurrada pela própria segurança social e por políticas internacionais, através de diretrizes da União Europeia e agora mais ultimamente a convenção que é um dos documentos mais orientadores para a nossa área e implica alterações, tanto que esta mudança de CAO para CACI da evolução e da diferença” (AS05)

“...paralelamente tem tentado inovar nas metodologias de capacitação e acompanhamento das famílias, tendo em vista uma maior capacitação e empoderamento das pessoas que apoiamos.” (AS04)

“São organizações que cresceram muito, mas que continuam a ser organizações que aprendem e que buscam novas formas de experimentação na área da intervenção social.” (AS02)

Souberam também inovar e modelar soluções internas através de uma liderança forte e orientadora, no sentido que à medida que as organizações foram progredindo e enfrentado os problemas foram partilhando as experiências e as soluções.

Do ponto de vista epistemológico podemos concluir que esta capacidade adaptativa reflete uma cultura organizacional forte e transversal às organizações pertencentes ao mundo do movimento CERCI.

Hoje as CERCI são organizações mais abertas e flexíveis, atentas não só aos processos de inclusão e de capacitação, mas também com os olhos postos na defesa dos direitos das pessoas com deficiência e no exercício político em prol da defesa destes princípios.

“Assegura os direitos das pessoas com deficiência Intelectual” (AS01)

“Atualmente as Cerci's são organizações muito viradas para a capacitação e empoderamento das pessoas com deficiência, com grande abertura para a comunidade.” (AS03)

“Desenvolvem variadas respostas sociais, na sua maioria tendo como público-alvo as pessoas com deficiência.” (AS03)

“... nós falávamos da integração e neste momento falamos de inclusão que é uma coisa muito mais abrangente.” (AS05)

Os direitos individuais das pessoas com deficiência e das suas famílias não nos podemos esquecer dos que têm mais limitações de participação ou limitação na execução dos papéis sociais são também sublinhados por uma das entrevistadas.

“Os conceitos também mudaram e em termos destas linhas orientadoras que nos regem acaba por nós termos de se adaptar a estas novas diretrizes. Por exemplo, com esta alteração dos Centros de Atividades Ocupacionais para Centros de atividades e Capacitação para a Inclusão isto vem no sentido da desinstitucionalização e da vida independente...” (AS05)

“... há pessoas que nunca se vão desinstitucionalizar, isso é utópico. Podemos é trabalhar crianças que estão na IP, que estão agora a entrar na escola e que tem um percurso e que as coisas têm de mudar, porque isto agora não é só abrir portar e vamos lá à vida, porque isto não é assim, nós não estamos preparados para isso e a sociedade em si também não está preparada para isto...” (AS05)

“... nós não temos o lobby dos transgêneros ou LGBT porque são auto determinantes e os nossos não são, tem de ter alguém que os represente e de facto isso não se consegue do dia para a noite...” (AS05)

As organizações sociais do movimento CERCI, asseguram na sua intervenção várias dimensões da vida das pessoas. Revelado o conteúdo das entrevistas podemos salientar o papel mediador entre a pessoa com deficiência, a família e os serviços da comunidade.

Tem também tido um papel importante na construção de uma comunidade mais inclusiva.

“A mediação é o papel de maior relevo entre a organização e os clientes, familiares e serviços da comunidade.” (AS05)

“Identifica a necessidade e resolução destas através da prática articulada com os outros serviços da comunidade.” (AS01)

“Tem sido também importante a sensibilização da comunidade, os casos chegam-nos através do hospital, não só das famílias, porque antes eram muito as famílias que vinham procurar os serviços também, porque estavam desesperados, não tinham resposta e tudo mais... e agora cada vez mais a saúde tem tido um papel importante e também as escolas, que também tiveram sempre um papel, mas agora cada vez mais a saúde, sem dúvida...” (AS06)

“O facto de o diagnóstico ser cada vez mais precoce leva a que os serviços estejam mais despertos e disponíveis para...esta sinalização” (AS06)

Na linha da intervenção social das organizações são também aludidas características que dizem respeito às pessoas que têm funções sociais numa equipa multidisciplinar e com cargos de gestão de serviços e coordenação de respostas sociais e das necessidades formativas e das competências necessárias para a prossecução de um bom desempenho.

“Cabe a muitas pessoas com funções sociais gerir respostas sociais, mas nem sempre têm esta componente de gestão de pessoas e de recursos. Se por um lado as funções técnicas são importantes, para “gerir” ou “coordenar” uma resposta social, há que ter capacidades e competências de liderança de equipas, de gestão financeira ou de recursos, de gestão de conflitos (entre muitas outras)” (AS07)

“A intervenção social no movimento CERCI tem como preocupação o acompanhamento dos normativos legais que tabelam as intervenções das nossas respostas sociais...” (AS04)

“Penso que cada vez mais há uma valorização daquilo que é a intervenção multidisciplinar e holística com estas pessoas, o que pressupõe a dignificação do que é o nosso papel e a nossa intervenção enquanto elementos de intervenção social” (AS08)

A intervenção social e o papel do Serviço Social nas organizações do movimento CERCI mudou ao longo destas quatro décadas, embora o objetivo continue o mesmo, assegurar e promover os direitos e a inclusão das pessoas com deficiência e de suas famílias, têm adquirido um elevado grau de complexidade

A forma de intervir foi modificando e ajustando-se às necessidades das pessoas e orientações normativas.

Destaca-se no papel mediador uma perspectiva mais micro na mediação entre as famílias e a organização, ao nível meso com a comunidade e diferentes *stakeholders*, a um nível mais macro na influência nas políticas sociais.

A intervenção social nas organizações do movimento CERCI foi tendo um processo evolutivo e adaptativo que se mantém.

Começou por ser uma intervenção com um modelo assistencialista, próprio do contexto económico e político evoluindo para um papel mais dinâmico ao nível do empoderamento da pessoa apoiada e na promoção da sua inclusão.

A dinâmica da intervenção social vai ao encontro dos resultados diagnosticados através da ferramenta OCAI, a forte presença e tendência futura para a cultura adocrática, própria de um ambiente dinâmico e inovador onde a AS têm um papel importante na adaptação aos vários paradigmas de intervenção social, adaptando-se e colaborando com as organizações e mediando este processo evolutivo e inovador com as diferentes partes interessadas.

### **7.5. Dificuldades de adaptação aos processos gestionários e de governação com os pressupostos de atuação do Serviço social**

Passando à categoria que questiona as principais dificuldades nos processos de gestão e governação com os pressupostos de atuação do Serviço social, ficou explanado através da análise de conteúdo, as dificuldades de adaptação a orientações normativas e sociais constantes, a escassez de recursos financeiros e humanos e a responsabilidade social e os processos de prestação de contas.

Os valores do serviço social e os princípios éticos tem uma forte expressão na atuação das organizações do movimento CERCI, vinculado desde logo por um compromisso histórico entre o serviço social e as CERCI, mas também pela partilha de valores comuns como a dignidade humana, justiça social e liberdade.

A governação refere-se às estruturas e processos de tomada de decisão e inclui o papel do conselho de administração, as assembleias gerais e a participação dos sócios e das pessoas apoiadas e famílias, a gestão envolve uma administração eficiente dos recursos humanos, financeiros e materiais para alcançar os objetivos da organização.

As organizações encontram-se em constantes debates entre a sustentabilidade e de adaptação legislativa, económica e social e influências sociais, o que leva a que ação dos/as AS acompanhe esta mudança e responda continuamente com base nos seus conhecimentos e valores e a assumir novas orientações.

Os profissionais de Serviço Social nas organizações do movimento CERCI não só cooperam como também contribuem e reforçam o compromisso social das CERCI.

Como sabemos, os/as AS não estão só na intervenção social direta, têm também processos de responsabilidade na gestão das respostas sociais e muitos deles de governação em conselhos administrativos.

Os desafios impostos aos profissionais de serviço social na mediação de interesses entre a sustentabilidade e governação num processo de corresponsabilidade com os valores e princípios éticos da profissão.

Este equilíbrio é uma preocupação constante exposta pelas entrevistadas como um verdadeiro desafio na sua esfera de ação dentro das organizações.

“Atuar em conformidade com a legislação sem nunca se afastar dos princípios éticos do serviço social e mantendo o compromisso com a sustentabilidade da organização é possível e necessário, há que encontrar um equilíbrio” (AS03)

“Todos os profissionais devem saber que a sua missão vai para além do seu papel no sentido estrito. Têm uma responsabilidade na boa gestão de recursos e na responsabilidade social” (AS07)

“ Não diminuindo aquilo que é a nossa responsabilidade enquanto atores na prestação de serviço social, terá de haver aqui uma significação entre aquilo que é as necessidades e o corresponder ao acompanhamento das pessoas que atendemos e aquilo que são também a necessidade do ponto de vista da gestão para terem as suas organizações de alguma forma saudáveis do ponto de vista das suas organizações, permitindo conciliar estes dois campos garantindo uma intervenção de qualidade e inclusão das pessoas que atendemos de forma a chegar aos processos de forma a que não se descure a sustentabilidade das organizações” (AS08)

“Temos de ter muito cuidado, para não entrar em conflito, no chamado dilema ético... por uma lado vivemos muito o que é a nossa CO, a nossa organização... vestimos muito a camisola, a nossa CERCI, é um sentido de pertença e que a nossa organização é a nossa família, a nossa casa, por outro lado temos a normas ao nível do funcionamento, ao nível do calculo dos pagamentos das mensalidades etc... pronto, e o que acontece é do ponto de vista social há cada vez mais há dificuldades da parte das famílias” (AS05)

O testemunho de uma das entrevistadas dá alguns exemplos destes dilemas que todos os dias são colocados às AS em contexto de trabalho:

“Um exemplo foi no COVID - ele não vai então vai desistir do CACI, e fazer ver às pessoas se sair a vaga vai ser ocupada e depois vai para casa e já não tem vaga em lado nenhum, outras tem haver com as perdas de rendimentos das famílias e por outro lado nós não podemos ter as pessoas cá a custo “0, se não fechamos a porta mais dia, menos dia” (AS05)

“Outra situação é nós termos um CACI em que são quase todos autónomos, comem todos pela mão deles, adam pelo pé deles e andam de transportes públicos etc...e que não precisas de tantos recursos e não tens tanta sobrecarga ou ter um grupo de dependentes, que estão em cadeira de rodas, usam fraldas e que andas com eles para trás e para a frente...” (AS05)

“...e as natações com não sei quantos recursos em que o custo é muito maior mensalmente do que é com um muito mais autónomo, mas esta distinção nunca existiu, é capa cinco para toda a gente” (AS05)

“Nós antigamente tínhamos escalões, e agora temos esta fórmula que é muitas vezes ingrata...se na classe que atendemos fosse de média alta a organizações não teriam problemas nenhuns. Mas nós temos cada vez mais pessoas sem família, pessoas em que os pais estão a falecer, pessoas que estão institucionalizadas...” (AS05)

As intervenientes na pesquisa referem a constante alteração dos normativos legais, que impõe consecutivas mudanças e capacidade de adaptação das organizações e da atuação dos profissionais.

“Uma das principais dificuldades que sinalizo são a transferência das imposições dos normativos legais para as práticas e metodologias participativas que implementamos.” (AS04)

“Adaptabilidade das organizações à legislação vigente é vital e necessária, mas sempre tendo em consideração os princípios da responsabilidade social e das necessidades das organizações.” (AS01)

Referem ainda que estas mudanças nem sempre vêm acompanhadas de financiamento e exercem pressão sobre os recursos, nomeadamente os profissionais de Serviço Social.

“Adaptação a novas orientações normativas e pressupostos de atuação com exigências que não são acompanhadas por financiamento” (AS03)

“Somos 3 técnicas e temos financiamento para 20 crianças cada, mas não é suficiente porque cada uma de nós já vai quase em 30... que acaba por ser uma dificuldade porque já dava quase para mais um técnico” (AS06)

“... quando estava na formação, era técnica de serviço social na formação de deparei-me com a sustentabilidade dos recursos financeiros e com os fundos não serem atempadamente pagos e também com a assiduidade dos formandos que não permitiam muitas vezes que estivessem a conclusão do curso e isto em termos de afetação de recursos à instituição acabava também por penalizar, tínhamos de ter recursos para pagar aos formadores, porque estes estavam cá a tempo inteiro e leva muitas vezes à devolução de dinheiro” (AS06)

“Poucos recursos.” (AS03)

Adicionada a questão de gestão no contexto das CERCI e em outras organizações congéneres gira à volta de uma administração eficiente e eficaz dos recursos humanos, financeiros e materiais para alcançar os objetivos organizacionais intervenientes na pesquisa manifestaram a necessidade de serem empreendedores sociais, capazes de gerar receitas e criar impacto social.

“Hoje, pede-se profissionais empreendedores, capazes de se tornarem um ativo, de perceberem que o seu trabalho pode gerar receitas ou ser um custo. As suas ações têm impacto coletivo, desde a forma como gerem a marca social da entidade que representam, ao trabalho no terreno que desenvolvem.” (AS07)

“As suas ações têm um impacto direto na gestão dos recursos e na responsabilidade social da organização. Têm o dever de zelar pelos recursos globais, o que muitas vezes não acontece.” (AS07)

“Tem a ver sobretudo com o trabalho de casos face a uma gestão mais global.” (AS02)

Verifica-se assim que as organizações do movimento CERCI para além da forte componente social tem também tem de estar em constante adaptação e inovação se quiser atingir os objetivos e a sustentabilidade.

Analisando os resultados obtidos através da ferramenta de avaliação da cultura organizacional (OCAI) acerca da CO predominante nas organizações do movimento CERCI, onde foi diagnosticado uma predominância da cultura tipo clã com uma clara tendência para uma cultura adhocrática indicam isso mesmo.

A cultura adhocrática é típica de uma organização do mundo desenvolvido e virada para a era da informação, para a capacidade da adaptabilidade, em que a principal tarefa da gestão é estimular o empreendedorismo, a criatividade e a inovação social e onde o poder flui entre os indivíduos ou equipas para a captação de novos recursos e novos lucros.

A cultura adhocrática favorece abordagens inovadoras, flexíveis e inclusivas no campo do serviço social. Leva a melhores resultados na promoção nas práticas de inclusão social e de bem-estar para atender às necessidades únicas das pessoas com deficiência. Estas abordagens exigem dos profissionais, dinâmica e capacidade de iniciativa para fugir ao sistema subsidiário do Estado tipificado, que asfixia muitas vezes a capacidade de inovação na intervenção social e na manutenção e construção de novos espaços, na mesma medida que exige respostas inovadoras que dê resposta à população mais vulnerável de uma forma sustentável.

Os resultados de OCAI também apontam para a presença da cultura de mercado, e, em alguns casos com uma presença bastante forte que tem o seu foco nas relações externas na vantagem competitiva e rentabilidade, valores contraditórios ao que seria de esperar em uma OS.

## 7.6. Principais desafios dos Assistentes sociais nas organizações do movimento CERCI

Os principais desafios identificados pelas entrevistadas atualmente, coloca-se ao nível de problemas sociais complexos e económicos transversais que afetam as pessoas com deficiência e as organizações.

Foi identificado pelas intervenientes da pesquisa a fragilidade mental das famílias e das pessoas com deficiência perante as dificuldades financeiras e o aumento do custo de vida e da habitação e a importância do papel do assistente social enquanto mediador com as redes sociais locais.

“Atualmente considero que estamos perante um conjunto de problemas sociais crescentes nas mais diversas esferas...” (AS03)

“Esta é uma grande questão... de facto a crise social económica que estamos a viver e que vamos continuar a viver, isto vai nos trazer aqui problemas graves e acho que é de tal maneira que eu nem consigo vislumbrar muito bem o que pode vir aqui a acontecer. Eu acredito que o Estado nos vai manter ao nível dos acordos, dos subsídios e não sei o quê..., mas no caso das famílias, vão passar a ter ainda mais dificuldades daquelas que são inerentes ao facto de ter um filho com deficiência...” (AS05)

“Estamos a falar de famílias com ordenados baixos e, portanto, não chega e, portanto, acho que vamos ter aqui grandes desafios que podem ser ultrapassados com um papel muito importante que é o nosso, que é o de articulação ao máximo com a redes sociais locais. Com as organizações, agarrarmos aqueles que tem os recursos, e que no nosso caso é a Misericórdia de Lisboa.” (AS05)

“Cada vez mais estamos a lidar com a fragilidade da saúde mental das famílias com impacto ainda maior com o aumento do custo de vida que isso vai ter impacto também ao nível técnico e ao nível dos técnicos ao lidar com esta fragilidade e tem também impacto ao nível da sua saúde mental” (AS06)

“Cada vez maior dependência a subsídios e pouca capacidade de trabalho e de estabilidade emocional/financeiro das famílias” (AS06)

O testemunho da AS05 dá alguns exemplos:

“... nós temos neste momento jovens que não tomam medicação porque não têm dinheiro para pagar, não tomam banho porque não têm dinheiro para pagar as contas... estamos na grande cidade e temos as pessoas nos bairros sociais, temos as pessoas desempregadas, temos as pessoas com problemas e, portanto, isto está neste momento numa bola de neve. Eles comem muito mais agora na hora do almoço do que comiam há um ano ou mais atrás, comem ao meio da manhã, ao meio da tarde e nós percebemos que a última refeição que fazem é aqui.”

“...temos situações de pessoas que foram contratados e que neste momento precisam da sua autonomia, mas é assim, estão a trabalhar meio tempo a 300 ou 400€, depois têm a PSI e pagam 400€ por um quarto e fazes as contas tem de dar para comer o mês todo, tem de dar para os transportes, para a farmácia e têm de dar para eles, daí a importância da retaguarda destas organizações, seja CAI, seja formação seja qual for a resposta que a gente dê”

Ao nível do trabalho desenvolvido nas organizações do movimento CERCI as entrevistadas referem como os principais desafios na atualidade, a constante atualização da informação e conceção de novas metodologias para ir ao encontro das necessidades das pessoas com deficiência, a mudança de paradigmas e a necessidade da adaptação constante a novas competências, nomeadamente de gestão, liderança e capacitação digital.

“Penso que o principal desafio é o acompanhamento constante e atualização da informação que está em constante atualização, a criação de metodologias inovadoras que possam ir cada vez mais ao encontro da promoção dos direitos da pessoa com deficiência” (AS04)

“A sociedade está altamente complexa e traz novos desafios. A sustentabilidade financeira das organizações, a transição digital e tecnológica, a transição ambiental, os novos desafios sociais, a mudança rápida de paradigmas, faz com as profissões sociais, e especialmente a dos assistentes sociais se tenham que adaptar rapidamente a novas competências, nomeadamente de gestão, capacitação digital, ambiental, de liderança, network, etc...(AS07)

“O papel e os desafios dos AS no presente, e eu acho que já está bem claro para todos no sentido do impacto e da importância que tem nas equipas e equipas que se pretendem pluridisciplinares para uma intervenção que seja holística e ecológica das pessoas que atendemos na garantia daquilo que é a qualidade de vida destas pessoas e o verdadeiro sentido da inclusão” (AS08)

“Na perspetiva de futuro nestas organizações acho que somos peças fundamentais e peças chave no sentido estes postulados que se ouvem agora, nestas ideias filosóficas garante de as pessoas serem considerados no seu pleno direito...” (AS08)

“Temos que competir com novos modelos como as empresas sociais, problemas de subfinanciamento às respostas baixos salários, respostas emergentes, desadequação das tipologias das respostas já existentes, entre muitos outros. Para isso temos que ser criativos, dinâmicos e cada vez mais capacitados” (AS08)

No futuro terão de continuar a apostar na sua formação com capacidade de adaptabilidade e pro-atividade para uma intervenção eficaz e que seja significativa.

“... deverá ter disponibilidade para investir em si próprio e na sua formação, garantindo uma intervenção mais eficaz, eficiente e relevante” (AS03)

“... têm de construir novas habilidades emocionais e profissionais para lidar com estes casos” (saúde mental das famílias e profissionais) (AS06)

“...o que obrigará o AS a ter uma enorme capacidade de adaptação e pro-atividade. (AS03)

“É necessário estarmos bem posicionados face ao futuro que muda de forma rápida e exigente, a um estado burocrático e a uma sociedade dinâmica e com problemáticas sociais emergentes” (AS07)

“Isso vai ter impacto ao nível dos técnicos e na sua saúde mental” (AS06)

As AS entrevistadas, referiram também nesta categoria os salários baixos relativos à tabela remuneratória da CNIS que remete para uma carreira pouco dignificada e atrativa.

A tabela remuneratória que orientava as carreiras no início do movimento CERCIs e durante muito tempo foi a do Ensino Particular e Cooperativo (EPC) que em termos de carreira e remuneração era muito mais atrativa. Aquando a equiparação a IPSS foi adotada por muitas organizações a tabela remuneratória da CNIS e deixou muitos profissionais impedidos de subir na carreira, desarmando as suas expectativas

“Desvalorização da profissão. Penso que se vão manter como estão” (AS02)

“A tabela remuneratória da CNIS não corresponde à valorização dos Assistentes Sociais.” (AS03)

Os dados recolhidos nas entrevistas também nos dizem que ao nível da intervenção também haverá reptos devido à falta de recursos e a crescente complexidade dos problemas sociais.

“Eu penso que nós de facto vamos ter grandes desafios, vamos ter a dificuldade de trabalhar sem recursos, ou seja é o *empowrment*, nós não vamos ter forma de resolver as coisas como temos resolvido até agora porque vamos ter muitas situações novas, muitas situações novas... que não estamos habituados” (AS05)

“... situações que os leva a desistir mais facilmente, por exemplo as questões de higiene, de gastar o dinheiro do passe em comer, do banho... vai ser por aí, muita mediação, muita articulação e não dá para ser um AS tecnocrata que está ali só atrás da secretária a mexer em papeis, vai ter que meter a mão na massa e que também sempre foi assim dentro das nossas casa, mas que agora com a agravamento da situação económica do nosso país isto vai se sentir e não vamos ter mesmo de criar uma série de soluções, que se tem de escolher “do mal o menos” e ir ao mínimo, daí a importância da nossa intervenção” (AS05)

“É necessário estarmos bem posicionados face ao futuro que muda de forma rápida e exigente, a um estado burocrático e a uma sociedade dinâmica e com problemáticas sociais emergentes” (AS07)

Outra abordagem será a continuidade a uma intervenção que coloque os direitos das pessoas apoiadas numa perspetiva de inovação e sustentabilidade das organizações.

“O principal desafio será a visão de continuidade de luta pelos direitos das pessoas com deficiência intelectual numa perspetiva de inovação e de sustentabilidade das organizações”

“Na perspectiva de futuro nestas organizações acho que somos peças fundamentais e peças chave no sentido estes postulados que se ouvem agora, nestas ideias filosóficas garante de as pessoas serem considerados no seu pleno direito...” (AS08)

“...estes postulados que se ouvem agora que sejam determinantes e efetivas e concisas que é aquilo que se pretende. Para considerar as pessoas nos seus plenos direitos somos no meu ponto de vista essenciais” (AS08)

“Queremos criar sociedades mais justas, mais igualitárias, mais inclusivas, o nosso papel é também sermos promotores de alteração ao nível da sociedade, no sentido da forma como avaliam estas questões, como estão nestes constructos...e essencialmente fazer alteração de alguns paradigmas que estão muito enraizados na comunidade no geral, penso que é esta mesmo a nossa função” (AS08)

Face ao exposto compreende-se que os principais desafios dos/as AS referenciadas foram os crescentes e complexos problemas sociais e a constante alteração legislativa com a necessidade de encontrar metodologias inovadoras para irem ao encontro da promoção dos direitos com a pessoa com deficiência.

Continuar a apostar na sua formação com capacidade de adaptabilidade e pro-atividade para uma intervenção eficaz e que seja significativa.

É também referido a desvalorização da profissão nos seus pressupostos de atuação e remuneração.

No futuro o principal desafio será dar continuidade a uma intervenção que coloque os direitos das pessoas apoiadas numa perspectiva de inovação e sustentabilidade das organizações.

## **7.6. Outras instigações**

Outros dados foram expostos durante as entrevistas de forma espontânea e que merecem ser revelados na perspectiva de compreender a intervenção e as dificuldades que estão presentes no trabalho das/dos AS na defesa de uma sociedade mais justa e inclusiva para as pessoas com deficiência.

Um dos temas abordados foi as vicissitudes da empregabilidade por quotas da pessoa com deficiência/incapacidade e da necessidade do IEFP financiar o posto de trabalho. As organizações têm também de realizar um trabalho mais próximo com as empresas para as sensibilizar para a integração das pessoas com deficiência no mercado laboral, mesmo que seja em Atividades Socialmente Úteis (ASU) ou um voluntariado.

Este tópico foi abordado pela AS05 que refere a obrigatoriedade legal imposta às grandes empresas de ter uma quota destinada a empregar pessoas com incapacidade e que estes os postos de trabalho destinados são muitas vezes ocupados por pessoas com doença crónica e por isso possuem um Atestado Médico de Incapacidade Multiuso.

“... as quotas são muitas vezes ocupadas por atestado multiusos...que são muitas vezes ocupadas por problemas renais, oncológicos ou motoras e poucas com deficiência intelectual...” (AS05)

“Trabalhar com as empresas, no sentido que estas pessoas são uma mais valia, não são um estorvo e que por uma ASU ou por um estágio, local de emprego ou mesmo voluntariado, para se começarem a encaixar verdadeiramente na sociedade, até porque há muitas organizações e com a história das quotas perceberam que tem de integrar as pessoas mais que ainda não estão preparadas” (AS05)

“... na contratação, quanto às medidas de emprego em mercado aberto, o IEFEP deve mesmo compensar a empresa no apoio à contratação, porque a gente sabe que a pessoa só consegue cumprir 20, 30, 50% daquela função, nunca vai fazer os 100%...” (AS05)

A desinstitucionalização das pessoas com deficiência é por si mesmo um tópico polémico, citado pela AS08 mas que deve ser encarado como uma oportunidade de reflexão e não acomodação das organizações que dão apoio e dos profissionais, em termos de intervenção social e reforço das boas práticas inclusivas.

“Relativamente ao que tínhamos falado relativamente à nova conceção de desinstitucionalização, aparentemente polémica, parece-me apenas um momento de grande reflexão para as nossas organizações e o reforço das nossas práticas inclusivas que são há longos anos intrínsecas às CERCI” (AS08)

O respeito pelas necessidades dos indivíduos, pelos seus interesses e a abertura destas organizações tem dado efetivamente mostras daquilo que é a perspetiva inclusiva. O emergir de novas perspetivas e respostas diferenciadas e cada vez mais idealizadas será sem dúvida para sociedades mais inclusivas onde a equidade impera.

A AS06 refere que a entrevista foi um bom momento de reflexão sobre as dimensões da sua prática profissional

“Esta entrevista foi uma boa reflexão pensar em coisas que acontece no nosso dia-a-dia diretamente, mas indiretamente pensando... foi um bom momento de reflexão para o futuro e mesmo para o trabalho que faço.” (AS06)

## 8. Conclusão

Palmilhados os caminhos teóricos, metodológicos e empíricos a que um trabalho de investigação se propõe, é agora tempo de retirar conclusões.

Este trabalho de investigação partiu da incitação inicial de uma aparente cultura organizacional comum às organizações do movimento CERCI e nos contributos do serviço social na construção dessa cultura.

No início da investigação foi formulada a seguinte pergunta: Em que medida existe uma cultura organizacional partilhada, nas organizações do movimento CERCI e qual o contributo do serviço social para a construção dessa cultura?

Para trilhar este caminho foram definidos objetivos específicos suscetíveis de serem alcançados através da teoria e pesquisa empírica.

A pesquisa empírica foi executada sobre a lente das assistentes sociais designadas na amostra.

Partindo da incitação inicial da pesquisa, foi possível concluir que existe uma analogia quanto à cultura organizacional presente nas organizações do movimento CERCI comprovada na pesquisa empírica.

A análise dos dados das entrevistas partiu da categoria que reflete sobre a analogia da cultura organizacional das organizações do movimento CERCI e foi imperativo a afirmação de que havia uma cultura organizacional comum, que se deve desde logo ao contexto sócio económico presente na sua génese, na forma como o primeiro modelo foi replicado e no modelo de intervenção e desenvolvimento destas organizações ao longo do tempo.

Possuem os mesmos serviços e as mesmas respostas sociais, partilham os mesmos problemas no dia-a-dia.

A escolha do modelo cooperativo e a partilha de valores, missão e visão são pontos de convergência que dão corpo à cultura presente nas organizações.

A FENACERCI colabora como fonte de legitimação da cultura organizacional vivida nas organizações do movimento CERCI.

Recorrendo ao diagnóstico da C.O. através da análise de dados do OCAI, foi corroborado a analogia da CO, nas organizações do movimento CERCI

Aprofundando os dados obtidos através da aplicação do OCAI, podemos concluir que há um predomínio da cultura clã com uma clara tendência para uma cultura adhocrática.

A hegemonia da cultura clã remete para o contexto socioeconómico e político que está na génese do movimento social, na replicação a nível nacional e desenvolvimento das organizações do movimento CERCI.

É caracterizada por valores e objetivos compartilhados onde a coesão, a participação e o senso de equipa permeiam as organizações e não o indivíduo. O líderes são vistos como figuras paternas e a principal tarefa da gestão é capacitar os funcionários e facilitar a sua participação, empenho e lealdade. A primeira CERCI surgiu sobre os valores da liberdade e democracia, em contexto pós 25 de abril que rapidamente foi replicado sobre o mesmo modelo ao nível nacional.

Chegando aos dias de hoje, e perante um mundo em constante mudança, as organizações estão em sincronia com a necessidade de constante adaptação na senda dos objetivos e sustentabilidade, a adoção do tipo de cultura adocrática é um requisito para a sobrevivência das organizações.

A cultura adocrática é típica da capacidade de adaptação e flexibilidade em que a principal tarefa da gestão é estimular o empreendedorismo, a criatividade e a inovação. Favorece abordagens inovadoras, flexíveis e inclusivas no campo do serviço social. Leva a melhores resultados na promoção nas práticas de inclusão social e de bem-estar para atender às necessidades únicas das pessoas com deficiência. Estas abordagens exigem dos profissionais, dinâmica e capacidade de iniciativa para fugir ao sistema subsidiário do Estado tipificado, que asfixia muitas vezes a capacidade de inovação na intervenção social.

Numa outra perspectiva, o serviço social concorre com a cultura adocrática, enquadrando as reclamações sociais de um mundo globalizado em práticas organizacionais mais justas e solidárias.

Esta tendência para a cultura adocrática, ou até de mercado, traz instigações às organizações sociais e a atuação das/dos assistentes sociais. É uma consequência do mundo globalizado, em constante transformação e reflete as influências externas, a orientações, paradigmas e normativos legais que as organizações têm constantemente de se adaptar e também a um Estado cada vez menos interventor em termos de financiamento. Convida as organizações e os profissionais a refletir no caminho a seguir, se quiser prestar um serviço de qualidade, com uma intervenção social sobre paradigmas atualizados e sustentáveis.

Através da análise dos dados da pesquisa empírica, ficou claro que existe uma cultura organizacional análoga, caracterizada pela cultura tipo clã com forte presença da cultura adocrática com perspectiva de crescer no futuro.

O serviço social tem um papel decisivo nas organizações do Movimento CERCI.

Desde logo, foram duas assistentes sociais que identificaram o problema das pessoas com deficiência na desigualdade de acesso ao sistema educativo e impulsionaram a criação da primeira CERCI, fizeram parte das primeiras comissões diretivas e ainda hoje é um recurso fundamental na prossecução das atividades desenvolvidas pelas CERCI. Tiveram um papel importante na construção da CO no movimento CERCI desde o início através das suas experiências pessoais como na forma como influenciam o percurso e contribuem na perspetiva adaptativa a novas formas de pensar e agir sobre o olhar da problemática da deficiência.

Têm sob a sua responsabilidade, o cumprimento dos manuais de processos-chave da segurança social e da legislação em conformidade. Nas respostas sociais para as pessoas com deficiência são consideradas fundamentais na gestão da qualidade, para a promoção de uma sociedade justa e inclusiva, valores partilhados que guiam as organizações na construção de uma cultura organizacional ética e comprometida com a responsabilidade social.

Souberam se adaptar a alterações legislativas e sociais contribuindo assim para o desenvolvimento organizacional e alinhamento com a CO da organização.

Tem um papel essencial no quadro dos recursos humanos das organizações do movimento CERCI, no apoio às pessoas com deficiência e suas famílias, não só como elemento facilitador em processos de inclusão no apoio individual e psicossocial, como na garantia dos direitos sociais promovendo a informação. Outro aspeto relevante é o papel de mediação que o assistente social tem vindo a assumir. Esta posição revela e consolida a CO perante entidades externas.

Os/as AS têm hoje, um papel mais diversificado, desempenham diferentes funções nas organizações do movimento CERCI. Estas funções vão desde funções executivas, de coordenação e de intervenção direta e é essencial no que toca ao paradigma cultural nas CERCI, enquadrando e dirigindo os valores e a missão das organizações acompanhando o caminho da mudança social, dos direitos sociais e humanos das pessoas apoiadas.

A cultura é fortemente influenciada pelos seus líderes e os/as AS ocupam, muitas vezes cargos de liderança e de gestão.

As organizações do movimento CERCI encontram-se em constantes debates entre a sustentabilidade e de adaptação legislativa, económica e social e influências sociais, o que leva a que ação dos/as AS acompanhe esta mudança e responda continuamente com base nos seus conhecimentos e valores e a assumir novas orientações.

A adaptação das organizações do movimento CERCI às mudanças do ambiente externo e interno é fundamental para a sua sobrevivência. Os/as AS devem ser capazes de

acompanhar esta mudança e responder continuamente com base nos seus conhecimentos e valores do serviço social a assumir e conduzir as novas orientações. Têm para isso de estar atualizados na conceção de novas metodologias e adaptação de novas competências para ir ao encontro das necessidades das pessoas com deficiência e das organizações e adaptar-se constantemente a novas competências, nomeadamente de gestão, liderança e capacitação digital.

O diagnóstico organizacional apresentado na investigação, explana a visão atual e tendencial da cultura adocrática caracterizada pela inovação, empreendedorismo social e remete para a era da informação, aspetos fundamentais para responder à demanda da sustentabilidade e sobrevivência das organizações.

Uma administração eficiente e eficaz dos meios financeiros, materiais e humanos necessários para atingir os objetivos das organizações, incitam ao empreendedorismo social, capaz de gerar receitas e criar impacto social.

Face ao exposto, o verdadeiro repto das/os assistentes sociais nas organizações do movimento CERCI será a continuidade a uma intervenção que coloque os direitos das pessoas apoiadas numa perspetiva de inovação e sustentabilidade das organizações.

O principal desafio colocado aos profissionais de serviço social é a mediação de interesses entre a sustentabilidade e governação num processo de corresponsabilidade com os valores e princípios éticos da profissão que colabore com a adaptação e sobrevivência da organização.

Não foram encontradas nos dados empíricos evidências dos contributos dos/as assistentes sociais que concorram na adaptação e sobrevivência das organizações do movimento CERCI. Foram, sim, apontados desafios e orientações para uma ação ética do/a AS face a esta necessidade.

Podemos, no entanto, depreender que os profissionais de Serviço Social dão estrutura e estabilidade à organização, orientando no caminho ético para a mudança.

As/os AS que tem cargos de direção ou coordenação trabalham numa perspetiva de inovação e sustentabilidade em prol da adaptação e sobrevivência das organizações.

Tem diversificado a sua atividade num processo de corresponsabilidade para com as pessoas apoiadas e as organizações para as quais trabalha.

Colaboram na adaptação e sobrevivência destas organizações assumindo, desde logo um papel de mediação, não só entre os prestadores de serviços e as pessoas que apoia, mas também perante a comunidade e interessados.

Relativamente aos desafios apresentados aos e às assistentes sociais, no presente e no futuro em contexto de trabalho nas organizações do movimento CERCI, para além do já identificado anteriormente, acresce a complexidade dos problemas sociais e

económicos que afetam as pessoas apoiadas de uma forma transversal e as organizações.

O aumento do custo de vida, em especial, da habitação, tem um efeito subjugante na fragilidade mental das pessoas com deficiência e nas suas famílias onde sai reforçado o papel mediador do serviço social com as redes sociais locais.

A desvalorização da profissão e a política de salários baixos é também referida como um desafio e um constrangimento para os profissionais.

Ao nível do trabalho desenvolvido nas organizações do movimento CERCI as entrevistadas referem como principais desafios a constante atualização da informação e conceção de novas metodologias para ir ao encontro das necessidades das pessoas com deficiência, a mudança de paradigmas e a necessidade da adaptação constante a novas competências, nomeadamente de gestão, liderança e capacitação digital.

No futuro, o principal desafio será dar continuidade a uma intervenção que coloque os direitos das pessoas apoiadas numa perspetiva de inovação e sustentabilidade das organizações, sair de quadros de referência do passado e na exigência do trabalho de coordenação e administrativo, mais focados no funcionamento e nos imperativos legais, deixando para trás o apoio aos destinatários da intervenção.

Outro desafio será a capacidade de resposta efetiva a problemas sociais cada vez mais complexos, com poucos recursos.

Esta dicotomia entre a qualidade da intervenção social dos/as AS e a sustentabilidade própria de um mundo em constante mudança, abre caminho para uma intervenção mais pró-ativa da atuação dos profissionais de serviço social face a alterações sistemáticas da legislação e paradigmas de atuação.

Quanto aos desafios dos/as AS referenciadas na entrevista foram os crescentes problemas sociais e a constante alteração legislativa com a necessidade de encontrar metodologias inovadoras que vão ao encontro da promoção dos direitos com a pessoa com deficiência e a aposta em formação e capacidade de adaptação e dinamismo.

Foi também mencionado a tabela remuneratória da CNIS, como um fator de desvalorização da profissão.

Podemos então que concluir através dos resultados obtidos que as organizações do movimento CERCI tem efetivamente uma cultura análoga e que os assistentes sociais que nelas trabalham identificam-se com essa cultura.

O serviço social esteve sempre presente na construção desta cultura adequando metodologias, paradigmas de intervenção social e contribuindo para a sua adaptação segundo orientações nacionais, supranacionais e normativos legais.

O papel da mediação do serviço social nas Organizações do movimento CERCI cooperam com a sobrevivência das organizações.

No campo do serviço social e atuação das AS, não se deve ficar apenas pela condução e cumprimento das orientações internas e externas, deve ter pensamento crítico e interventivo na defesa dos interesses das pessoas, colocando em causa a mesma medida para todos. Os princípios e valores do serviço social vão ao encontro deste manifesto.

A formação e a inovação devem ser uma aposta dos/das assistentes sociais.

Desenvolver as competências em gestão e liderança de equipas, em serviço social, ajustadas à realidade das organizações sociais.

A nível da prática Serviço Social seria importante intercâmbios nacionais e internacionais com partilha de boas práticas e re(conhecimento) de outras realidades.

Devem também de ter a capacidade de refutar o papel institucionalizador e segregador que muitas vezes querem atribuir às CERCI e outras congéneres e defender o papel importante que as organizações do movimento CERCI têm (e sempre tiveram) na inclusão das pessoas com DI.

## Bibliografia

- Afonso, J. A., & Afonso, J. A. (2005). A Educação Especial em Portugal. Uma memória do movimento associativo dos pais de cidadãos deficientes: as Cooperativas de Educação e Reabilitação. *Educar em Revista nº 25*, pp. 257-274.
- Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1995). *A investigação nas Ciências Sociais* (5ª Edição ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Alves, M. d. (2012). EDUCAÇÃO ESPECIAL E MODERNIZAÇÃO ESCOLAR: ESTUDO HISTÓRICO-PEDAGÓGICO DA EDUCAÇÃO. Tese de Doutoramento PARA SURDOS -MUDOS E CEGOS. Em U. d.-I. Educação (Ed.). Lisboa. Obtido em 12 de 01 de 2022, de <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/8687?locale=en>
- APSS, A. d. (25 de 10 de 2018). Código Deontológico dos Assistentes Sociais.
- Associação dos Profissionais de Serviço Social, A. (2018). *Código Dentológico dos Assistentes Sociais*. Lisboa.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bilhim, J. A. (1996). *Teoria Organizacional; Estruturas e Pessoas* (7ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Branco, F. (março de 2009). A Profissão de Assistente Social Em Portugal. *Locus Soci@I*, pp. 61-89.
- Cabral, E. (2005). Para uma Cronologia da Educação de Surdos. *Communicare- Revista de Comunicação*, pp. 35-53.
- Calado, J. R. (2005). Livro de Memórias da Fenacerci. *Revista Fenacerci*, p. 9.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on tthe Competing Values Framework* (Revised Edition ed.). The Jossey-Bass Business & management Series.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (03 de 2011). A Tool from the Competing Values Product Line - The OCAI - Organizational Culture Assesment Instrument. Obtido em 05 de 05 de 2023, de <http://cf2015.bhcarroll.edu/files/session-1-congregational-development/quinn-and-cameron-organizational-culture-assessment-instrument.pdf>
- Campos, F. P., Rédua, T. S., & Alvareli, L. V. (05 de dezembro de 2011). A influência da Cultura Organizacional para o Desempenho das Organizações. *Janus- Revista de Pesquisa Científica*, pp. 21-31.
- Cardoso, A. (s.d.). Uma análise Crítica do Uso do Instrumento do Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). São Paulo, Brasil: Universidade Presbiteriana MacKenzie.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2007). *Metodologia da Investigação - Guia para a auto-aprendizagem* (1ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

- Carvalho, A. O., Ferreira, M. R., & Silva, P. A. (Maio de 2019). Partners In a Caring Society – A Nonprofit Organization Case Study. *Economics and Sociology*, pp. 129-146.
- Carvalho, A. O., Ferreira, M. R., & Silva, P. A. (Maio de 2019). Partners In a Caring Society –A Nonprofit Organization Case Study. *Economics and Sociology*, pp. 129-146.
- Carvalho, M. I. (2016). *Ética Aplicada ao Serviço Social*. Lisboa: Pactor.
- Carvalho, M. I., & Pinto, C. (jan/mar. de 2015). Desafios do Serviço Social em Portugal. *Serv. Soc. Soc.*, pp. 66-94.
- CASES. (2018). *Código Cooperativo*. Lisboa.
- CASES. (2019). *Guia Prático da Economia Social*. Lisboa: CASES.
- Chiavenato, I. (2004). Cultura Organizacional, A Dinâmica do Sucesso das Organizações. Em I. Chiavenato, *Comportamento Organizacional* (pp. 116-124). São Paulo: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional; A Dinâmica das Organizações* (2ª ed.). S. Paulo: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos; O Capital Humano das Organizações* (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Correia, J. A. (Dezembro de 2011). *Os Sistemas de Financiamento das IPSS e a sua Relação com o Estado Providência em Portugal*. Lisboa: ISCTE - Instituto Universitario de Lisboa.
- Costa, J., Rodrigues, A. C., & Ferreira, M. R. (setembro de 2020). Organizational Culture in Social Economy Organizations. *Economics e Sociology*, 13, pp. 155-170.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologias de Investigação em ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (1ª edição ed.). Coimbra: Almedina.
- Czempik, T. C. (2018). *Adaptação Cultural e Validação do Organizational Culture Assessment Instrument para uma amostra de Profissionais de Enfermagem Brasileiros*. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. Obtido em 26 de 03 de 2023
- Deus, P. N. (2004). A condição ética das Instituições Sociais. *Intervenção Social*, pp. 83-110.
- Diniz, D. (24 de novembro de 2009). Modelo Social da Deficiência: A Crítica Feminista. *Série Ânima*, pp. 1-8.
- Drucker, P., & Maciaribello, J. (2011). *Management: Revised Edition*. New York, United States: HarperCollins Publishers Inc.
- Dumbrill, G. C., & Yee, J. Y. (2019). *Anti-OpPressive Social Work: Ways of Knowing, Talking and Doing*. Ontário-Canadá: Oxford University Press.
- Faleiros, V. d. (9-19 de 1994). Serviço Social: Trajetórias e Estratégias. *ULL-ISSSL] IS, n. 09 (1994)*.
- Fenacerci. (2005). FENACERCI: Vinte anos ao Serviço das Associadas e das Pessoas com Deficiência. *Revista da Fenacerci*, pp. 6-8.

- Fenacerci. (2011). *Pirilampo Mágico*. Obtido em 12 de 02 de 2022, de Fenacerci: <https://www.fenacerci.pt/SitePirilampo2011/historia.html>
- FENACERCI. (2020). *Fenacerci/associadas*. Obtido em 11 de 11 de 2022, de <https://www.fenacerci.pt/wp-content/uploads/2021/01/lista-associadas-2020.pdf>
- Fenacerci. (s.d.). *fenacerci/historial*. Obtido em 20 de 08 de 2021, de Fenacerci: <https://www.fenacerci.pt/fenacerci>
- Fernandes, J. (. (2016). *A Economia Social em Portugal*. Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu.
- Ferreira, A. R., Carolo, D., Pereira, M. T., & Silva, P. A. (06 de 02 de 2016). Fundamentos Constitucionais da Proteção Social: Continuidades e Ruturas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, pp. 71-97. Obtido em 25 de 11 de 2021, de <https://journals.openedition.org/spp/2613?lang=pt>
- Fontes, F. (2009). Pessoas com deficiência e políticas sociais em Portugal: Da caridade à cidadania social. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, pp. 73-93.
- Garrido, Á. (2017). De Onde Vem a Economia Social.
- Garrido, Á. (17 de 03 de 2018). Debates, Tensões e Compromissos na Institucionalização. *Revista Desenvolvimento Sócio-Económico em Debate*.
- Garrido, A., & Pereira, D. (2018). *A Economia Social em Movimento - Uma História das Organizações* (1ª ed.). Lisboa: Tinta da China.
- Giddens, A. (2001). *Sociology* (5ª Edição ed.). (P. Express, Ed.) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gomes, R. B., & Lopes, P. h. (2017). Estudos feministas da defeciência: Novas prespectivas e intersecções. *Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th Women's Worlds Congress*, (pp. 1-12). Florianópolis.
- Governo, R. P.-X. (05 de Julho de 2021). Compromisso de Cooperação Para o Setor Solidário-Protocolo para o Biénio 2021-2022.
- Guerra, I. c. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo; Sentidos e Formas de Uso* (1ª edição ed.). Cascais: Principia.
- Hafford-Letchfield, T. (2009). *Management and Organisations in Social Work* (2ª Edição ed.). Southernhay East: Learning Matters Ltd.
- Hespanha, P., & Portugal, S. (2015). Welfare Cuts and Insecurity under the Rule of Austerity: the Impact of the Crisis on Portuguese Social Services. *Oñati International Institute for the Sociology of Law*, pp. 1110-1132.
- <https://www.seg-social.pt>. (s.d.). Obtido em 20 de 02 de 2023, de Sgurança Social: <https://www.seg-social.pt/evolucao-do-sistema-de-seguranca-social>
- Iamamoto, M. V. (2000). *O Serviço Social na Contemporaneidade: Trabalho e Formação Profissional* (3ª ed.). São Paulo: Cortez.

- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Editora Atlas.
- Lameias, A. C. (2010). *Percurso Histórico de Serviço Social*. Obtido em 22 de 03 de 2022, de APSS: <https://servicosocial.pt/o-percurso-historico-do-servico-social/>
- Lopes, A. (2009-2010). A Cultura Organizacional em Portugal: a Dimensão Oculta a Principal Ativo Intagível. *Gestão e Desenvolvimento 17-18*, pp. 3-26.
- Mascarenhas, A. O. (abril-junho de 2010). Novamente: Podemos Gerenciar a Cultura? *RAE\_ Revista de Administração de Empresas*, pp. 248-249.
- Menezes, M. (2019). Reconfiguração Do Serviço Social Num Contexto De Políticas Neolibéricas. *Lusíada, Intervenção Social*, pp. 9-35.
- Minayo, M. C. (2002). *Pesquisa Social; Teoria, Método e Criatividade* (21ª Edição ed.). Petrópolis: Editora Vozes.
- Moeira, A., Sá, P., Costa, A. P., & (Coords). (2021). *Reflexões em Torno de Metodologias de Investigação- Métodos* (Vol. Volume 1). Aveiro: UA Editora- Universidade de Aveiro.
- Negreiros, M. A., Queirós, M. J., & Andrade, M. (1992). *A Construção do Serviço Social em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Serviço Social, CRL.
- Observatório da Economia Social em Portugal, O. (09 de dezembro de 2011). A Economia Social: Conceito Proposto pela OBESP. Obtido em 25 de 10 de 2022, de CASES: [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/OBESP\\_Conceito\\_de\\_Economia\\_social\\_09\\_DEZ\\_2011.pdf](https://www.cases.pt/wp-content/uploads/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf)
- Oliveira, A. M. (2016). *A Teoria das Forças; Um referencial Para a Prática na Intervenção Social*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação; da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica-Editorial SA.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação; Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica-Editorial SA.
- Orsi, A., Marino, E., Rossi, L., Bertoia, N., & Shiniasshiki, R. (jan7jun de 2005). Cultura Organizacional e Terceiro Setor. *Revista Gestão e Conhecimento*, pp. 34-55.
- Pedroso, E. (2021). *As 100 Maiores Cooperativas em Portugal: Retrato da Mulher no Sector Cooperativo Português*. Lisboa: CASES.
- Pena, M. J. (1º semestre de 2013). A Relação Profissional na Quadro da Intervenção do Assistente Social. *Intervenção Social*, pp. 55-70.
- Pereirinha, J. A., & Carolo, D. F. (2009). *A Construção do Estado Providência em Portugal: Evolução da Despesa Social de 1935 a 2003*. Lisboa: GHES- Gabinete de História Económica e Social.
- Pereirinha, J. A., & Carolo, D. F. (2009). *A Construção do Estado-Providência em Portugal: Evolução da Despesa Social*. Lisboa: Gabinete de História Económica e Social- GHES.

- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico* (2ª Edição ed.). Rio Grande do Sul- Brasil: Universidade Feevale.
- Queirós, M. J., & Henriquez, B. A. (Dezembro de 1994). O Trabalho Social...da Organização Para o Movimento- O Cado Da Experiência Cerci. *Intervenção Social*, pp. 25-38.
- Quintão, C. (2004). Terceiro Sector-elementos para a referenciação teórica e conceptual. *Sociedades contemporâneas: Reflexividade e Acção*, (pp. 23-38). Braga. Obtido em 1 de Dezembro de 2021, de [https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR4628da65d6dd3\\_1.pdf](https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR4628da65d6dd3_1.pdf)
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª Edição ed.). Lisboa: Gradiva.
- República, P. d. (10 de Abril de 1976). *Constituição da República Portuguesa*. Obtido em 24 de 11 de 2021, de <https://www.cne.pt/>: [https://www.cne.pt/sites/default/files/dl/crp\\_1976.pdf](https://www.cne.pt/sites/default/files/dl/crp_1976.pdf)
- Reto, L., & Lopes, A. (julho de 1989). A Cultura Organizacional ara Além da Moda. *Análise Psicológica*, pp. 179-189.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodrigues, M. C. (2017). *Movimento Cerci em Portugal; 40 anos de Vida do Movimento Social à Institucionalização* (1ª ed.). (Fenacerci, Ed.)
- Ruela, A., & Albuquerque, C. (2015). Intervenção Social e processos de accountability: Como conciliar interesses e expectativas dos diferentes stakeholders. *Intervenção Social*, pp. 135-153.
- Santos, B. S. (Novembro de 1984). A Crise e a Reconstituição do Estado em Portugal. *Revista Critica de Ciências Sociais nº 14*, pp. 7-29.
- Schein, E. (Fevereiro de 2014). Para Uma Nova Visão de Cultura Organizacional. *Massachusetts Institute of Technology*, pp. 3-21.
- Schein, E. H. (1968). *A Psicologia na Organização*. Lisboa: Livraria Clássica Editora.
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia de la Organizacion*. Nuacalpan de Juárez- México: Prentice-Hall Hispanico-Americana SA.
- Schein, E. H. (1984). Uma Nova Concepção de Cultura Organizacional. *Sloan Management Review*, 25.
- Silva, A. V., Tsukahara, M. P., & Nunes, N. F. (2017). *Cultura Organizacional: Uma Perspectiva Comportamental*. Brasília: Instituto Walden4.

- Silva, L. M., Medeiros, C. A., & Galvão, L. (2009). Diagnóstico de Cultura Organizacional: Uma Aplicação do Modelo de Valores. *II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, (pp. 1-16). Coritiba.
- IFSW, F. (2014). International Federation on Social Workers. Obtido em 11 de 11 de 2022, de <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/>
- Sousa, I. (2017). Serviço Social: A Dimensão Política Da Profissão. *Lusáda, Intervenção Social*, pp. 9-24.
- Sousa, I. d. (1º semestre de 2015). Serviço Social em Debate: Que Referenciais Genéricos. *Intervenção Social Nº 42/45*, pp. 11-23.
- Torgal, L. R., & Vargues, I. N. (1995). O Liberalismo e a Instrução Pública em Portugal. *Encontros Ibéricos da História da Educação, Vol.2º Encontro*, pp. 69-98.
- Veiga, C. V. (1998). COOPERATIVAS DE EDUCAÇÃO E REABILITAÇÃO; Uma Visão Geral. Em SNRIPD, *Livros SNR nº 13*.
- Vieira, N. d., Parente, C., & Barbosa, A. C. (2017). "Terceiro setor", "economia social" e "economia Solidária": laboratório poe exelência de inovação social. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras do Porto*, pp. 100-121.
- Vieira, N. d., Parente, C., & Barbosa, A. C. (05 de 2017). "Terceiro Setor", "economia social" e "economia solidária": laboratório por exelência de Inovação social. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras no Porto*, pp. 100-121.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação- O Processo de Construção do Conhecimento* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Weber, P. (2011). *Dinâmicas e Práticas do Trabalhador Social*. Porto: Porto Editora.
- Welter, G. M.-R., & Capitão, C. G. (Dezembro de 2007). Medidas Ipsativas na Avaliação Psicológica. *PEPSIC- Periódicos Eletrónicos de Psicologia*.

Anexos

---

## Anexo 1 – Consentimento Informado



Universidade Lusíada

Mestrado em Serviço Social

### Consentimento Informado

A presente investigação intitulada “Cultura Organizacional e Serviço Social: O Caso das Cercis”, está a ser desenvolvida por Sílvia Sofia Dias Ganhão, sobre a orientação da Professora Doutora Isabel de Sousa, no âmbito do Mestrado em Serviço Social do Instituto Superior de Serviço Social (ISSSL) da Universidade Lusíada.

Este é um estudo exploratório que pretende abordar a Cultura Organizacional (CO) de um movimento social em Portugal marcante, que surgiu após o 25 de Abril de 1974, para pessoas com deficiência Intelectual e suas famílias e os contributos do Serviço Social no percurso das organizações do Movimento CERCI.

A sua participação é livre e voluntária e pode retirar-se a qualquer altura ou recusar-se em participar sem qualquer consequência ou danos para si.

Toda a informação recolhida neste estudo é estritamente confidencial e anónima, e em momento algum a identidade será relevada.

Eu, \_\_\_\_\_ (nome completo) declaro ter compreendido a informação anterior e aceito participar neste estudo de forma voluntária e autorizo o registo da gravação em áudio da entrevista, sendo estes tratados de forma sigilosa e eliminados após o tratamento de dados.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura do Participante

Endereço de *e-mail* da Mestranda: [sofiaganhao@gmail.com](mailto:sofiaganhao@gmail.com)

## Anexo 2 – Guião de Entrevista



Cultura Organizacional e Serviço Social: O Caso das Cerci

Dissertação de Mestrado em Serviço Social

COD:

**Tema:** “Cultura Organizacional e Serviço Social: O Caso das CERCIs”

**Mestranda:** Sílvia Sofia Dias Ganhão

**Orientadora:** Professora Doutora Isabel de Sousa

A recolha de dados, no âmbito desta pesquisa empírica, será realizada através de uma Entrevista semiestruturada, seguida pelo preenchimento do OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

### Guião de Entrevista

#### Caracterização sociodemográfica

Idade: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Habilitações Literárias: \_\_\_\_\_

Ano de conclusão da formação: \_\_\_\_\_

Nº de anos a trabalhar na organização do movimento CERCIs: \_\_\_\_\_

#### A Cultura Organizacional e o papel do Serviço Social no Movimento CERCIs

- 1- Considera que as organizações do movimento CERCIs têm uma cultura Organizacional análoga? Porquê?
- 2- Que papel tem o Serviço Social na sua organização?
- 3- Como tem sido a evolução na intervenção social nas organizações do movimento CERCIs desde a sua génese até aos nossos dias?
- 4- Quais as principais dificuldades que tem sentido na adaptação dos processos gestionários e de governação com os pressupostos de atuação do serviço social?
- 5- Quais pensa ser os principais desafios para os/as assistentes sociais no presente e os que perspetiva para o futuro dentro da sua organização?
- 6- Antes de passarmos ao OCAI, para além do que já foi falado, gostaria de acrescentar algo?

1

Sílvia Sofia Dias Ganhão  
Sofiaganhao@gmail.com



COD:

**OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument**

(Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, 2006)

O objetivo do OCAI é avaliar as seis dimensões-chaves da cultura organizacional. Ao preencher o instrumento, estará a sistematizar a forma como a sua organização funciona e os valores que a caracterizam. Não existem respostas corretas ou erradas para estas questões, da mesma forma que não existem culturas corretas ou erradas.

O OCAI consiste em seis perguntas. Cada uma delas apresenta quatro alternativas. Divida 100 pontos pelas quatro alternativas, na medida em que cada uma delas for semelhante à sua própria organização. Atribua uma pontuação maior à alternativa que mais se aproximar da sua organização.

A primeira série de seis perguntas recebe o nome “Agora”. Corresponde à cultura, tal como se apresenta hoje. Depois de preencher a série “Agora”, encontrará as perguntas repetidas com o título “Futuro”. As suas respostas a estas questões deverão basear-se na forma como espera que a sua organização seja daqui a cinco anos.

Inicie por avaliar como percebe que a sua organização está no presente e só depois de terminar passe à coluna dois “futuro”.

1. Características dominantes	Agora	Futuro
A. A organização é um espaço muito pessoal. É como a continuação da família. As pessoas parecem compartilhar muito de si mesmas.		
B. A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a arriscarem e assumirem riscos.		
C. A organização é muito focada em resultados. Uma grande preocupação é a realização do trabalho. As pessoas são muito competitivas e focadas nas realizações.		
D. A organização é muito controlada e estruturada. Os procedimentos formais geralmente controlam o que as pessoas fazem.		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



COD:

2. Liderança Organizacional	Agora	Futuro
A. A liderança na organização é geralmente considerado como um exemplo de tutoria, facilitação ou estimulação.		
B. A liderança da organização é geralmente considerada um exemplo de empreendedorismo, inovação ou tomada de riscos.		
C. A liderança da organização é geralmente considerada como exemplo de foco voltado ara seriedade, agressividade e resultados.		
D. A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar eficiência na coordenação, organização ou operação dentro das regras.		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

3. Gestão de colaboradores	Agora	Futuro
A. O estilo de gestão da organização é caracterizada pelo trabalho de equipa, consenso e participação.		
B. O estilo de gestão da organização é caracterizada pela tomada de risco individual, inovação, liberdade e singularidade		
C. O Estilo de gestão na organização é caracterizada pela competitividade, demandas altas e resultados.		
D. O estilo de gestão na organização é caracterizado poe estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade de relacionamentos.		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

4. União Organizacional	Agora	Futuro
A. O que mantém a organização unida é a fidelidade, confiança mútua. O compromisso para com a organização é alto.		
B. O que mantém a organização unida é o compromisso com a inovação e o desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda		
C. O que mantém a organização unida é a ênfase na realização e cumprimento de metas.		
D. A O que mantém a organização unida é as regras e políticas formais.		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



5. Ênfase estratégico	Agora	Futuro
A. A Organização enfatiza o desenvolvimento humano. Predomina a alta confiança, abertura e participação.		
B. A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e cria novos desafios. Há valor em experimentar coisas novas e procurar oportunidades.		
C. A organização enfatiza ações competitivas e de realização. Atingir metas e vencer nos mercados é dominante		
D. A organização enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controle e operações dentro das regras são importantes.		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

6. Critérios de sucesso	Agora	Futuro
A. A organização define o sucesso baseado no desenvolvimento dos recursos humanos, trabalho de equipa, comprometimento dos funcionários e preocupação com as pessoas		
B. A organização define o sucesso com base em produtos exclusivos ou recentes. É um líder de produto e inovadora.		
C. A organização define sucesso com base do ganho no mercado e superando a concorrência. Liderança e mercado competitivo é fundamental		
D. A organização define o sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, agendamentos regulares e baixo custo são essenciais		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Obrigada!

## Anexo 3 – Autorização de adaptação e uso para estudantes do OCAI

### **Request for authorization for accomplishment of transcultural adaptation process of the OCAI for the Portuguese (Brazil)**

---

**De :** Meredith Smith <meredithbusiness@gmail.com> Sex, 11 de Jul de 2014 16:35

**Assunto :** Request for authorization for accomplishment of transcultural adaptation process of the OCAI for the Portuguese (Brazil)

**Para :** thamiris vegro <thamiris.vegro@usp.br>

Dear Ms. Vegro,

Thank you for your inquiry regarding the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Kim Cameron copyrighted the OCAI in the 1980s, but because it is published in the Diagnosing and Changing Organizational Culture book, it is also copyrighted by Jossey Bass.

The instrument may be used free of charge for research or student purposes, but a licensing fee is charged when the instrument is used by a company or by consulting firms to generate revenues. As a graduate student, you may use it free of charge and make adaptations as needed. Please include appropriate copyright information on any adaptation. Professor Cameron would appreciate it if you would share your results with him when you finish your study, as well as a copy of the adaptation.

We do have a local company (BDS, Behavioral Data Services, 734-663-2990, [Sherry.Slade@b-d-s.com](mailto:Sherry.Slade@b-d-s.com)) which can distribute the instrument on-line, tabulate scores, and produce feedback reports for a fee. These reports include comparison data from approximately 10,000 organizations--representing many industries and sectors, five continents, and approximately 100,000 individuals.

I hope this explanation is helpful. Congratulations on your program, and I wish you well on your project.

Best wishes,

Meredith Mecham Smith

<https://correio.usp.br/h/printmessage?id=12310&xim=1>

1/2

## Anexo 4 - Análise Conteúdo das Entrevistas

Quadro IV - Analogia da cultura organizacional nas organizações do movimento CERCI		
Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Génese	O início	<p>AS1 “A promoção da mudança social referente ao apoio a Pessoas com deficiência foi um dos pontos de partida das Organizações Sociais na sua constituição”</p> <p>AS2- “A grande maioria criadas no pós 25 de abril”</p> <p>AS3- “Foram Organizações que nasceram pós 25 de abril, criadas por grupos de pais, professores e pessoas com papel de destaque na comunidade, que tinham em comum o mesmo objetivo, de encontrar uma resposta para crianças e jovens com deficiência mental, para as quais o sistema educativo não tinha, na altura, qualquer resposta”</p> <p>AS5- “ Sim. Eu acho que desde o início e a forma como as nossas organizações nasceram e tendo em conta o contexto social e político, da época na altura, nos pós 25 de abril, houve aqui um impulso em termos de movimento social não é?!!”</p> <p>AS7 – “Sim. Estas organizações são cooperativas que nasceram no período pós 25 de abril, com uma matriz comum”  “A grande maioria surgiu na mesma época, sendo um movimento cooperativo da sociedade civil, com o objetivo de dar resposta às crianças e jovens com deficiência, que não tinham enquadramento no sistema regular de ensino”</p> <p>AS08 – “ Considero sim. As CERCI nascem de uma necessidade das famílias que não tinham respostas para a suas pessoas, para as suas crianças no sistema educativo e naturalmente acabam por se constituir por cooperativas, no conceito de cooperativismo, acaba por criar aqui uma estrutura que é muito similar nas nossas congéneres”</p>

Funcionamento Organizacional	Liderança	<p>AS02- A maior parte dos dirigentes são pessoas que estiveram na sua abertura, na governança das organizações que funcionam à imagem e semelhança dos seus líderes, trabalhando na sua “sombra”</p> <p>AS07- “Assiste-se a lideranças que tendem a perpetuar no tempo, algumas envelhecidas e nem sempre capacitadas do ponto de vista da gestão”</p>
	Pressupostos de atuação	<p>AS01- A partilha de conhecimentos dificuldades e expectativas sempre foi prática comum destas organizações, também porque os problemas eram idênticos e as soluções partilhadas</p> <p>AS01 – “O facto de o movimento exercer pressão social permitiu participação ativa na construção e alteração das políticas sociais dando continuidade às suas iniciativas de intervenção tendo um impacto ao nível das respostas dadas à população atendida, lutando sempre de forma a garantir efetivamente direitos civis, políticos e sociais dos clientes e famílias.”</p> <p>AS02- “Sim. Porque são todas cooperativas”</p> <p>AS02- “Todas tendem a seguir o coração mais que a razão e tendem a funcionar segundo as oportunidades de financiamento.”</p> <p>AS02- “Há uma grande falta do papel de reconhecimento do papel fundamental e estruturante dos seus colaboradores”</p> <p>AS04- “... no entanto o contexto comunitário, parcerias e os apoios institucionais possam ser diversificados.”</p> <p>AS05- “ Houve uma réplica daquilo que foi a primeira e começaram a disseminar e como viram como de facto como a organização foi criada era um modelo que funcionava, daí a réplica ao nível nacional e de todas terem a mesma forma de funcionamento, a mesma filosofia”</p> <p>“ Uma das coisas que de facto veio ajudar a fundamentar esta questão da CO e que eu acho que teve um peso muito importante foi o nascimento da FENACERCI, porque apesar de</p>

		<p>cada CERCI ser independente, elas estão todas congregadas na federação e a federação tem aqui este papel catalisador, portanto, quando trabalha nos seus grupos de trabalho, ao longo dos anos, os centros de atividades, as residências etc... há aqui uma preocupação de chamar as associadas e de fazer um caminho ao nível das respostas sociais que dão”</p> <p>“Tem também impulsionado a criação de legislação e quando criam modelos orientadores, criam para todas e automaticamente nós temos todos aqui um fio condutor que mais ou menos seguimos, não é?! Temos todos a mesma filosofia, somos todas cooperativas, estamos todos dentro do 3º setor, somos ONG`s “</p> <p>“Mesmos as últimas a serem criadas, a CERCIbraga e isso, o modelo é igual. A CERCIbraga foi a última a ser criada e parece ela que funciona como nós CERCIlisboa que fomos criadas em 1975. Quase 40 anos de distancia mas o funcionamento é idêntico”</p> <p>AS06 “Porque trabalhamos todos com o mesmo tipo de público e temos de ir ao encontro das necessidades desse mesmo público e portanto tem que se organizar e procurar essas respostas. A população vai envelhecendo também e têm de uniformizar procedimentos”</p> <p>AS07- “No entanto, ao longo dos anos, cada organização foi-se consolidando com respostas sociais mais ou menos iguais ou divergentes, com mais ou menos capacidade de apostar na inovação social e em investimento”</p> <p>“ Uma cultura organizacional pouco hierarquizada, com uma estrutura familiar, onde os colaboradores sentem um forte sentimento de missão. São estruturas em que as pessoas trabalham no espírito de “amor à camisola”, em que, no sentido geral subsistem lógicas de cooperativismo”</p> <p>“Assiste-se a alguma resistência à mudança faze a outro tipo de organizações e empresas do setor”</p>
Intervenção	Missão, Visão e valores	AS03- “Hoje em dia, são também muito semelhantes no que diz respeito às respostas que desenvolvem e serviços que prestam, tal como a forma como definem a sua missão, visão e valores”

		<p>AS04- “Sim, uma vez que a missão das CERCI é iguais, naturalmente existe uma cultura organizacional que tende a ser análoga...”</p> <p>Cod 07 -“ Têm esta matriz social, com um forte cunho familiar e de base comunitário, diferente de outras IPSS”</p> <p>Cod 08- “... acredito que grande parte das organizações se rege pelos mesmos pressupostos, pelas mesmas missões e o que irá diferenciar será o seu enquadramento, o contexto geográfico”</p>
--	--	--

## Papel do Serviço Social na Organização

Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Atuação	Funções/Cargos	<p>AS02- “Estão a coordenar respostas sociais e uma na Direção Executiva. Depois existem várias a apoiar as respostas sociais, em funções adequadas à sua formação.”</p> <p>AS01- “Como ponto de partida o serviço social baseava-se numa visão mais assistencialista com a identificação das necessidades e intervenção direta na resolução dos problemas sociais.”</p> <p>AS01-“ O trabalho direto com a população, embora não consolidado tem possibilitado a pesquisa e o aprofundamento de novas metodologias e abordagens.”</p> <p>AS03- “Tem um papel muito importante. As respostas sociais e outras com maior dimensão têm na sua equipa um assistente social, que assume um papel fundamental no trabalho com as pessoas que apoiamos e suas famílias.”</p> <p>AS04- “ O Serviço Social apoia os nossos clientes e famílias fomentando uma melhor integração no meio social em que se encontram inseridos...”</p> <p>AS04- “... solução dos seus problemas, intervindo no desenvolvimento de capacidades e competências ao nível cognitivo, relacional e organizativo.”</p> <p>AS05- “O Serviço Social teve e tem um papel preponderante desde o início”  “até no grupo fundador dos sócios fundadores da Cercilisboa, na época estava duas AS que pertenciam, na altura à caixa industria e elas próprias tiveram na génese do movimento e também na criação de políticas sociais que não existiam para a nossa área e para esta área da reabilitação”</p> <p>“Na constituição das equipas das respostas sociais é um profissional que está sempre presente, e isso está na legislação, fazemos parte das equipas.”</p> <p>“Em termos de intervenção, eu não concebo a nossa área sem o papel deste técnico, seja ele ao nível da formação profissional, seja ao nível do CACI, seja ao nível da Intervenção Precoce, do próprio CRI, apesar de de ter havido uma redução em termos financeiros e de momento não haver”</p> <p>“...há muitos serviços que nas nossas organizações o serviço social está ao nível das chefias, portanto, nas chefias intermédias que são diretores das residências, ou são diretores de CACI, e portanto, é de facto e sem dúvida nenhuma uma área fundamental e</p>

	<p>preponderante na vida das organizações, até porque tem a capacidade de congrega de...</p> <p>“...para já fazer a avaliação diagnóstica e o AS está na formação ou nos CACI`s a fazer a avaliação diagnóstica dos jovens ou das famílias, o levantamento de necessidades, o encaminhamento, portanto toda aquela parte de diagnóstico social, na construção de toda a identidade da organização. Ao nível das atividades, do planeamento. Muitas implementaram sistemas de qualidade, EQUASS e outros sistemas de qualidade onde tivemos sempre um papel preponderante nessa parte...e também a história não é?”</p> <p>“... de facto uma das coisas que nos caracteriza ao nível da CO é a duração dos técnicos na casa no tempo. As pessoas estão uma vida na organização. Enquanto em outros serviços (idosos, crianças...) há uma mobilidade maior das pessoas, as pessoas entram e saem das organizações, nós não, nós temos uma permanência no tempo”</p> <p>“...até o acompanhamento que damos às pessoas, ou seja, nós temos colaboradores na CERCI que estão cá à 35, 40 anos, na altura que as crianças tinham 7,8 9 10 anos e hoje tem 30, 40 e há aqui um crescimento em conjunto e um envelhecimento em conjunto”</p> <p>“Vamos aprendendo uns com os outros, as necessidades deles vão aparecendo...e nós vamos dando resposta”</p> <p>AS06 – “ Apoio direto a clientes, apoio psicossocial às famílias e a obtenção a serviços por parte dos técnicos e informação às famílias sobre todos os subsídios e serviços, digamos assim, que existem na comunidade e que eles podem realmente ter acesso”</p> <p>“... apoio individual”</p> <p>AS07- “O Serviço Social é bastante importante no quadro das outras funções sociais. Deverá, no entanto ser entendida numa perspectiva multidisciplinar e transdisciplinar no quadro de outras funções”</p> <p>“Deverá também ter um olhar sobre o quadro familiar, como célula orgânica, dinâmica e holística...ter um olhar sobre o quadro familiar, como célula orgânica, dinâmica e holística”</p> <p>“...nem sempre acompanham a inovação e a dinâmica que é necessário ter e criar. É preciso sair dos quadros de referência do passado, trabalhar em dinâmicas multidisciplinares e transdisciplinares, sem competitividade entre as diversas formações e profissionais, não esquecendo que a realidade é plural e não é estática”</p> <p>08- “ No fundo é um grande congregador dos diferentes atores, dos clientes, das famílias, dos colaboradores da tutela, parceiros e comunidade no geral e portanto</p>
--	---

		<p>acabamos por ser aqui elementos mobilizadores de recurso...”</p> <p>“... acabamos por ter aqui um papel importante na gestão...os serviços de gestão da qualidade e um papel mediador entre os diferentes atores institucionais e essencialmente, e é esse que é o nosso foco de intervenção, somos basilares na autodeterminação ou o contributo para capacitar estas pessoas que atendemos na sua autodeterminação, inclusão e participação social”</p>
--	--	--

- Evolução da Intervenção Social nas organizações do movimento CERCI

Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Evolução	Inovação	<p>AS03- “Houve uma grande evolução.”</p> <p>AS02- “Foram ganhando alguma especialidade”</p> <p>AS02- “São organizações que cresceram muito, mas que continuam a ser organizações que aprendem e que buscam novas formas de experimentação na área da intervenção social.”</p> <p>AS04- “...paralelamente tem tentado inovar nas metodologias de capacitação e acompanhamento das famílias, tendo em vista uma maior capacitação e empoderamento das pessoas que apoiamos.”</p> <p>AS05- “ Ao nível da intervenção as metodologias tem vindo numa evolução, por exemplo, estou-me a lembrar dos Centros de Atividades Ocupacionais que inicialmente tinham os currículos funcionais com a área casa, área grupo...e as coisas foram evoluindo, as metodologias foram mudando, depois apareceu a CIF as coisas começaram a ser diagnosticadas de outra forma. Depois apareceram os planos individuais de intervenção, e, portanto, há aqui uma evolução também empurrada pela própria segurança social e por políticas internacionais, através de diretrizes da União Europeia e agora mais ultimamente a convenção que é um dos documentos mais orientadores para a nossa área e implica alterações, tanto que esta mudança de CAO para CACI da evolução e da diferença</p> <p>AS06 – “Eu acho que tem evoluído bastante, porque agora é possível dar apoio desde quase o nascimento, portanto, com a parceria da segurança social foi possível introduzir também nas Cerci’s a Intervenção Precoce e damos apoios logo desde o nascimento”</p> <p>“Tem evoluído uma vez que hoje é possível a intervenção social em intervenção precoce”</p> <p>AS07- “Penso que no início a intervenção seria mais de “fazer o que fosse preciso” “. O movimento começou com</p>

		<p>grande generosidade, em que todos faziam tudo. Sem grande especialidade nas funções.”</p> <p>AS08- “Eu penso que inicialmente tinha um papel mais paliativo, mais securizante, de qualquer das maneiras, à medida que houve evolução do movimento Cerci o papel torna-se mais ativo naquilo que é o desenvolvimento das organizações”</p>
	<p>Intervenção social hoje</p>	<p>AS01- “A mediação é o papel de maior relevo entre a organização e os clientes, familiares e serviços da comunidade.”</p> <p>AS01- “Identifica a necessidade e resolução destas através da prática articulada com os outros serviços da comunidade.”</p> <p>AS01-“Assegura os direitos das pessoas com Intelectual”</p> <p>AS03- “Atualmente as Cerci's são organizações muito viradas para a capacitação e empoderamento das pessoas com deficiência, com grande abertura para a comunidade.”</p> <p>AS03- “Desenvolvem variadas respostas sociais, na sua maioria tendo como público-alvo as pessoas com deficiência.”</p> <p>AS05- “... nós falávamos da integração e neste momento falamos de inclusão que é uma coisa muito mais abrangente.”</p> <p>“Os conceitos também mudaram e em termos destas linhas orientadoras que nos regem acaba por nós termos de se adaptar a estas novas diretrizes. Por exemplo, com esta alteração dos Centros de Atividades Ocupacionais para Centros de atividades e Capacitação para a Inclusão isto vem no sentido da desinstitucionalização e da vida independente...”</p> <p>“...se olharmos para a legislação do CACI por exemplo para além das Atividades Socialmente Úteis temos também uma parte para a transição da vida adulta através da inclusão e do emprego”</p> <p>“... há pessoas que nunca se vão desinstitucionalizar, isso é utópico. Podemos é trabalhar crianças que estão na IP, que estão agora a entrar na escola e que tem um percurso e que as coisas têm de mudar, porque isto agora não é só abrir portar e vamos lá à vida, porque isto não é assim, nós não estamos preparados para isso e a sociedade em si também não está preparada para isto...”</p> <p>“... nós não temos o lobby dos transgêneros ou LGBT porque são auto determinantes e os nossos não são, tem de ter alguém que os represente e de facto isso não se consegue do dia para a noite...”</p>

		<p>“... vais a Inglaterra ou b�elgica � um ou três técnicos de acompanhamento para um... e nós ainda estamos distantes disso”</p> <p>AS06 – “Tem sido também importante a sensibiliza�o da comunidade, os casos chegam-nos através do hospital, não só das famílias, porque antes eram muito as famílias que vinham procurar os serviços também, porque estavam desesperados, não tinham resposta e tudo mais... e agora cada vez mais a saúde tem tido um papel importante e também as escolas, que também tiveram sempre um papel, mas agora cada vez mais a saúde, sem dúvida...”</p> <p>“ O facto de o diagnóstico ser cada vez mais precoce leva a que os serviços estejam mais despertos e disponíveis para...esta sinaliza�o”</p> <p>“... podendo agora estar no ensino oficial desde as creches e atl’s públicos faz toda a diferença e poderem estar depois ao nível do 1� ciclo poderem logo integrar a escolas regulares”</p>
	<p>Interven�o dos trabalhadores sociais</p>	<p>AS07- “Cabe a muitas pessoas com fun�es sociais gerir respostas sociais, mas nem sempre têm esta componente de gestão de pessoas e de recursos. Se por um lado as fun�es técnicas são importantes, para “gerir” ou “coordenar” uma resposta social, há que ter capacidades e competências de liderança de equipas, de gestão financeira ou de recursos, de gestão de conflitos (entre muitas outras)”</p> <p>AS08- “Penso que cada vez mais há uma valoriza�o daquilo que � a interven�o multidisciplinar e holística com estas pessoas, o que pressupõe a dignifica�o do que � o nosso papel e a nossa interven�o enquanto elementos de interven�o social”</p> <p>AS04- “A interven�o social no movimento CERCI tem como preocupa�o o acompanhamento dos normativos legais que tabelam as interven�es das nossas respostas sociais...”</p>

- Dificuldades de adapta o aos processos gestion rios e de governa o com os pressupostos de atua o do Servi o social

Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
Adapta�o aos processos gestionários e de governa�o	Orienta�es normativas	<p>AS04- “Umas das principais dificuldades que sinalizo são a transferência das imposi�es dos normativos legais para as práticas e metodologias participativas que implementamos.”</p> <p>AS01- “Adaptabilidade das organiza�es � legisla�o vigente � vital e necessária, mas sempre tendo em considera�o os princípios da responsabilidade social e das necessidades das organiza�es.”</p>

		<p>AS03- “ Adaptação a novas orientações normativas e pressupostos de atuação com exigências que não são acompanhadas por financiamento”</p> <p>AS03- “Poucos recursos.”</p> <p>AS06 – “ Somos 3 técnicas e temos financiamento para 20 crianças cada....mas não é suficiente porque cada uma de nós já vai quase em 30... que acaba por ser uma dificuldade porque já dava quase para mais um técnico”</p> <p>“... quando estava na formação, era técnica de serviço social na formação de deparei-me com a sustentabilidade dos recursos financeiros e com os fundos não serem atempadamente e também com a assiduidade dos formandos que não permitiam muitas vezes que estivessem a conclusão do curso e isto em termos de afetação de recursos à instituição acabava também por penalizar”</p> <p>“...tínhamos de ter recursos para pagar aos formadores, porque estes estavam cá a tempo inteiro”</p> <p>“... leva muitas vezes à devolução de dinheiro”</p> <p>AS02- “ Tem a ver sobretudo com o trabalho de casos face a uma gestão mais global.”</p> <p>AS03- “ Atuar em conformidade com a legislação sem nunca se afastar dos princípios éticos do serviço social e mantendo o compromisso com a sustentabilidade da organização é possível e necessário, há que encontrar um equilíbrio”</p> <p>AS05- “Temos de ter muito cuidado, para não entrar em conflito, no chamado dilema ético... por uma lado vivemos muito o que é a nossa CO, a nossa organização... vestimos muito a camisola, a nossa CERCI, é um sentido de pertença e que a nossa organização é a nossa família, a nossa casa, por outro lado temos a normas ao nível do funcionamento, ao nível do calculo dos pagamentos das mensalidades etc... pronto, e o que acontece é do ponto de vista social há cada vez mais há dificuldades da parte das famílias”</p> <p>“ Um exemplo foi no COVID, ele não vai então vai desistir do CACI e fazer ver às pessoas se sair a vaga vai ser ocupada e depois vai para casa e já não tem vaga em lado nenhum, outras tem haver com as perdas de rendimentos das famílias e por outro lado nós não podemos ter as pessoas cá a custo “0, se não fechamos a porta mais dia, menos dia”</p> <p>“Nós antigamente tínhamos escalões, e agora temos esta fórmula que é muitas vezes ingrata...se na classe que atendemos fosse de média alta a organizações não teriam problemas nenhuns. Mas nós temos cada vez mais pessoas sem família, pessoas em que os pais estão a</p>
--	--	--

		<p>falecer, pessoas que estão institucionalizadas, porque CHL, portanto o Júlio de Matos... temos pessoas que residem lá, para além de ter de darmos prioridade a situações de pobreza e exclusão social”          Nestes casos “ ...Não é justo que a comparticipação financeira seja a mesma que de uma família com um p/ Capita altíssimo para uma família que não tenha quase dinheiro nenhum”</p> <p>“ Outra situação é nós termos um CACI em que são quase todos autónomos, comem todos pela mão deles, adam pelo pé deles e andam de transportes públicos etc...e que não precisas de tantos recursos e não tens tanta sobrecarga ou ter um grupo de dependentes, que estão em cadeira de rodas, usam fraldas e que andas com eles para trás e para a frente... “          “e a natações com não sei quantos recursos em que o custo é muito maior mensalmente do que é com um muito mais autónomo, mas esta distinção nunca existiu, é capa cinco para toda a gente”</p> <p>AS07 “Todos os profissionais devem saber que a sua missão vai para além do seu papel no sentido estrito. Têm uma responsabilidade na boa gestão de recursos e na responsabilidade social”          “As suas ações têm um impacto direto na gestão dos recursos e na responsabilidade social da organização. Têm o dever de zelar pelos recursos globais, o que muitas vezes não acontece.”          “Hoje, pede-se profissionais empreendedores, capazes de se tornarem um ativo, de percecionarem que o seu trabalho pode gerar receitas ou ser um custo. As suas ações têm impacto coletivo, desde a forma como gerem a marca social da entidade que representam, ao trabalho no terreno que desenvolvem.”</p> <p>AS08- “ Não diminuindo aquilo que é a nossa responsabilidade enquanto atores na prestação de serviço social, terá de haver aqui uma significação entre aquilo que é as necessidades e o corresponder ao acompanhamento das pessoas que atendemos e aquilo que são também a necessidade do ponto de vista da gestão para terem as suas organizações de alguma forma saudáveis do ponto de vista das suas organizações, permitindo conciliar estes dois campos garantindo uma intervenção de qualidade e inclusão das pessoas que atendemos de forma a chegar aos processos de forma a que não se descure a sustentabilidade das organizações”</p>
--	--	--

Principais desafios dos Assistentes sociais

Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
No presente		

	<p>Desafios atuais nas organizações</p>	<p>AS01- “O papel efetivo do SS. ao longo das quatro décadas no movimento Cerci, como agente promotor de mudança social na medida em que o trabalho destes profissionais esteve sempre presente desde a génese do movimento até aos nossos dias”</p> <p>AS03- “Atualmente considero que estamos perante um conjunto de problemas sociais crescentes nas mais diversas esferas...”</p> <p>AS04- “ Penso que o principal desafio é o acompanhamento constante e atualização da informação que está em constante atualização, a criação de metodologias inovadoras que possam ir cada vez mais ao encontro da promoção dos direitos da pessoa com deficiência”</p> <p>AS05- “Esta é uma grande questão... de facto a crise social económica que estamos a viver e que vamos continuar a viver, isto vai nos trazer aqui problemas graves e acho que é de tal maneira que eu nem consigo vislumbrar muito bem o que pode vir aqui a acontecer. Eu acredito que o Estado nos vai manter ao nível dos acordos, dos subsídios e não sei o quê...mas no caso das famílias, vão passar a ter ainda mais dificuldades daquelas que são inerentes àquelas de que são ao facto de ter um filho com deficiência...”</p> <p>“... nós temos neste momento jovens que não tomam medicação porque não têm dinheiro para pagar, não tomam banho porque não têm dinheiro para pagar as contas... estamos na grande cidade e temos as pessoas nos bairros sociais, temos as pessoas desempregadas, temos as pessoas com problemas e portanto isto está neste momento numa bola de neve. Eles comem muito mais agora na hora do almoço do que comiam há um ano ou mais atrás, comem ao meio da manhã, ao meio da tarde e nós percebemos que a última refeição que fazem é aqui.”</p> <p>“...temos situações de pessoas que foram contratados e que neste momento precisam da sua autonomia, mas é assim, estão a trabalhar meio tempo a 300 ou 400€, depois têm a PSI e pagam 400€ por um quarto e fazes as contas tem de dar para comer o mês todo, tem de dar para os transportes, para a farmácia e têm de dar para eles, daí a importância da retaguarda destas organizações, seja CAI, seja formação seja qual for a resposta que a gente dê”</p> <p>AS06 – “ Cada vez mais estamos a lidar com a fragilidade da saúde mental das famílias com impacto ainda maior com o aumento do custo de vida que isso vai ter impacto também ao nível técnico e ao nível dos técnicos ao lidar com esta fragilidade e tem também impacto ao nível da sua saúde mental”</p> <p>AS07- . “A sociedade está altamente complexa e traz novos desafios. A sustentabilidade financeira das organizações, a transição digital e tecnológica, a transição</p>
--	---	---

		<p>ambiental, os novos desafios sociais, a mudança rápida de paradigmas, faz com as profissões sociais, e especialmente a dos assistentes sociais se tenham que adaptar rapidamente a novas competências, nomeadamente de gestão, capacitação digital, ambiental, de liderança, network, etc.</p> <p>AS08- “O papel e os desafios dos AS no presente, e eu acho que já está bem claro para todos no sentido do impacto e da importância que tem nas equipas e equipas que se pretendem pluridisciplinares para uma intervenção que seja holística e ecológica das pessoas que atendemos na garantia daquilo que é a qualidade de vida destas pessoas e o verdadeiro sentido da inclusão</p>
<p>No futuro</p>	<p>Desafios da profissão</p>	<p>AS02- “Desvalorização da profissão. Penso que se vão manter como estão”</p> <p>AS03- “... deverá ter disponibilidade para investir em si próprio e na sua formação, garantindo uma intervenção mais eficaz, eficiente e relevante”</p> <p>AS05 “Eu penso que nós de facto vamos ter grandes desafios, vamos ter a dificuldade de trabalhar sem recursos, ou seja é o empowrment, nós não vamos ter forma de resolver as coisas como temos resolvido até agora porque vamos ter muitas situações novas, muitas situações novas... que não estamos habituados”</p> <p>“... situações que os leva a desistir mais facilmente, por exemplo as questões de higiene, de gastar o dinheiro do passe em comer, do banho... vai ser por aí, muita mediação, muita articulação e não dá para ser um AS tecnocrata que está ali só atrás da secretária a mexer em papeis, vai ter que meter a mão na massa e que também sempre foi assim dentro das nossas casa, mas que agora com a agravamento da situação económica do nosso país isto vai se sentir e não vamos ter mesmo de criar uma série de soluções, que se tem de escolher “do mal o menos” e ir ao mínimo, daí a importância da nossa intervenção”</p> <p>AS05- “ Estamos a falar de famílias com ordenados baixos e portanto não chega e portanto acho que vamos ter aqui grandes desafios que podem ser ultrapassados com um papel muito importante que é o nosso, que é o de articulação ao máximo com a redes sociais locais. Com as organizações, agarrarmos aqueles que tem os recursos, e que no nosso caso é a Misericórdia de Lisboa”</p> <p>AS06 – “... têm de construir novas habilidades emocionais e profissionais para lidar com estes casos” (saúde mental da famílias e profissionais)</p> <p>AS03-“...o que obrigará o AS a ter uma enorme capacidade de adaptação e pro-atividade”</p>

	<p>AS01- “O principal desafio será a visão de continuidade de luta pelos direitos das pessoas com deficiência intelectual numa perspetiva de inovação e de sustentabilidade das organizações”</p> <p>AS06 – “Isso vai ter impacto ao nível dos técnicos e na sua saúde mental”</p> <p>“Têm também de construir novas habilidades emocionais e profissionais para lidar com estes casos”</p> <p>AS07 “É necessário estarmos bem posicionados face ao futuro que muda de forma rápida e exigente, a um estado burocrático e a uma sociedade dinâmica e com problemáticas sociais emergentes”</p> <p>“Temos que competir com novos modelos como as empresas sociais, problemas de sub financiamento às respostas , baixos salários, respostas emergentes, desadequação das tipologias das respostas já existentes, entre muitos outros. Para isso temos que ser criativos, dinâmicos e cada vez mais capacitados”</p> <p>AS08- “Na perspetiva de futuro nestas organizações acho que somos peças fundamentais e peças chave no sentido estes postulados que se ouvem agora, nestas ideias filosóficas garante de as pessoas serem considerados no seu pleno direito...”</p> <p>“...estes postulados que que sejam determinantes e efetivas e concisas que é aquilo que se pretende. Para considerar as pessoas nos seus plenos direitos somos no meu ponto de vista essenciais”</p> <p>“Queremos criar sociedades mais justas, mais igualitárias, mais inclusivas, o nosso papel é também sermos promotores de alteração ao nível da sociedade, no sentido da forma como avaliam estas questões, como estão nestes constructos...e essencialmente fazer alteração de alguns paradigmas que estão muito enraizados na comunidade no geral, penso que é esta mesmo a nossa função”</p>
--	---

## Outras considerações

Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto
	empregabilidade	<p>AS05 “Trabalhar com as empresas, no sentido que estas pessoas são uma mais valia, não são um estorvo e que por uma ASU ou por um estágio, local de emprego ou mesmo voluntariado, para se começarem a encaixar verdadeiramente na sociedade, até porque há muitas organizações e com a história das quotas perceberam que tem de integrar as pessoas mais que ainda não estão preparadas”</p> <p>“ as quotas são muitas vezes ocupadas por atestado multiusos...que são muitas vezes ocupadas por problemas renais, oncológicos ou motoras e poucas com deficiência intelectual... “</p> <p>“... na contratação, quanto às medidas de emprego em mercado aberto, o IEFP deve mesmo compensar a empresa no apoio à contratação, porque a gente sabe que a pessoa só consegue cumprir 20, 30, 50% daquela função, nunca vai fazer os 100%...”</p>
Questões organizacionais	Desinstitucionalização	<p>AS08- “ Relativamente ao que tínhamos falado relativamente à nova conceção de desinstitucionalização, aparentemente polémica, parece-me apenas um momento de grande reflexão para as nossas organizações e o reforço das nossas práticas inclusivas que são à longos anos intrínsecas às Cerci`s”</p> <p>“ O respeito pelas necessidades dos indivíduos, pelos seus interesses e a abertura destas organizações tem dado efetivamente mostras daquilo que é a perspetiva inclusiva. O emergir de novas perspetivas e respostas diferenciadas e cada vez mais idealizadas será sem dúvida para sociedades mais inclusivas onde a equidade impera”</p>
	Outras considerações	<p>AS06- “Esta entrevista foi uma boa reflexão pensar em coisas que acontece no nosso dia-a-dia diretamente, mas indiretamente pensando... foi um bom momento de reflexão para o futuro e mesmo para o trabalho que faço.”</p>

Anexo 5 a )- Tabelas sinóticas dos dados do OCAI

AS 01	Agora	Futuro
Clã	<b>47,50</b>	35,83
Adhocracia	25,83	<b>39,17</b>
Mercado	10,83	8,33
Hierarquia	15,83	16,67

AS 02	Agora	Futuro
Clã	15,00	12,50
Adhocracia	<b>37,50</b>	<b>39,17</b>
Mercado	29,17	29,17
Hierarquia	18,33	19,17

AS03	Agora	Futuro
Clã	<b>38,33</b>	<b>29,17</b>
Adhocracia	25,83	26,67
Mercado	14,17	21,67
Hierarquia	23,33	22,50

AS04	Agora	Futuro
Clã	<b>31,67</b>	<b>31,67</b>
Adhocracia	28,33	33,33
Mercado	15,00	13,33
Hierarquia	26,67	23,33

AS05	Agora	Futuro
Clã	<b>53,33</b>	<b>56,67</b>
Adhocracia	18,33	18,33
Mercado	13,33	13,33
Hierarquia	15,00	11,67

AS06	Agora	Futuro
Clã	17,50	26,67
Adhocracia	11,67	20,83
Mercado	<b>35,83</b>	17,50
Hierarquia	35,00	<b>35,00</b>

AS07	Agora	Futuro
Clã	<b>38,33</b>	<b>35,83</b>
Adhocracia	25,83	35,00
Mercado	11,67	15,00
Hierarquia	19,17	12,50

AS08	Agora	Futuro
Clã	<b>38,33</b>	35,00
Adhocracia	31,67	<b>36,67</b>
Mercado	16,67	16,67
Hierarquia	11,67	8,33

Anexo 5b) Quadro comparativo da análise de dados da CO, agrupados por tipo de cultura

