

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2015/2016**



III

**A SUSTENTABILIDADE DA AÇÃO SOCIAL COMPLEMENTAR NAS FORÇAS
ARMADAS – UM NOVO MODELO DE GESTÃO PARA O IASFA I.P. ?**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**José Manuel Mota Lourenço da Saúde
COR ENGAER**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A SUSTENTABILIDADE DA AÇÃO SOCIAL
COMPLEMENTAR NAS FORÇAS ARMADAS – UM
NOVO MODELO DE GESTÃO PARA O IASFA I.P. ?**

COR ENGAER José Manuel Mota Lourenço da Saúde

Trabalho de Investigação Individual do (CPOG)

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A SUSTENTABILIDADE DA AÇÃO SOCIAL
COMPLEMENTAR NAS FORÇAS ARMADAS – UM
NOVO MODELO DE GESTÃO PARA O IASFA I.P. ?**

COR ENGAER José Manuel Mota Lourenço da Saúde

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Orientador: COR ENGAER Bernardino José Garcia dos Santos

Pedrouços 2016



Declaração de compromisso Anti Plágio

Eu, **José Manuel Mota Lourenço da Saúde**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A sustentabilidade da Ação Social Complementar nas Forças Armadas – um novo modelo de gestão para o IASFA I.P.?** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **CPOG 2015/2016**, no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **3 de maio de 2016**

José Manuel Mota Lourenço da Saúde



Agradecimentos

Ao CEMFA, General Manuel Rolo, pela partilha da sua visão sobre a matéria em estudo, o que muito contribui para completar o trabalho.

Ao Major-General José Mata pela sua disponibilidade de informação o que permitiu lançar as bases desta investigação.

Ao Major-General Manuel Chambel pela importante colaboração que deu, permitindo concretizar contactos de relevo para o estudo.

Aos Adido de Defesa de Itália junto da Embaixada de Itália em Madrid e Adido de Defesa junto da Embaixada de França em Libreville e ao major Bernardo Gonzalez-Lazaro Sueiras do Exército Espanhol pela intervenção que tiveram em permitir obter dados sobre estruturas de funcionamento da ação social dos respetivos países.

À Dra Margarida Carvalho pelos esclarecimentos prestados sobre o seu trabalho de dissertação de mestrado relativo à ação social complementar.

Ao meu irmão pela partilha de ideias em matéria de segurança social.

À minha Mulher e aos meus Filhos



Índice

Resumo	viii
Abstract.....	ix
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	x
Introdução.....	1
1. Do apoio social – enquadramento histórico, o IASFA e congéneres europeias.....	9
1.1. Contextualização metodológica	9
1.2. Apontamento histórico sobre organizações de apoio social em Portugal.....	9
1.2.1. Santa Casa da Misericórdia de Lisboa	10
1.2.2. Real Casa Pia	13
1.2.3. Movimento Mutualista.....	15
1.3. IASFA	16
1.3.1. Sinopse do percurso histórico e desenvolvimentos legislativos	16
1.3.2. Serviços prestados em termos da Ação Social Complementar	20
1.4. Ação Social Complementar em congéneres militares da Europa	20
1.4.1. Em Espanha.....	20
1.4.2. Em França	22
1.4.1. Em Itália.....	24
1.5. Aspetos da Ação Social Complementar em Espanha, França e Itália	25
1.6. Síntese conclusiva	25
2. Da atividade da ASC– situação atual de desempenho.....	27
2.1. Dados estatísticos e de desempenho da Ação Social Complementar	27
2.2. Indicadores da Ação Social Complementar	37
2.3. Atividades da Ação Social Complementar com impacto na sustentabilidade	39
2.4. Análise SWOT	41
2.4.1. Breve referência histórica e metodológica.....	41
2.4.2. Análise SWOT à Ação Social Complementar - resultado	42
2.5. Síntese conclusiva	46
3. A Ação Social Complementar – subsídios para a alteração do modelo de gestão	47
3.1. Motivação para a mudança do modelo de gestão	47
3.2. Requisitos para a mudança.....	49
3.3. O processo de entrevista e tratamento da informação.....	50
3.4. Resultados das entrevistas.....	52



3.5. Análise e discussão de resultados, sua integração e consequências	54
3.6. Síntese conclusiva	56
Conclusões.....	58
Bibliografia.....	62

Índice de Anexos

Anexo A- IASFA: missão.....	Anx A-1
Anexo B- Mapa Estratégico para a ASC do IASFA	Anx B-1

Índice de Apêndices

Apêndice A- Conceitos.....	Apd A-1
Apêndice B- SCML: áreas de intervenção e quadro de receitas	Apd B-1
Apêndice C- Quadro global de tarefas que derivam da análise SWOT	Apd C-1
Apêndice D- Guião base de referência das entrevistas.....	Apd D-1
Apêndice E- Guião de entrevistas (versão final).....	Apd E-1
Apêndice F- Respostas a entrevistas – síntese.....	Apd F-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Quadro geral de objectivos, questões e hipóteses da investigação	5
Figura 2 – Sequência metodológica.....	7
Figura 3 – Hospital Real de Todos-os-Santos (azulejos do Museu da Cidade - Lisboa)	10
Figura 4 – Obras da Misericórdia	11
Figura 5 – Roda dos Expostos no Santuário do Senhor Santo Cristo dos Milagres, Ponta Delgada	11
Figura 6 – Bilhete de Lotaria Anual	12
Figura 7 – SCML, entidades integradas (1926-1931)	13
Figura 8 – Resumo da atividade social da CPL.....	14
Figura 9 – Fita de tempo do desenvolvimento da proteção social dos militares	17
Figura 10 – Conselho Diretivo do IASFA, DL 215/2009 de 4 setembro vs. DL 193/2012 de 23 agosto	18
Figura 11 – Organização do IASFA	19
Figura 12 – Composição do Conselho Reitor.....	21
Figura 13 – Composição da Junta de Governação	21



Figura 14 – ISFAS, serviços prestados.....	22
Figura 15 – CNMSS	23
Figura 16 – CUFA, posicionamento no MDN italiano	24
Figura 17 – Tipo de Beneficiários	27
Figura 18 – Estrutura etária dos Beneficiários	28
Figura 19 – Beneficiários do IASFA vs CAS.....	28
Figura 20 – Caracterização da ASC	29
Figura 21 – Equipamentos Sociais do IASFA de tipo CAS	29
Figura 22 – Equipamentos Sociais do IASFA.....	30
Figura 23 – Residentes dos CAS de Oeiras, Runa e Porto (idade, população e ocupação) 30	
Figura 24 – Ocupação da creche do CAS do Alfeite.....	31
Figura 25 – Ocupação de jardim-de-infância do CAS do Alfeite	31
Figura 26 – Taxa de ocupação de Residências Universitárias.....	31
Figura 27 – Refeições ministradas pelos CAS e receitas obtidas.....	32
Figura 28 – ASC em termos de consultas e de Exames e Tratamentos.....	32
Figura 29 – Entidades CAS que realizaram convívios e visitas em 2014	32
Figura 30 – Apoio financeiro no âmbito da ACS.....	33
Figura 31 – Distribuição da concessão de empréstimos por ramo e entidades individuais. 33	
Figura 32 – Tipologia do património imobiliário do IASFA	34
Figura 33 – Imóveis devolutos	34
Figura 34 – Distribuição geográfica dos bens imobiliários.....	34
Figura 35 – Receitas provenientes de arrendamento	35
Figura 36 – Encargos e receitas dos CAS.....	35
Figura 37 – Encargos acumulados nos 12 CAS	36
Figura 38 – Total de Encargos vs. Receitas próprias das atividades de ASC	36
Figura 39 – Detalhe de Encargos vs. Receitas com atividades de ACS	36
Figura 40 – Ratio de cobertura vs. receitas por CAS	37
Figura 41 – Listagem de atividades abrangidas pelos indicadores.....	37
Figura 42 – Indicadores da atividade ASC.....	38
Figura 43 – Modelo de Sustentabilidade Empresarial.....	40
Figura 44 – Quadro de Análise SWOT	42
Figura 45 – Análise SWOT: resultado global agregado.....	43
Figura 46 – Modelo de gestão do processo de mudança	49



Figura 47 – Mapa Estratégico do IASFA para a componente ASC	Anx B-1
Figura 48 – Extrato do resultado de contas da SCML (2014).....	Apd B-1
Figura 49 – Fontes de receitas (milhões de euro) da SCML (2014).....	Apd B-2
Figura 50 – Guião base de referência das entrevistas.....	Apd D-1
Figura 51 – Guião final de referência das entrevistas (frente)	Apd E-1
Figura 52 – Guião final de referência das entrevistas (verso)	Apd E-2

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Objetivo Central e Objetivos Específicos.....	4
Tabela 2 – Questão Central e Questões Derivadas.....	4
Tabela 3 – Quadro SWOT	42
Tabela 4 – Atividades preconizadas para o processo transformacional	Apd C-1



Resumo

Neste trabalho de investigação aborda-se o Instituto de Ação Social das Forças Armadas, (IASFA I.P.), procurando identificar no domínio da “Ação Social Complementar” (ASC) a necessidade em alterar o paradigma de gestão tendo em vista melhorar a sustentabilidade.

Para tanto, usou-se a metodologia de investigação desenvolvida por Quivy e Campenhoudt e, numa abordagem hipotético-dedutiva, procurou-se responder à questão central, i.e., “Que aspetos de gestão do IASFA devem ser ajustados de modo a contribuir para o reforço da sustentabilidade da componente da ASC?”.

Assim, partindo de pesquisa bibliográfica, conjugada com análise documental de vária natureza, formulou-se como propósito estabelecer Requisitos de Mudança, os quais permitirão desencadear um conjunto de tarefas de natureza transformacional a realizar pelo próprio IASFA I.P., de modo a otimizar, num figurino holístico e integrado, a sustentabilidade da ASC.

O processo transformacional tem natureza dual, envolve recursos financeiros e humanos, com reflexos significativos e positivos na resposta social, destacando-se o apoio a idosos e a melhoria do património habitacional.

Uma vez alcançado um tal resultado final, reforçar-se-á o papel do IASFA I.P. para o qual foi criado, i.e., “garantir a ação social complementar dos seus beneficiários(...) e assegurar ações de bem-estar social (...)” .

Palavras-chave

Forças Armadas, Defesa Nacional, IASFA, Ação Social Complementar, Proteção Social Militar



Abstract

This research addresses the Portuguese Armed Forces social welfare organization, (IASFA), seeking to verify, in the area of Complementary Social Welfare (CAS), the need to change the relevant management process in view of improving sustainability.

To this end, it was used the Quivy and Campenhoudt research method and a hypothetical-deductive approach, in view of answering to the research central question, i.e., "Which IASFA management aspects should be adjusted contributing to strengthen the sustainability of CAS? ".

Starting from a review of literature, combined with the analysis of the associated documentation, a set of Requirements for the Change were formulated, which will trigger a set of tasks with transformational nature, to be performed by IASFA, to optimize in a holistic and integrated manner the CAS sustainability.

The transformational process has dual nature, involves financial and human resources, with significant and positive impact on the social response, in particular, the support for the elderly people and the improvement of the real state patrimony.

Once reached such end state, IASFA I.P.' purpose will be enhanced, namely, for which it was created, i.e. "to ensure complementary social action of its beneficiaries (...) and ensure social welfare actions (...)".

Keywords

Portuguese Armed Forces, National Defence, Military Social Welfare, Military Social Protection



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AD	Apoio Domiciliário
ADM	Assistência na Doença a Militares
ADSE	Assistência na Doença aos Servidores do Estado
ANS	Associação Nacional de Sargentos
AOFA	Associação de Oficiais das Forças Armadas
AR	Assembleia da República
ASC	Ação Social Complementar
BF	Beneficiário Familiar
BSC	Balanced Score Card
BT	Beneficiário Titular
CASA	Centro de Apoio Social do Alfeite
CASO	Centro de Apoio Social de Oeiras
CASR	Centro de Apoio Social de Runa
CCSSS	Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário - Protocolo para o Biénio 2015-2016
CD	Centros de Dia
CDM	Consiglio dei Ministri
CDN	Comissão de Defesa Nacional
CE	Comparticipações Escolares
CEAD	Comparticipação Especial de Apoio na Deficiência
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CESE	Comité Europeu Social e Europeu (União Europeia)
Cf.	Confronte
CLIMS	Comité de Ligação Internacional dos Organismos Militares Sociais
CNI	Centro Nacional de Inteligencia (Espanha)
CNIS	Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade
CNMSS	Caisse Nationale Militaire de Sécurité Sociale
COSFA	Complexo Social das Forças Armadas
CPFA	Cofre de Previdência das Forças Armadas
CPL	Casa Pia de Lisboa
CR	Centro de Recuperação
CSMEA	Centro Social Médico e Educativo do Alfeite



CUFA	Circolo Ufficiali delle Forze Armate d'Italia
DC	Descanso do Cuidador
DGO	Direção-Geral do Orçamento
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DGS	Direção-Geral da Saúde, Direção-Geral da Saúde
DL	Decreto-Lei
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
ERP	Enterprise Resources Planning
ERPI	Estrutura Residencial para Apoio de Idosos
EUA	Estados Unidos da América
FA	Forças Armadas
FMB	Free Management Books
HFAR	Hospital das Forças Armadas
IASFA	Instituto de Ação Social das Forças Armadas
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IGDN	Inspeção Geral da Defesa Nacional
IINSM	Irmandade de Invocação a Nossa Senhora da Misericórdia
IP	Instituto Público
ISFAS	Instituto Social de las Fuerzas Armadas
ITCD	Internamento Temporário de Curta Duração
IUM	Instituto Universitário Militar
LVM	Lar de Veteranos Militares
MD	Ministère de la Défense
MDD	Ministero della Difesa
MDF	Ministério de Defesa
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MEC	Ministério da Educação e Ciência
MF	Ministério Finanças
MFAP	Ministério das Finanças e da Administração Pública
MFP	Ministério das Finanças e do Plano
MiDN	Ministro da Defesa Nacional
MP	Ministério de la Presidencia
MS	Ministério da Saúde
MSESS	Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social
MTS	Ministério do Trabalho e da Solidariedade
MTSS	Ministério do Trabalho e da Segurança Social



MuP	Mutualidades Portuguesas
OE	Objetivos Estratégicos
OTAN	Organização do Tratado Atlântico Norte
PC	Presidência do Conselho
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PEpAS2015/2020	Plano Estratégico para o apoio social 2015/2020
PR	Presidente da República
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
RH	Recursos Humanos
RI	Residencial de Idosos
RpM	Requisitos para Mudança
RUC	Residência Universitária de Coimbra
RUO	Residência Universitária de Oeiras
RUP	Residência Universitária do Porto
SAMED	Serviço de Apoio Médico
SCAP	Subsídio Complementar de Apoio de 3ª Pessoa
SCCE	Subsídio Complementar por Carência Económica
SCE	Subsídio Complementar Extraordinário
SCERPI	Subsídio Complementar para Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
SCML	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SQ	Sistema de Qualidade
SS	Segurança Social
SSAP	Serviços Sociais da Administração Pública
SSFA	Serviços Sociais das Forças Armadas
SSS	Serviços de Segurança Social
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TII	Trabalho de Investigação Individual
TSSS	Técnico Superior de Segurança Social
UE	União Europeia
UF	Unidade Funcional
UMeP	União das Misericórdias Portuguesas



“If the people cannot trust the government to do the job for which it exists – to protect them and to promote their common welfare – all else is lost”

Barack Obama, Nairobi, 2006

Introdução

– Contexto, enunciado e justificação do tema.

O IASFA, IP¹ (daqui em diante designado somente por IASFA) é um instituto público criado ao abrigo do Decreto-Lei nº 193/2012 de 23 de agosto, tendo por missão conforme o seu artigo 3º, *“garantir e promover a ação social complementar dos seus beneficiários e gerir o sistema de assistência na doença aos militares das Forças Armadas”*.

De igual modo, ao IASFA, através do referido artigo 3º, foram associadas várias atribuições, destacando-se *“Assegurar ações de bem-estar social dos beneficiários”* e *“Promover a satisfação de necessidades sociais não cobertas por outros sistemas de assistência social”*.

Em concreto, atualmente o IASFA tem uma atividade de proteção inicial cujo universo abrange cerca de 107.000 beneficiários, o que significa que a sua atividade é de relevo para militares e famílias, nomeadamente pelo conjunto de serviços que disponibiliza, a saber:

- Apoio a idosos e a deficientes;
- Apoio a jovens estudantes e a crianças;
- Apoio à habitação;
- Apoio socioeconómico em situações gravosas e urgentes;
- Atividades ocupacionais e de animação sociocultural;
- Alojamento temporário e fornecimento de alimentação;
- Apoio sanitário ao nível dos cuidados básicos de saúde.

Neste contexto, surge assim o estudo do tema *“A sustentabilidade da Ação Social Complementar nas FA - um novo modelo de gestão para o IASFA, I.P.?”*, considerando-se atual e de importância, na medida em que o referido organismo, para manter o seu paradigma de prestação de serviço a militares no ativo e na situação de pós-atividade profissional (reserva e reforma), incluindo às respectivas famílias, carece de aprofundar a

¹ Organismo que é descendente direto dos Serviços Sociais das Forças Armadas, que entretanto integrou no seu âmbito o “Cofre de Previdência das Forças Armadas” e os equipamentos sociais “Lar de Veteranos Militares”, o “Complexo Social de Oeiras” e o “Centro Médico e Educativo do Alfeite”, que passaram a designar-se, respetivamente, por “Centro de Apoio Social de Runa”, “Centro de Apoio Social de Oeiras” e “Centro de Apoio Social do Alfeite”, cf. Decreto-Lei 193/2012 de 23 de agosto.



sua atuação de modo a garantir a sua própria sustentabilidade.

De forma geral, a sustentabilidade de um organismo público ou privado tende a ser vista pelo prisma económico-financeiro e é um dos aspetos que asseguram a respetiva continuidade (sem prejuízo para a adoção de outras medidas em domínios específicos, e.g., estratégico ou político), permitindo que os respetivos *stakeholders* continuem beneficiando do tipo de produtos, bens e serviços prestados.

No caso do organismo em apreço, a necessidade de assegurar a sustentabilidade do IASFA decorre no essencial do facto das execuções orçamentais recentes serem deficitárias na componente “Ação Social Complementar” (ASC), destacando-se o ano de 2014, em que os encargos foram cobertos em 52% por receitas, face ao conjunto global das atividades acima referidas.

A manter-se em anos seguintes a situação descrita, tal pode, a prazo, impactar de forma negativa o todo ou parte do coletivo da família militar abrangida pelo IASFA- cerca de 107.000 pessoas entre Beneficiário Titular (BT) e Beneficiário Familiar (BF). Situação esta que colocará em causa a própria instituição, a continuação e o desenvolvimento das atividades, destacando-se: a disponibilização de equipamentos sociais, as participações financeiras, os apoios domiciliário e à habitação, esta concretizada através da promoção do arrendamento social.

Sem prejuízo para o facto de em 2015 o IASFA ter produzido um documento orientador criando uma estratégia social até 2020, o que significa que o organismo e a tutela estão conscientes do relevo que para os vários atores tem o tema em apreço, resulta assim do anterior, que eventuais alterações no atual conjunto de apoios prestados em termos de ASC, que se traduzam na redução dos respetivos serviços, terão sempre implicações nos beneficiários.

Uma tal situação só por si constituirá retrocesso, face ao que está previsto na legislação que regula a condição dos militares portugueses, caracterizada “Pela consagração de especiais direitos, compensações e regalias, designadamente nos campos da Segurança Social, assistência, remunerações, cobertura de riscos, carreiras e formação” sendo por isso “garantido aos militares e suas famílias, de acordo com as condições legalmente estabelecidas, um sistema de assistência e protecção, abrangendo, designadamente, (...) incluindo assistência sanitária e apoio social” (cf. “Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar” constante da Lei nº 11/89 de 1 de Junho, artigos 2º e 15º) – (AR, 1989).



Assim é, pois, de relevo que se consigam criar contributos para a sustentabilidade do IASFA na componente ASC e dessa forma manter o importante apoio que à família militar se tem prestado.

Tal possibilidade permitirá ao IASFA manter a sua própria razão de ser, dando continuidade à respetiva missão em termos específicos no contexto da Defesa e no cenário nacional, continuando como paradigma da proteção social, honrando a sua longa história que remonta ao Hospital Real dos Inválidos Militares, criado pela Princesa Maria Francisca Benedita, em 1827 e mais recentemente, em 1958, aos Serviços Sociais das Forças Armadas (SSFA).

– **Objeto do estudo e sua delimitação**

O objeto de estudo do presente Trabalho de Investigação Individual (TII) incide sobre o IASFA com enfoque na sustentabilidade na ótica da gestão.

No que diz respeito à delimitação do TII, o primeiro nível é de *contexto* e decorre do enquadramento de base feito no enunciado deste exercício de investigação, i.e., abrange a componente ASC do referido organismo (ou seja não se inclui a componente da Assistência na Doença a Militares - ADM).

Limitações adicionais foram entretanto estabelecidas, deduzidas após contacto inicial com o tema, a fim de compreender a complexidade do assunto e partir para a elaboração do plano de atividades do presente TII.

Desse primeiro trabalho resultou a formulação de duas limitações adicionais, a saber, uma de natureza *temporal* e outra com carácter *estratégico*.

A restrição *temporal* decorre da fita de tempo atribuída à realização do TII. Esta limitação em combinação com os recursos humanos (RH) disponíveis para afetar ao TII, faz com que a compilação e tratamento de dados, inerentes à fase analítica da investigação, limitem a profundidade e a extensão do corpo de conhecimento a formular em torno do desenrolar do trabalho.

A limitação *estratégica* diz respeito ao facto de se assumir *ab initio* que deverão ficar excluídas hipóteses de trabalho que conduzam a soluções que retirem a continuidade do IASFA da esfera do MDN.

Como se observará, as duas últimas restrições têm impacto nas questões da investigação bem como na respetiva metodologia.

– **Objetivos da investigação**

Identificado o objecto do estudo, de modo a poder concretizar as tarefas associadas



ao TII, abaixo define-se o Objectivo Geral e de seguida elencam-se os Objectivos Específicos conforme descrição na Tabela 1.

Tabela 1 – Objectivo Central e Objectivos Específicos

Objectivo Geral	
No enquadramento estatutário do IASFA, diagnosticar a actual situação de desempenho operacional e de financiamento na esfera de atuação da componente ASC, colocando enfoque nos aspetos que colocam em risco a manutenção da prestação dos serviços prestados ao BT e BF, de modo a apresentar opções, em matéria de gestão de natureza <i>governance</i> , que possam contribuir para reforçar a sustentabilidade da ASC.	
Objectivos Específicos	
1	Avaliar a missão do IASFA, a organização, financiamento e os resultados nas atividades desenvolvidas na componente ASC, salientando os sectores que têm impacto negativo.
2	Determinar o papel e representação dos beneficiários, tendo em vista contributo para a definição dos objetivos e estratégia do IASFA para a componente ASC.
3	Identificar estruturas de ASC em organismos militares europeus, designadamente, em países da bacia mediterrânica que pertençam à OTAN (Espanha, França e Itália), de modo a ter um quadro comparativo de referência.

Fonte: (autor, 2016)

– Questões da investigação e hipóteses

Decorrente do resultado do trabalho de avaliação inicial, o qual teve por base, por um lado, contactos com entidades que interagem com o IASFA (e como tal estão familiarizadas com a atividade do organismo) e por outro, acesso a documentação específica sobre o assunto, as Questões de investigação Central e Derivadas que foram definidas encontram-se elencadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Questão Central e Questões Derivadas

Questão Central	
Que aspetos de gestão do IASFA devem ser ajustados modo a contribuir para o reforço da sustentabilidade da componente ASC?	
Questões Derivadas	
1	Em que medida o atual regime estatutário do IASFA tem implicações no modo de gerir as atividades da componente ASC?
2	Que aspetos condicionam ou podem vir a limitar, num horizonte de médio prazo, a atividade do IASFA na componente ASC?
3	Existem opções em matéria estatutária ou de gestão que podem constituir-se a prazo soluções que melhorem o desempenho de certas atividades de ASC?

Fonte: (autor, 2016)



Partindo das Questões Derivadas (QD) várias hipóteses em mesmo número foram geradas, a saber:

Hipótese 1: O atual estatuto do IASFA não permite que sejam tomadas medidas de gestão que permitam aumentar as receitas para fazer face aos encargos da ASC;

Hipótese 2: Existem certas atividades de ASC que a prazo poderão reduzir ou até mesmo deixar de estar disponíveis para os BT/BF;

Hipótese 3: O IASFA vai ter que realizar parcerias e/ou tomar medidas de *outsourcing* de modo a manter certas atividades de ASC.

A figura 1 apresenta de forma agregada o quadro geral de objetivos, questões e hipóteses que são a base de trabalho da investigação.

Objectivo geral		Questão central	
No enquadramento estatutário do IASFA, diagnosticar a atual situação de desempenho operacional e de financiamento na esfera de atuação da componente ASC, colocando enfoque nos aspetos que colocam em risco a manutenção da prestação dos serviços prestados ao BT e BF, de modo a apresentar opções em matéria de gestão de natureza <i>governance</i> que possam contribuir para reforçar a sustentabilidade da ASC.		Que aspetos de gestão do IASFA devem ser ajustados de modo a contribuir para o reforço da sustentabilidade da componente ASC?.	
Objectivos Específicos	Questões Derivadas	Hipóteses de investigação	
1/. Avaliar a missão do IASFA, a organização, financiamento e os resultados nas atividades desenvolvidas na componente ASC, salientando os sectores que têm impacto negativo.	1/. Em que medida o atual regime estatutário do IASFA tem implicações no modo de gerir as atividades da componente ASC?.	1/. O atual estatuto do IASFA não permite que sejam tomadas medidas de gestão que permitam aumentar as receitas para fazer face aos encargos da ASC.	
2/. Determinar o papel e representação dos beneficiários, tendo em vista contributo para a definição dos objetivos e estratégia do IASFA para a componente ASC.	2/. Que aspetos condicionam ou podem vir a limitar, num horizonte de médio prazo, a atividade do IASFA na componente ASC?.	2/. Existem certas actividades de ASC que a prazo poderão reduzir ou até mesmo deixar de estar disponíveis para os BT/BF.	
3/. Identificar estruturas de ASC em organismos militares europeus, designadamente, em países da bacia mediterrânica que pertençam à OTAN (Espanha, França e Itália), de modo a ter um quadro comparativo de referência.	3/. Existem opções em matéria estatutária ou de gestão que podem constituir-se a prazo soluções que melhorem o desempenho de certas atividades de ASC?.	3/. O IASFA vai ter de realizar parcerias e/ou tomar medidas de <i>outsourcing</i> de modo a manter certas atividades de ASC.	

Figura 1 – Quadro geral de objetivos, questões e hipóteses da investigação

Fonte: (autor, 2016)

– Breve síntese da metodologia da investigação

A metodologia utilizada para realização do estudo e que conduziu à estrutura do presente trabalho, teve por referência a regulamentação do IUM a saber, a Norma de Execução Permanente ACA-10, (IESM, 2015 a).

O presente trabalho tem carácter de investigação aplicada com figurino hipotético-dedutivo e procurará responder aos objetivos geral e específicos acima traçados. O enquadramento da problemática é feito recorrendo à metodologia de investigação de Quivy e Campenhoudt.



Na busca para encontrar a melhoria da sustentabilidade por via de um novo modelo de gestão para o IASFA (no fundo de *governance*), a investigação utilizará o método qualitativo.

Dada a natureza do fenómeno em apreço, a sua observação será baseada em aspetos documentais que regulam a atividade do IASFA enquanto instituto público. Inicialmente, numa fase exploratória, pesquisar-se-á o tema enquadrando o assunto em estudo na realidade atual, por forma a evidenciar a problemática e a formular a questão de partida, designada por Questão Central (QC), que será o fio condutor de toda a investigação.

Seguir-se-á uma fase analítica, onde será estudada a informação adquirida por variados processos, desde entrevistas a documentos com natureza regulamentar, entre outros, de forma a atestar e a caracterizar o problema. Isto almejando encontrar as opções que conduzam à proposta de solução.

Partindo da escolha do tema e aprovação do respetivo plano de trabalho, o percurso da investigação incluiu assim três etapas, a saber, *exploratória*, *analítica* e *conclusiva*.

A fase *exploratória* - etapa de arranque inicial do trabalho, trata da familiarização com o IASFA através de análise da respetiva legislação legal reguladora, contacto com trabalhos de natureza académica, entrevistas com entidades relacionadas, permitindo deduzir as tarefas a realizar. Esta fase corresponde à definição da QC e das QD.

A fase *analítica* - inclui diagnóstico da situação do IASFA em matéria de sustentabilidade da componente ASC. Integrando a revisão da literatura, abarca para o efeito documentos legais relativos à atividade de ASC e ainda a pesquisa de elementos bibliográficos. Incorpora ainda identificação da estratégia prevista a curto prazo para o IASFA.

Inclui a condução de entrevistas junto de alguns dos *stakeholders* em matéria de ASC, por modo a obter a respetiva visão. Para completar a pesquisa, contempla-se com a descrição dos serviços de natureza ASC que estão disponíveis noutros países europeus e membros da OTAN.

A fase *conclusiva* - tomando por base o diagnóstico resultante da fase analítica, e interpretando os elementos recolhidos, apresentam-se as possibilidades em matéria de ajuste na gestão do IASFA que melhorem a sustentabilidade da componente ASC.

A Figura 2 resume graficamente o percurso de investigação do TII em que a fase exploratória encerra em si mesmo a dedução das tarefas associadas à investigação; a fase analítica da investigação é a etapa de diagnóstico; e a última é de síntese e define as



possibilidades de melhoria da sustentabilidade da componente ASC do IASFA.

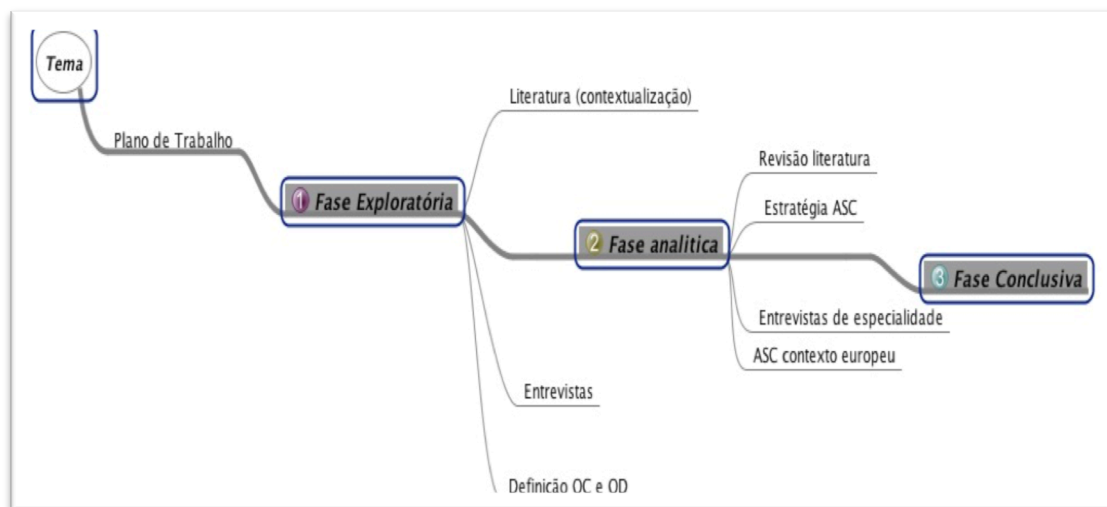


Figura 2 – Sequência metodológica
Fonte: (autor, 2016)

– **Organização do estudo (estrutura e conteúdo).**

Em adição à presente parte introdutória e conclusões que compõem o documento, este inclui três capítulos.

No primeiro capítulo apresentam-se o conceito de apoio social, as origens históricas da proteção social desde a Idade Média, com realce para as entidades que tiveram relevo nacional. Descreve-se também o IASFA em termos de enquadramento legal e a estrutura orgânica, sendo ainda enunciado de forma contextualizada o seu percurso histórico e as soluções de apoio social que disponibiliza junto dos beneficiários.

Este capítulo conclui referindo sumariamente a ASC nalgumas entidades europeias congéneres, habilitando assim a ter-se um quadro de referência em matéria de apoio social à família militar.

O segundo capítulo parte de múltipla documentação que atesta a situação de desempenho do IASFA, e.g., relatórios de exercícios operacionais de ASC, para destacar as respetivas atividades e as situações que colocam em causa a continuidade da ASC. No mesmo capítulo apresenta-se a atual situação do IASFA numa perspetiva de tipo SWOT, vulgo “Forças”, “Fraquezas”, “Oportunidades” e “Ameaças” e o plano estratégico de desenvolvimento social para o período 2015-2020. Ainda nesta fase, partindo da análise aos resultados de levantamento da situação do IASFA em matéria de ASC com apoio de entrevistas realizadas junto de pessoas com especial conhecimento sobre o IASFA,



apresentam-se opções que podem constituir alternativas em matéria de salvaguarda da sustentabilidade do referido organismo, ou seja, que aspetos poderão ser ajustados do ponto de vista da gestão.

No terceiro e último capítulo, sugerem-se as opções em matéria de gestão que podem garantir a sustentabilidade do IASFA na componente ASC. A solução explora e consolida os resultados decorrentes da avaliação das hipóteses de investigação.

As conclusões traduzem as linhas de força da investigação, sintetizam a situação da ASC, e apresentam os resultados que em si mesmo podem constituir mais-valia para a continuidade do apoio em termos de ASC junto dos beneficiários.



1. Do apoio social – enquadramento histórico, o IASFA e congéneres europeias

1.1. Contextualização metodológica

Como decorre na normalização do IUM em matéria de desenvolvimento de trabalhos de investigação, (IESM, 2015a) (IESM, 2015b), inicia-se o presente capítulo de sinopse histórica sobre os principais atores da proteção social em Portugal, notando que se trata de uma investigação aplicada ao caso concreto da ASC do IASFA.

Adota-se, para o efeito, figurino hipotético-dedutivo, com enquadramento da problemática recorrendo à metodologia de investigação de Quivy e Campenhoudt, numa análise essencialmente qualitativa.

O processo de validação das três hipóteses da investigação (cf. Figura 1) recorrerá a entrevistas semiestruturadas, contando-se com o contributo de entidades habilitadas para o efeito.

Seguidamente apresentam-se as origens históricas do apoio social em Portugal, descreve-se o IASFA em termos de missão, organização e a sua atividade, completando-se o capítulo aludindo brevemente à ASC em Espanha, França e Itália, de modo a ter-se um quadro de referência.

1.2. Apontamento histórico sobre organizações de apoio social em Portugal

Segundo Dahl & Lindblom (1953) os seres humanos desenvolvem-se a partir da concretização de “vários fins fundamentais importantes (...) que incluem a existência ou sobrevivência, os prazeres fisiológicos (...), amor e afeição, respeito, respeito-próprio, poder ou controlo, habilidade, educação, prestígio, satisfação estética, excitação, novidade”.

Os mesmos autores referem ainda que há “sete princípios instrumentais que determinam em que grau serão atingidos aqueles fins, i.e., a Liberdade, a Racionalidade, a Igualdade Subjetiva, a Segurança, o Progresso e a Inclusão Apropriada” (Dahl & Lindblom, 1953, p.30). De entre estes, destaca-se a “Inclusão Apropriada”, na medida em que constitui um dos sete fins básicos para a ação social, elemento que é perseguido pelo IASFA.

É neste enquadramento que se realça o facto de Carvalho (2010, p.4) mencionar a existência de quatro momentos que, ao longo da história de Portugal podem ser consideradas marcos no desenvolvimento da proteção social.

Num primeiro momento a criação das Santas Casas da Misericórdia, decorrentes da reforma da assistência social de 1498.



Posteriormente, a implantação da Casa Pia de Lisboa no século XVIII.

Depois, no século XIX, os movimentos mutualistas, destinados a proteger os seus beneficiários.

Por último, no fim do século XIX a criação das primeiras Caixas de Aposentações.

Seguidamente, por serem as que se consideram de relevo para este TII, caracterizam-se as três primeiras instituições.

1.2.1. Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

A criação, pela mão da Rainha D. Leonor, em 15 de agosto de 1498 da Misericórdia de Lisboa através da *Irmandade de Invocação a Nossa Senhora da Misericórdia* insere-se num movimento de reformas das instituições de assistência, com objetivo de ordenação e uniformização (Circulo dos Leitores, 1993, pp.185 - 186). Com sede na Sé de Lisboa (Capela de Nossa Senhora da Piedade ou da Terra Solta), em 1516 criou o respetivo regulamento, denominado “Compromisso” (Circulo dos Leitores, 1993, pp.185 - 186) (SCML, 2015e).



Figura 3 – Hospital Real de Todos-os-Santos (azulejos do Museu da Cidade - Lisboa)

Fonte: SCML (2015)

Inicialmente constituída por 100 irmãos, a “Irmandade de Invocação a Nossa Senhora da Misericórdia” (IINSM) atuava junto dos pobres, presos, doentes, expostos² e apoiava os "envergonhados" dando-lhes pousada, roupas, alimentos, medicamentos e mezinhas (SCML, 2015e), promovendo apoio religioso (e.g., acompanhamento de

² A colocação de crianças na Roda funcionava para fazer face à incapacidade económica dos pais, dificuldade das amas em alimentar e em educar ou ter mestre para ensinar uma profissão. De acordo as Ordenações do Reino em Lisboa, competia ao Hospital de todos os Santos a criação dos Expostos, i.e., as crianças que eram admitidas através da Roda (Manoel et al, 1999, p. 40).



condenados à morte).

A atividade da IINSM resultava do Compromisso e era organizada em 14 Obras de Misericórdia (SCML, 2015e), i.e.:

14 Obras de Misericórdia	
Religiosas	Corporais
<ul style="list-style-type: none">• Ensinar os simples• Dar bom conselhos• Corrigir com caridade os que erram• Consolar os que sofrem• Perdoar os que nos ofendem• Sofrer as injúrias com paciência• Rezar a Deus pelos vivos e pelos mortos	<ul style="list-style-type: none">• Remir os cativos e visitar os presos• Curar e assistir os doentes• Vestir os nus• Dar de comer a quem tem fome• Dar de beber a quem tem sede• Dar de pousada aos peregrinos• Sepultar os mortos

Figura 4 – Obras da Misericórdia

Fonte: adaptado de (SCML, 2015e)

Uma das atividades de relevo era criar as crianças expostas na Roda, (ver Figura 5) e, para incentivar o seu acolhimento, atribuíram-se privilégios a maridos e filhos de amas, e.g., isenção da milícia (SCML, 2015c) (Manoel & Cohen, 1999, p.42).



Figura 5 – Roda dos Expostos no Santuário do Senhor Santo Cristo dos Milagres, Ponta Delgada

Fonte: (autor, 2016)

No século XVIII, para ultrapassar dificuldades financeiras associadas aos encargos relativos ao sustento dos “expostos” e atraso sistemático no recebimento da “ordinária” por parte da câmara de Lisboa (Dias, 2007, p.28) (Manoel & Cohen, 1999, p.40), a SCML solicitou à Rainha D. Maria I que concedesse permissão para instituir uma lotaria anual para "(...) acorrer com os lucros della às urgentes necessidades dos ditos dous Hospitales" (Decreto de 18 de Novembro de 1783) (SCML, 2015d).



Figura 6 – Bilhete de Lotaria Anual

Fonte: (SCML, 2015d)

No início do século XIX a situação económica da SCML continuava precária, devido a receitas insuficientes da lotaria, das heranças e quebra nos rendimentos de prédios urbanos (danificados devido ao terramoto de 1755).

Ainda assim, a SCM continuava a ser um modelo de beneficência, tendo o Príncipe Regente D. João ordenado em 1806 que as misericórdias do Reino passassem a regular-se pelo Compromisso da Misericórdia de Lisboa (SCML, 2015b).

E é ao longo do século XIX que a SCM altera a estrutura de *governance*, tendo em 1851 implementado o Conselho Geral de Beneficência e uma administração constituída por uma Mesa, adotando a figura do Provedor com 4 adjuntos (com representantes da Misericórdia e do Governo) (SCML, 2015b).

Nessa época, para recuperar a capacidade financeira implementaram-se várias medidas, destacando-se a/o:

- combate ao desvio os lucros da loteria;
- luta contra a concorrência (a lotaria espanhola);
- atualização das rendas dos prédios;
- alteração das regras atribuição de subsídios grávidas e admissão à Roda;
- maior rigor no controlo das despesas e na fiscalização das obras.

Paralelamente, criou a Sopa da Caridade, posteriormente denominada “Cozinha dos Pobres” (SCML, 2015b).

Entrados no século XX, a SCML desenvolveu, nomeadamente, o socorro existencial prestando cuidados a crianças tuteladas e órfãs, aperfeiçoou serviços clínicos e de visitação, incrementou a assistência alimentar e a atribuição de subsídios a instituições públicas e particulares (SCML, 2015a).

Pela Lei de 25 de Maio de 1911 (destinada a organizar a assistência pública e relações com os privados) foi criada a Provedoria Central de Assistência de Lisboa, responsável pelos estabelecimentos de beneficência, cf. artigos 3º e 4º de Governo (1911).



Entre 1926 e 1931 a SCML agregou várias organizações – cf. Figura 7.

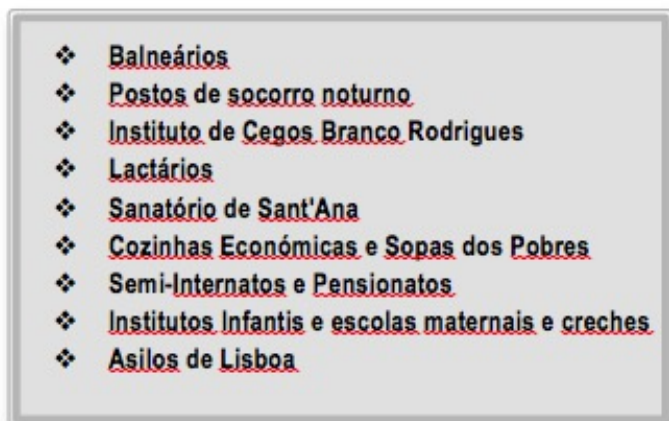


Figura 7 – SCML, entidades integradas (1926-1931)

Fonte: (SCML, 2015a)

Desde essa altura até ao presente a SCML alargou a sua atividade (SCML, 2015a) destacando-se:

- Em 1935 e 1943 inaugura o Instituto Médico Central e o Hospital Infantil de S. Roque, respectivamente;

- Em 1966 inaugura em Alcoitão o Centro de Medicina de Reabilitação.

Em 1961 cria o jogo Totobola e no período pós 25 de abril de 1974 lançou o Totoloto, Lotaria Instantânea, *Joker* e o Euromilhões e mais recentemente o jogo “Placard”.

Relativamente à ação social, o Apêndice B descreve as atividades realizadas pela SCML.

Seguidamente, aborda-se a Real Casa Pia como organização pioneira da proteção social de jovens.

1.2.2. Real Casa Pia

A Real Casa Pia de Lisboa (CPL) foi criada em 3 de Julho de 1780, no reinado de D. Maria I, pelo intendente-geral da polícia Diogo Inácio de Pina Manique, constituindo-se como uma das primeiras instituições de acolhimento, formação e regeneração de crianças e jovens (Martins, 2010, pp.95-111), sendo provisoriamente instalada no Castelo de S. Jorge até 1811, onde também recebeu mendigos e prostitutas.

Treze anos depois da sua fundação, em 1793, a CPL transforma-se numa instituição de social com mais de um milhar de alunos, (CPL, 2015) com métodos pedagógicos precursores do ensino técnico-profissional, artístico e musical em Portugal.

Para concretizar o mister da governação, Pina Manique nomeia José Anastácio da



Cunha, poeta, matemático e ex-professor da Universidade de Coimbra encarregando-o de elaborar o plano curricular e o regulamento (CPL, Lisboa, 2015).

Ao longo dos anos e, do ponto de vista da administração, a CPL diversificou as atividades pedagógicas e acrescentou estudos para além da instrução elementar (Círculo de Leitores, 1994, p.1522).

Com a invasão francesa, a CPL foi extinta em 1807, ficando as crianças desalojadas. Reabre em 1811 no Mosteiro de Nossa Senhora do Desterro. Em 1834 é construído na rua dos Jerónimos um edifício para a Escola Prática e Elementar de Ensino Mútuo, usando o método de ensino Lancaster³ e o português Castilho⁴ - conhecido por “leitura repentina” destinado a erradicar o analfabetismo (Círculo de Leitores, 1994).

Presentemente, a CPL é um IP “destinado ao acolhimento, educação, ensino, formação e inserção social de crianças e jovens em perigo ou em risco de exclusão social, dotado de autonomia administrativa, financeira (...) sob a tutela do Ministério do Trabalho e da Solidariedade” sendo “(...) dotado de autonomia administrativa, financeira, técnica e pedagógica (...)” cf artigo 1 e 2 de MTS (2001).

De acordo com o relatório disponível (CPL, 2014, p.11), a CPL realizou atividades conforme síntese na Figura 8.

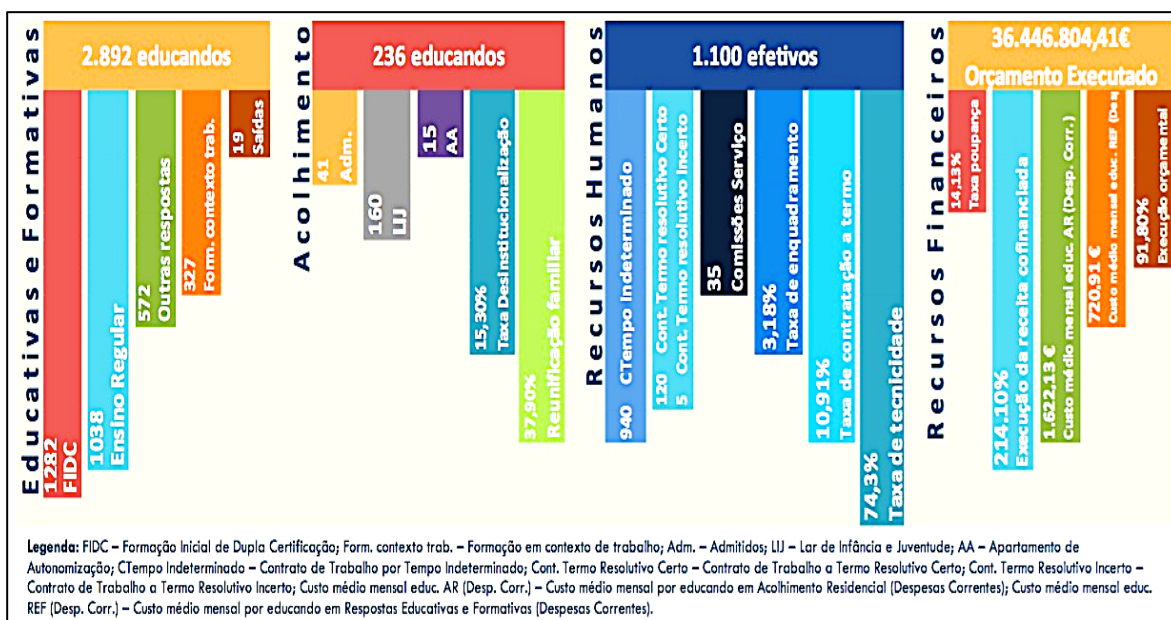


Figura 8 – Resumo da atividade social da CPL

Fonte: (CPL, 2014, p.11).

³ Método Lancaster desenvolvido em Inglaterra, no final do século XVIII por Andrew Bell e Joseph Lancaster destinado a diminuir as despesas da instrução, abreviando o trabalho do mestre e acelerando a instrução de alunos pobres (Castanha, 2012, p.2).

⁴ António Feliciano de Castilho (1800-1875) pedagogo português que desenvolveu, a partir de letras figuradas, método destinado a ensinar a ler com rapidez (Dias, 2000, pp.474- 476).



Quanto a receitas, estas têm vindo a ser originadas nomeadamente em taxas, rendimentos de propriedade, na concessão da Praça de Touros Campo Pequeno, em jogos (bingos do Oriente e de Amora) e na cooperação com o IEFP (CPL, 2014, pp.117- 120).

1.2.3. Movimento Mutualista

“Mutualismo⁵ é um termo de origem latina que surge associado à ideia de reciprocidade e de empréstimo gratuito e que se encontra referido no mais antigo dicionário da língua portuguesa (em 1570)” - (Santos, 2012, p.13).

Segundo Pitacas (2009, p.17), o mutualismo remonta às confrarias medievais, as quais foram antecessoras dos grémios e *ghildas*⁶, tendo a primeira organização nascido a 8 de julho de 1297, em Beja, para socorro mútuo e piedade de moradores e mercadores (Santos, 2012, p.13).

Com a intenção de as submeter ao controlo do Estado, em meados do século XVIII, as confrarias e irmandades foram obrigadas a transformar-se em montepios e, assim, por iniciativa do Estado começaram a criar-se montepios oficiais que protegiam os funcionários e suas famílias com pensões de viuvez e orfandade, de velhice e invalidez.

Em meados do século XIX os operários da indústria associam-se num novo tipo de organização, denominada de socorros mútuos, montepio ou mutualidade.

Em Portugal existem 74 associações de mutualismo agregadas na União das Mutualidades Portuguesas, sendo reguladas pelo “Código das Associações Mutualistas”, (MuP, 2015), i.e.:

- pelo Decreto-Lei nº 72/90 de 3 de março (MESS, 1990);

e ainda

- pela Portaria nº 135/07 de 26 de janeiro (MTSS, 2007), que estabelece o Regulamento do Registo das Associações Mutualistas o qual define estas entidades como:

“(…) instituições particulares de solidariedade social (...)” prosseguindo fins que podem incluir a “(...) promoção da qualidade de vida, através da organização e gestão de equipamentos e serviços de apoio social (...)” incluindo a disponibilização de “(...)

⁵ “Mutuus: cousa emprestada que não se retorna, cousa revesada. Mutuas aperas tradunt: ajuda-se uns aos outros; tomou-se dos lavradores que ajudavam os seus vizinhos e revezes” in Santos (2012).

⁶ Modalidade de associativismo com origem nos países do norte da Europa e introduzida pelos Francos cerca do século VIII. Praticavam a solidariedade, entre os seus membros, perante a insegurança pecuniária, constituídos principalmente por mercadores e camponeses. (Mutualidades Portuguesas, 2015)



Prestações de invalidez, de velhice e de sobrevivência; (...) pecuniárias por doença, maternidade, desemprego, acidentes de trabalho ou doenças profissionais;”.

Contudo, em termos sociais o referido setor “(...) não tem sido hábil a demonstrar o seu valor (...) havendo aliás debate (...) sobre as características que permitem o reconhecimento da utilidade social.” (Pitacas, 2009, p.82).

Neste contexto, tem relevo nacional abarcarem cerca 2,5 milhões de beneficiários, dispendo de acordos no domínio da saúde, segurança social, incluindo linhas de apoio económico para os seus associados. (MuP, 2015a)

Para harmonizar o funcionamento das organizações mutualistas, a UE reconhece a fragilidade jurídica, desejando até o “CESE⁷ que o modelo mutualista seja reconhecido através de um regime jurídico coerente a nível europeu, de acordo com o seu peso económico e o seu papel social”, (UE, 2014, p.17).

1.3. IASFA

Esta seção sintetiza o percurso histórico do IASFA, a missão, organização e ainda os resultados económicos na componente ASC⁸.

1.3.1. Sinopse do percurso histórico e desenvolvimentos legislativos

Graficamente a Figura 9 apresenta a história da proteção social aos militares, iniciada com a criação do Hospital Real dos Inválidos em 1827, instalações que coincidem atualmente com o Centro de Apoio Social de Runa (CASR).

Já a criação do IASFA remonta a 30 de outubro de 1995, com a publicação do Decreto-Lei n.º 284/1995 (MDN, 1995) com consequência nos domínios da:

- redesignação dos SSFA para IASFA;
- integração no IASFA do Cofre de Previdência das Forças Armadas (CPFA);
- redenominação do Lar de Veteranos Militares (LVM), do Complexo Social das Forças Armadas (COSFA) e do Centro Social Médico e Educativo do Alfeite (CSMEA)

e

- ainda na integração dos respetivos equipamentos sociais no IASFA, tendo aqueles passado a designar-se, respectivamente, por CASR, Centro de Apoio Social de Oeiras (CASO) e Centro de Apoio Social do Alfeite (CASA).

⁷ Comité Europeu Social e Económico.

⁸ Por simplicidade, a denominação ASC do IASFA IP será referida unicamente de ASC.

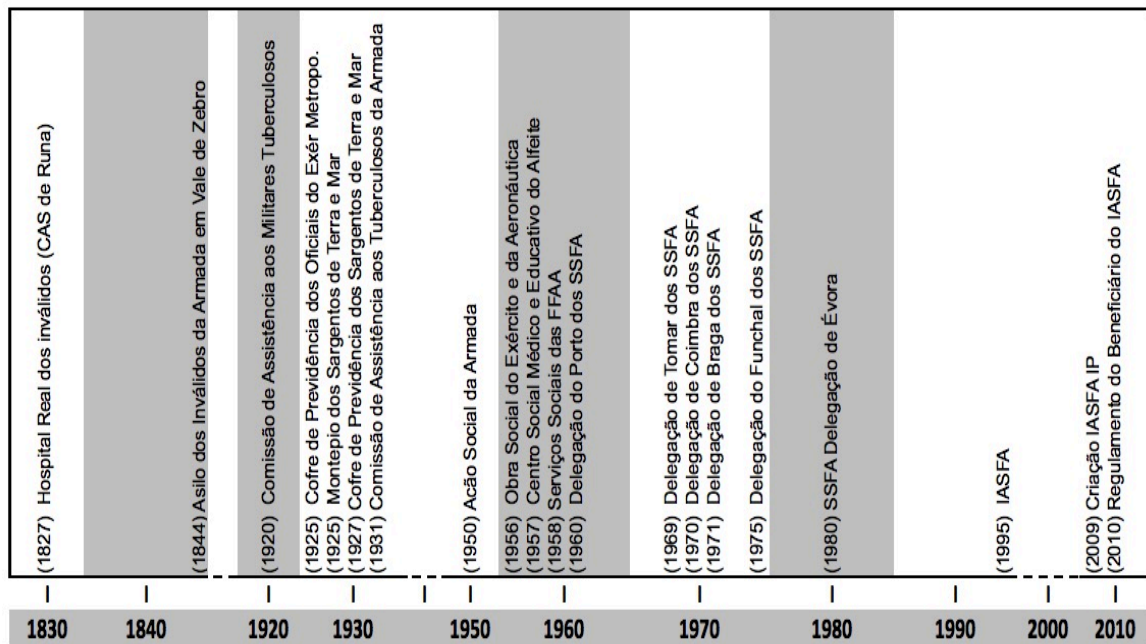


Figura 9 – Fita de tempo do desenvolvimento da proteção social dos militares

Fonte: autor com base em IASFA (2015)

O IASFA foi criado com as características jurídicas e de missão⁹ abaixo referidas (cf. Capítulo 1, artigo 1 do aludido diploma (MDN, 1995):

- “(...) é uma instituição de interesse público que desenvolve a sua actividade integrado no Ministério da Defesa Nacional.”;

- “(...) é uma pessoa colectiva de direito publico dotada de autonomia administrativa e financeira.”;

- “(...) exerce a sua actividade no âmbito dos ramos das Forças Armadas, assegurando aos seus beneficiários prestações no campo da acção social complementar”¹⁰.

Quanto aos SSFA, a sua constituição resultou da publicação em 31 de dezembro de 1958 do Decreto-Lei 42072, o qual no preâmbulo dá conta da intenção associada, ou seja, “(...) por uma acção centralizadora, coordenadora e impulsionadora de todas as actividades já existentes ou a criar, procurar resolver da forma mais adequada e com o melhor os vários problemas social que se apresentam aos componentes das forças armadas(...)”, ao mesmo tempo que se apontava “(...) como objetivo a atingir, a completa integração de todas as actividades sociais dos três ramos das forças armadas nos Serviços que agora se criam(...)” (PC, 1958, pp 1572-1573).

O referido diploma legal procurava agregar capacidade para gerir as instituições de

⁹ A missão corresponde no fundo ao âmbito material do IASFA – vide Anexo B.

¹⁰ O conceito de ASC encontra definido na legislação nacional (MF, 1991) – cf. Anexo A.



previdência e de assistência aos inválidos e aos tuberculosos, existentes no seio das FA, incluindo os Serviços de Ação Social da Armada (criados em 1950), a obra Social do Exército e obra Social da Aeronáutica, instituídas pelo Decreto-Lei n.º. 40756, de 7 setembro de 1926.

Em 2009 o XVII Governo Constitucional decidiu “com observância do novo regime jurídico aplicável aos institutos públicos, proceder ao ajustamento, redimensionamento e reestruturação do IASFA, I. P., dotando-o dos recursos e dos instrumentos de gestão necessários à prossecução dos seus fins.”(MDN, 2009).

Assim, o IASFA passou a ter um novo enquadramento jurídico enquanto IP, tendo sido “atribuídas duas missões distintas, uma no domínio da acção social complementar e, outra, no domínio da gestão da assistência na doença aos militares das Forças Armadas (vide Decreto-Lei nº 167/2005 de 23 de Setembro), o que implica a fixação de regras referentes à autonomização financeira de cada uma destas actividades” (MDN, 2009,).

Em 2012 tendo por racional que importava “(...) decididamente repensar e reorganizar a estrutura do Estado, no sentido de lhe dar uma maior coerência e capacidade de resposta no desempenho das funções que deverá assegurar, eliminando redundâncias e reduzindo substancialmente os seus custos de funcionamento(...) “, (MDN, 2012), é promulgada a estrutura Orgânica do IASFA, sendo a alteração de maior relevo, como se observa na Figura 10 a possibilidade dos cargo da presidência e/ou do vogal do Conselho Directivo, deixarem de contar com militares (MDN, 2012).

Artigo 8.º	Artigo 7.º
Conselho directivo	Conselho diretivo
<p>1 — O conselho directivo é o órgão colegial responsável pela prossecução das atribuições cometidas ao IASFA, I. P., bem como pela direcção dos respectivos serviços, em conformidade com a lei e de acordo com as orientações governamentais.</p> <p>2 — O conselho directivo é composto por um presidente e dois vogais, nomeados por despacho conjunto do Primeiro-Ministro e do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional, sob proposta deste.</p> <p>3 — A proposta referida no número anterior é elaborada após audição do Conselho de Chefes de Estado-Maior.</p> <p>4 — O presidente é nomeado de entre os vice-almirantes ou tenentes-generais e os vogais são nomeados de entre os contra-almirantes e majores-generais de cada um dos outros dois ramos.</p>	<p>1 — O conselho diretivo é composto por um presidente e por um vogal.</p> <p>2 — O presidente pode ser designado de entre vice-almirantes ou tenentes-generais e o vogal pode ser designado de entre contra-almirantes e majores-generais dos ramos das Forças Armadas.</p> <p>3 — Nos casos previstos no número anterior, os membros do conselho diretivo são designados por despacho do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional, sendo a designação apenas precedida de audição do Conselho de Chefes de Estado-Maior.</p>

Figura 10 – Conselho Directivo do IASFA, DL 215/2009 de 4 setembro vs. DL 193/2012 de 23 agosto
Fonte: (MDN, 2009) (MDN, 2012)



Posteriormente, em 2013, regulamentou-se a estrutura orgânica do IASFA, com órgãos permanentes e unidades variáveis (MDN, 2013) e (MDN 2013a) cf. Figura 11.

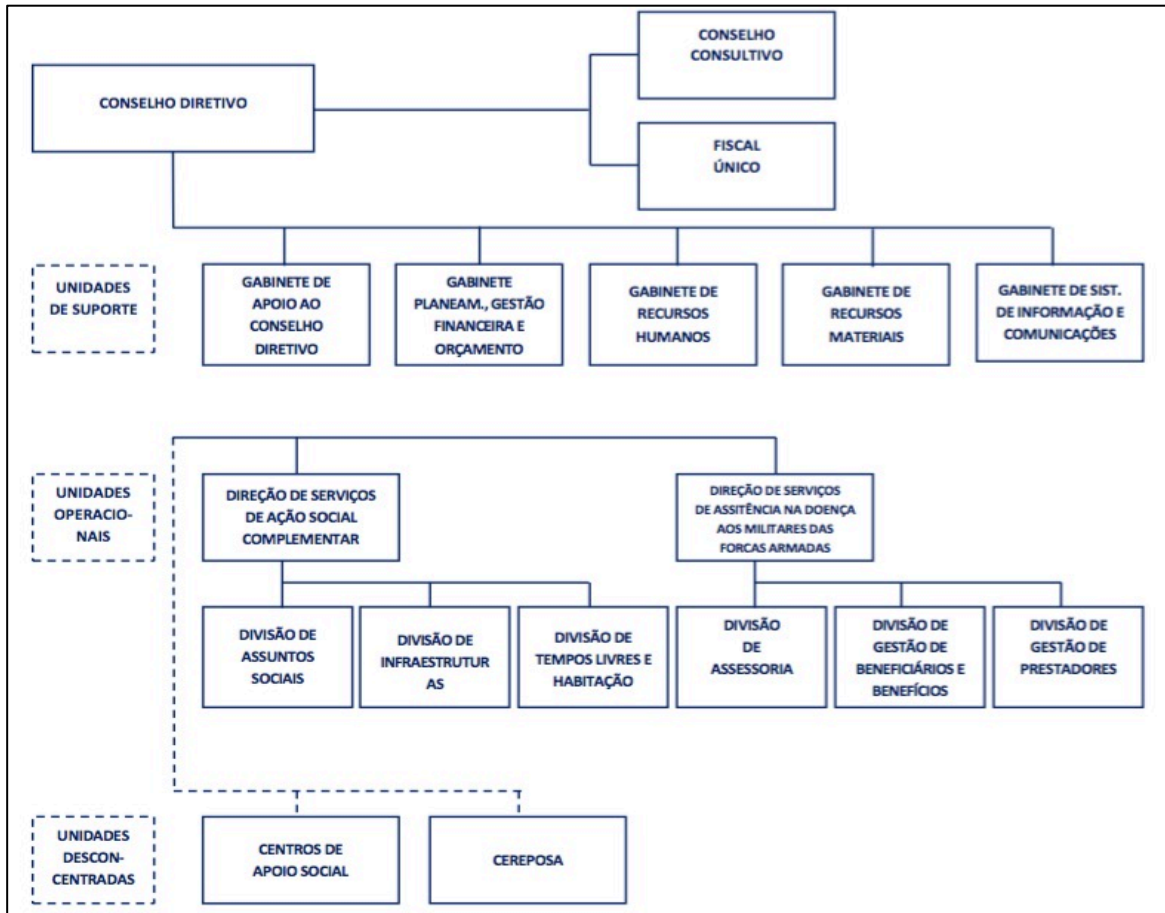


Figura 11 – Organização do IASFA

Fonte: (IASFAa, 2015, p.6)

O IASFA em 31DEZ14 tinha ao seu serviço 768 pessoas, das quais 173 eram postos de trabalho ocupados por pessoal militar (IASFAa, 2015a, p.107).

Em complemento à criação dos SSFA e do IASFA, ao longo do tempo legislação vária foi sendo produzida, em termos de proteção social dos BT e BF, destacando-se:

- Regras de concessão de pensão de sangue (MFP, 1982);
- Alargamento do sistema assistencial (CR, 1982);
- Definição da Lei Quadro do Sistema de ASC para funcionários e agentes da Administração Pública (MF, 1991);
- Inclusão do pessoal dos SSFA no regime estabelecido para os serviços sociais do sistema de ASC (MDN, 1991);
- Aprovação do regime de ASC dos trabalhadores da administração direta e indireta do Estado (MFAP, 2007);



- Aprovação do Regulamento dos Beneficiários do Instituto de ação Social das Forças Armadas (MDN, 2010).

1.3.2. Serviços prestados em termos da Ação Social Complementar

Os serviços prestados no domínio da ASC são os que decorrem da missão (cf. Anexo A) do IASFA ou seja a disponibilização de Equipamentos Sociais, Apoio domiciliário, Comparticipações Financeiras, Concessão de empréstimos e Apoio à Habitação (MDN, 2012, (ponto 3 do art.º 3)).

A ACS desenvolve também atividades no domínio do lazer, cooperando com o Comité de Ligação Internacional dos Organismos Militares Sociais (CLIMS) (IASFA, 2015, pp.35 - 36), tendo em 2014 potenciado que 1.054 beneficiários estrangeiros visitassem Portugal e 706 beneficiários nacionais viajassem para o estrangeiro.

A ASC inclui também eventos sociais (viagens e convívios) realizados por vários CAS, tendo em 2014 envolvido cerca de 3600 pessoas.

1.4. Ação Social Complementar em congéneres militares da Europa

Esta secção apresenta de forma sintética os serviços de ASC para os casos de Espanha, Itália e de França. Foram escolhidos estes países por pertencerem à OTAN, por estarem na UE e por terem afinidade cultural com a portuguesa (Rodrigues & Ferreira, 2011, p.7 e 10).

1.4.1. Em Espanha

Os Serviços de Segurança Social (SSS) das FA em Espanha são regulados por legislação própria (MP, 2012), normalização que sucede à primeira edição em 2007 (MP, 2007), sendo geridos pelo “Instituto Social de las Fuerzas Armadas” (ISFAS) que “(...) es un Organismo público con personalidad jurídica pública diferenciada, patrimonio y tesorería propios, así como autonomía de gestión(...)” (Ministerio de la Presidencia, 2012, pp.3- artigos 4 e 5) e ainda pelos próprio Ramos; O ISFAS é um organismo na dependência do Ministério da Defesa de Espanha, com um modelo de governação assente num conselho reitor (*Consejo Rector*), numa junta governativa (*Junta de Gobierno*), em serviços de gerência (*Gerencia*) e em serviços periféricos (*Servicios periféricos*) (MDF, 2000).

A composição de “Consejo Rector” e da “Junta de Gobierno do ISFAS encontram-se nas próximas figuras.



- a) Presidente: El Subsecretario de Defensa.
- b) Vicepresidente: El Secretario General Gerente del Instituto Social de las Fuerzas Armadas (ISFAS), que sustituirá al Presidente en caso de ausencia de éste.
- c) Vocales natos:
 - 1.º El Director General de Personal del Ministerio de Defensa.
 - 2.º Los Jefes de los Mandos o Jefaturas de Personal de los tres Ejércitos.
 - 3.º El Subdirector General de Personal de la Guardia Civil.
 - 4.º El Director General de Recursos del CNI.
- d) Vocales asesores:
 - 1.º El Asesor Jurídico General de la Defensa.
 - 2.º El Interventor General de la Defensa.
 - 3.º El Inspector General de Sanidad de la Defensa.
- e) Secretario: El Asesor Jurídico del ISFAS.

Figura 12 – Composição do Conselho Reitor
Fonte: (ISFAS, 2014, p.3)

- a) Presidente: El Secretario General Gerente del ISFAS.
- b) Vocales:
 - 1.º Los Directores de Personal de los Mandos o Jefaturas de Personal de los tres ejércitos.
 - 2.º El Jefe de Personal de la Guardia Civil.
 - 3.º El Inspector General de Sanidad de la Defensa.
 - 4.º El Subdirector de Prestaciones del ISFAS.
 - 5.º El Subdirector Económico-Financiero del ISFAS.
 - 6.º El Secretario General Adjunto del ISFAS.
 - 7.º El Director de General de Recursos o miembro del CNI en quien aquel delegue con rango, al menos, de Subdirector General.
 - 8.º El Asesor Jurídico del ISFAS, quien ejercerá, además la función de secretario.
 - 9.º El Interventor Delegado del ISFAS.

Figura 13 – Composição da Junta de Governação
Fonte: (ISFAS, 2014, p.3)



O ISFAS abrange cerca de 258.000 beneficiários (ISFAS, 2014, p.7), possui ao serviço 592 pessoas, das quais 203 são militares (ISFAS, 2014, p.6) com uma “carta de serviços” (ISFA, 2013, p.8) listada na Figura 14.

- **ASISTENCIA SANITARIA:**
 - CARTERA DE SERVICIOS DE ASISTENCIA SANITARIA.
 - PRESTACIONES SUPLEMENTARIAS DE LA ATENCIÓN PRIMARIA Y ESPECIALIZADA.
 - PRESTACIÓN FARMACÉUTICA.
 - TRANSPORTE SANITARIO Y GASTOS POR TRASLADO DE ENFERMOS.
 - PRESTACIÓN ORTOPROTÉSICA.
 - PRESTACIONES COMPLEMENTARIAS.
 - ASISTENCIA SANITARIA EN EL EXTRANJERO.
 - TARJETA SANITARIA EUROPEA (TSE).
- **PRESTACIONES SOCIALES:**
 - PRESTACIONES SOCIOSANITARIAS.
 - OTRAS PRESTACIONES DE CARÁCTER SOCIAL.
- **PRESTACIONES ECONÓMICAS POR INCAPACIDAD:**
 - PENSIÓN POR INUTILIDAD PARA EL SERVICIO.
 - LESIONES PERMANENTES NO INVALIDANTES.
 - SUBSIDIO POR INCAPACIDAD TEMPORAL PARA FUNCIONARIOS CIVILES.
- **PROTECCIÓN A LA FAMILIA:**
 - HIJO O MENOR ACOGIDO A CARGO CON DISCAPACIDAD.
 - PRESTACIONES POR PARTO MÚLTIPLE.
- **CEISFAS.**
- **FONDO ESPECIAL DEL ISFAS.**
- **VACACIONES Y OCIO.**

Figura 14 – ISFAS, serviços prestados

Fonte: (ISFA, 2013, p.8)

A execução das atividades inerentes à ASC é da responsabilidade da “Dirección de Asistencia al Personal” de cada ramo (Lazaro, 2016).

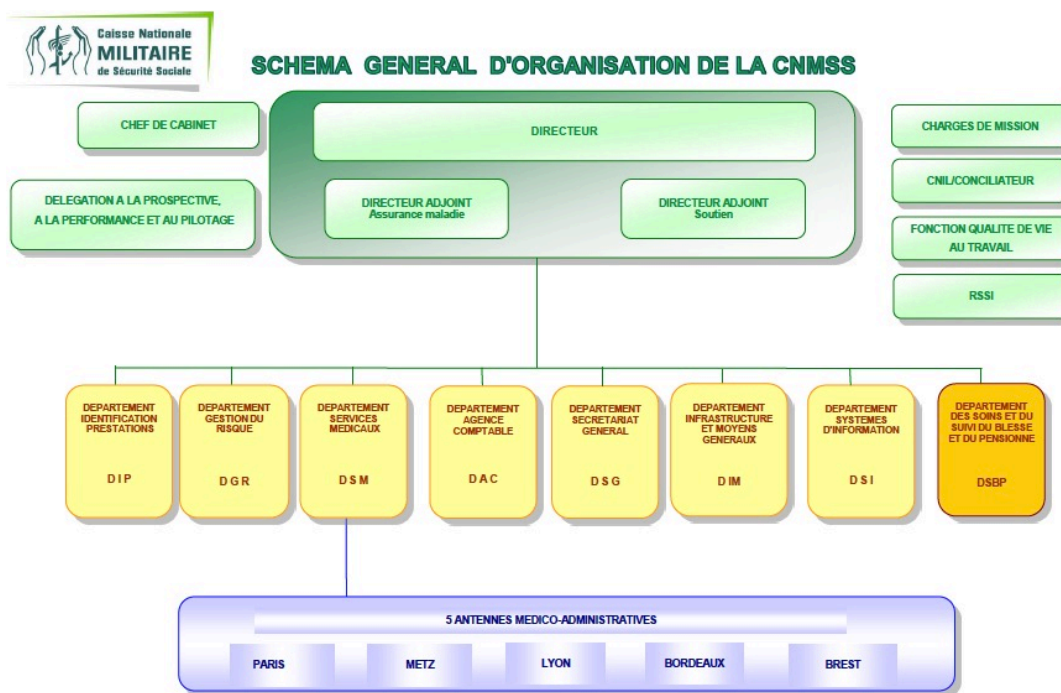
1.4.2. Em França

O sistema de proteção social militar francês é levado a cabo pela “Caisse Nationale Militaire de Sécurité Sociale (CNMSS)” (Caixa Nacional Militar de Segurança Social). A CNMSS foi criada a em 1949 (França, 1949, pp.3731 - artigo 7), tendo em 1996 sido integrada financeiramente no sistema de segurança social geral francês (CNMSS, 2016) – cf. Code de la sécurité sociale (Código da Segurança Social), cf. Capítulo 3, artigos L 713-19 a L 713-21 (Légifrance, 2016) .

A CNMSS encontra-se na dependência do Ministério da Defesa, cf. ponto 5 do artigo



1 do Decreto n° 2009-1178 de 5 outubro de 2009 (Gouvernement, 2009), sendo tutelada pelo Secretariado-Geral para a Administração (*Secrétariat Général pour l'Administration*) do referido ministério, cf. definido no ponto 3, artigo 2 do capítulo 2 do Decreto n° 2009-870 de 15 julho 2009 (Gouvernement, 2016), com dois diretores adjuntos (um para apoio na doença (“Maladie”) e outro para a ação social (“Soutien”). A figura 15 apresenta a organização CNMSS.



Novembre 2015

Figura 15 – CNMSS
Fonte: (CNMSS, 2015)

A CNMSS abrange cerca de 850.000 beneficiários, dos quais quase 364.000 encontram-se no ativo (CNMSS, 2015a, p.33).

Os serviços disponibilizados pela ASC do CNMSS encontram-se sintetizados no *Mémento de l'action sociale*, (MD, 2015, Pp101-105) (Eysseric & Canolle, 2016), destacando-se apoios:

- na doença e na maternidade;
- hospitalares (realizados na dependência de cada ramo);
- residências para idosos: 3 unidades situadas em Saclay (Essonne), em Ploemeur (Morbihan) e em Fréjus (Var);
- uma creche (0-3 anos) em Tolon (Var).



1.4.1. Em Itália

O sistema de proteção social dos militares italianos é regulado pelo “Codice dell’ordinamento militare”¹¹ (CDM, 2010) sendo tal definido no “Titolo VI - Assistenza morale, benessere e protezione sociale“ do “Libro sesto - Trattamento economico, assistenza, benessere del personale” e ainda no “Libro settimo - Trattamento previdenziale e per le invalidità di servizio”¹², do referido código.

A responsabilidade pela implementação da proteção social dos militares das FA italianas é do Ministério da Defesa, em concreto do “Circolo Ufficiali delle Forze Armate d’Italia (CUFA)” (CDM, 2010) e (Poli & Tenore, 2006, p.1377).

O posicionamento orgânico é o que consta na Figura 16, fazendo-se na dependência direta do Secretário da Defesa (“Segretario Generale della Difesa/DNA), que é um oficial general (MDD, 2016b).

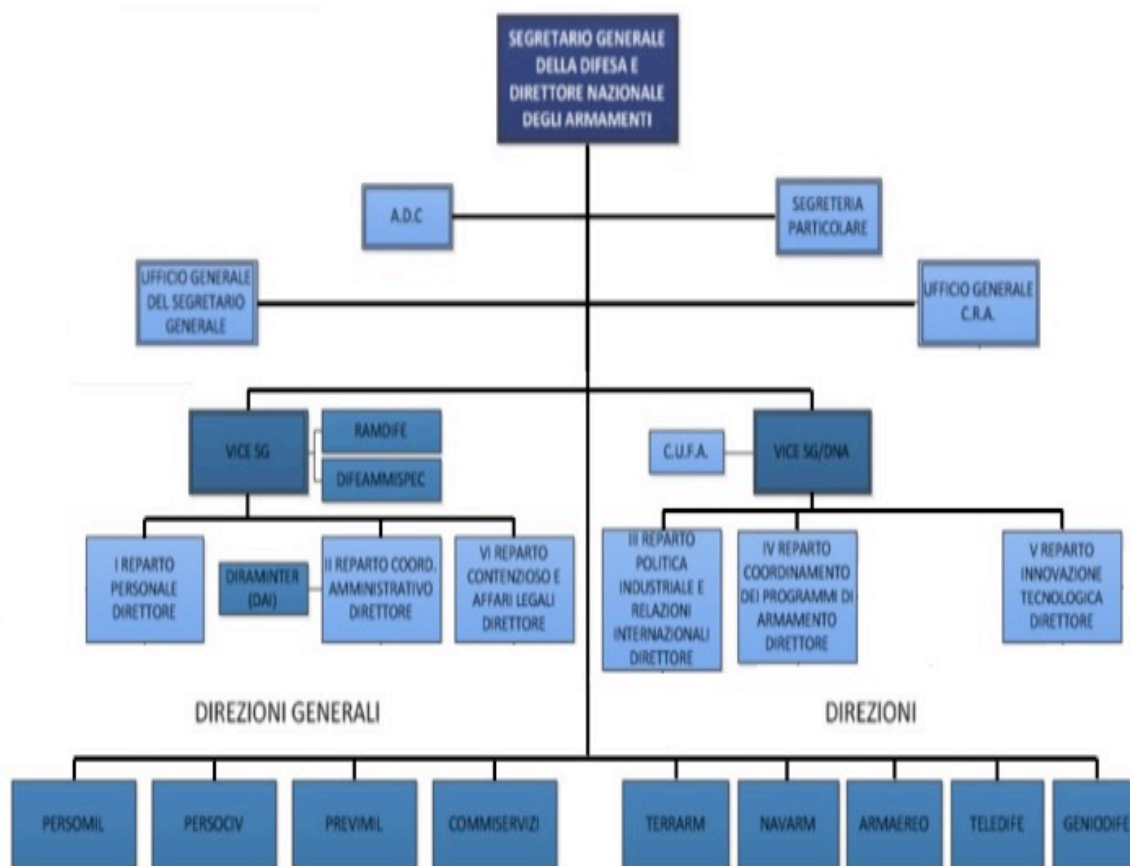


Figura 16 – CUFA, posicionamento no MDN italiano

Fonte: adaptado de MDD (2016a)

O CUFA é um órgão com autonomia administrativa e contabilística (no original

¹¹ Código do Ordenamento Militar (tradução do autor).

¹² Respetivamente: “Titulo VI - Assistência moral, bem-estar e proteção social“, “Livro sexto - Tratamento económico, assistência, bem-estar do pessoal” e “Livro sétimo - Tratamento providencial e invalidez no serviço” (tradução do autor).



“contabile”) (MDD, 2016) que disponibiliza vários serviços para os militares e famílias (Spezzano, 2016):

- Colónias de férias;
- Bolsas de estudo;
- Comparticipações escolares e para crianças;
- Apoio assistencial (médico e hospitalar a dependentes familiares, etc.).

1.5. **Aspetos da Ação Social Complementar em Espanha, França e Itália**

Uma vez que a componente de financiamento da proteção social em cada um dos três países é específica, abaixo elencam-se como aspetos de relevo face ao caso nacional, os seguintes pontos:

- apresentam valências semelhantes ao IASFA;
- estão integrados num órgão pertencente ao Ministério da Defesa;
- cada Ramo é responsável pela realização das atividades de ASC.

Relativamente à composição do órgão de *governance* a solução não é semelhante entre si. Destaca-se no caso espanhol a existência de um conselho reitor que integra os comandantes de pessoal (“jefes de los mandos o jefaturas de personal”). No caso italiano a responsabilidade pelo órgão (CUFA) é de um general.

1.6. **Síntese conclusiva**

Passaram-se em revista as entidades nacionais que tiveram relevo histórico em matéria da proteção social, a saber, a SCML, a CPL e a Assistência Mutualista.

Regista-se no caso da SCML e da CPL a sua dependência de fundos provenientes de receitas de jogos de fortuna e azar, para assim suportar os encargos com as atividades sociais.

Abordou-se a evolução histórica da proteção social dos militares, que passa pelos SSFA e pela criação do IASFA. Releva-se a evolução da componente legislativa, salientando-se a última revisão que retira a obrigatoriedade da presença de oficiais generais no respetivo Conselho Diretivo do IASFA, o que cria a impossibilidade de contar com o contributo do principal *stakeholder*, as Forças Armadas.

Completou-se este capítulo apresentando brevemente os serviços da ASC de entidades homólogas do IASFA, em Espanha, França e Itália, destacando-se a semelhança das atividades desenvolvidas, e no caso espanhol a composição do Conselho Reitor e da Junta de Governação do ISFAS que integra os Comandantes dos Comandos de Pessoal.



O próximo capítulo aborda o desempenho da ASC, inclui os resultados de uma análise SWOT, apresenta o resultado de um inquérito junto dos beneficiários, como forma de envolvimento no processo associado ao desenvolvimento da ASC.



2. Da atividade da ASC– situação atual de desempenho

O presente capítulo aborda a ASC, caracterizando o respetivo desempenho através de elementos estatísticos e formulação de indicadores.

2.1. Dados estatísticos e de desempenho da Ação Social Complementar

Esta subseção dá continuidade a um dos objetivos específicos, apresentando para o efeito dados considerados de relevo em termos das valências referidas em 1.3.2..

Para o efeito, tomam-se como base o último relatório produzido pelo IASFA (exercício de 2014 - (IASFA, 2015a)) e os dados ínsitos no Plano Estratégico para o Apoio Social 2015/2020 (PEpAS2015/2020) (IASFA, 2015). Sempre que for de relevo para a apresentação dos dados alude-se a valores de anos anteriores.

A informação encontra-se organizada em três partes (1)(2)(3), a saber:

- A (1) centra-se na caracterização dos beneficiário;
- A (2) abarca as atividades da ASC;
- A (3) refere encargos e receitas com a ASC;
- A (4) apresenta vários indicadores de atividade.

A descrição relativa a cada uma das partes é apresentada graficamente nas figuras abaixo referenciadas, sendo completada, quando necessário, com informação adicional.

Parte (1): Caracterização dos Beneficiários

Os Beneficiários (BT+BF) são 106.594, com uma a distribuição nacional, estrutura etária constantes nas Figura 17 a Figura 19.

(1.1) Segmentação de beneficiários BF e BT.

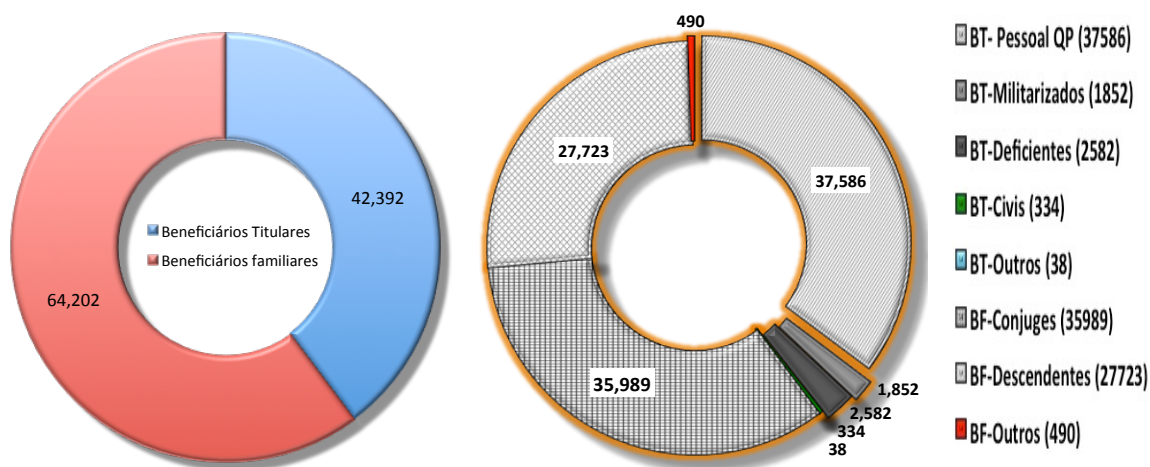


Figura 17 – Tipo de Beneficiários

Fonte: (IASFA, 2015, p.13)



(1.2) Estrutura etária de beneficiários.

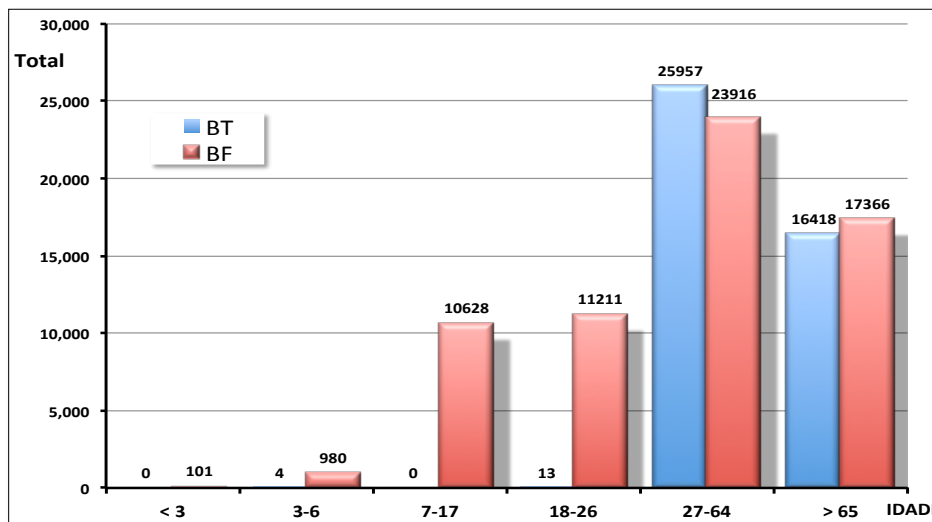


Figura 18 – Estrutura etária dos Beneficiários

Fonte: (IASFA, 2015, p.14)

(1.3) Distribuição de beneficiários (BT e BF) por localização CAS.

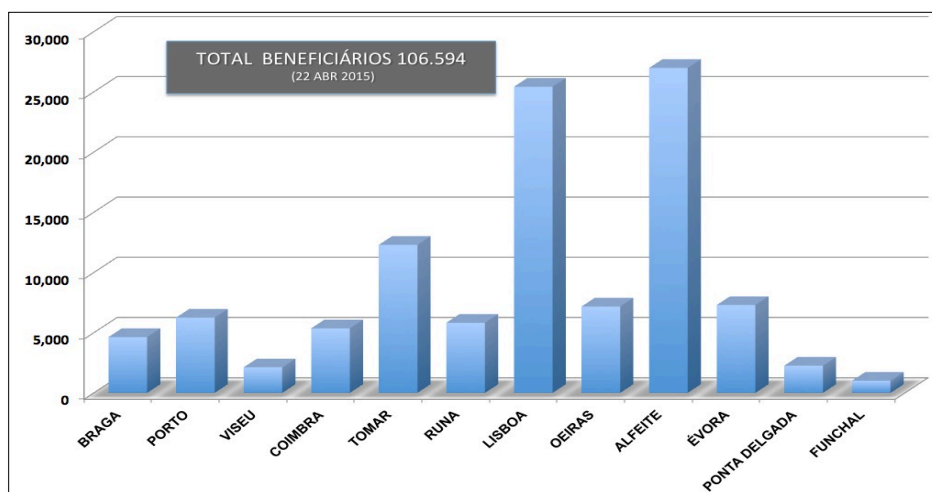


Figura 19 – Beneficiários do IASFA vs CAS

Fonte: (IASFA, 2015, p.13)

Parte (2) – Caracterização dos recursos e indicadores do funcionamento da ASC

Os equipamentos sociais da ASC são constituídos por 12 CAS e pela unidade CEREPOSA. Os serviços disponibilizados são os seguintes:

- creche e jardim-de-infância;
- residências permanentes para apoio a idosos denominadas de “Estrutura Residencial para Apoio a Idosos” (ERPI), unidades que incluem Residencial de Idosos (RI) e Centro de Recuperação (CR);
- disponibilização de habitação (regime renda social e livre);
- saúde assistencial - vide definição in MDN (2015b);



- alojamento temporário;
- residência para estudantes;
- participações e empréstimos.

Em todos os CAS existem serviços de apoio/atendimento. As valências “Apoio Domiciliário” (AD), “Centros de Dia” (CD) e “Centros de Convívio” não se encontram implementadas (IASFA, 2015, p.18). A informação que caracteriza os CAS consta na Figura 20.

△ Distribuição geográfica dos CAS
△ Quadro geral de equipamentos sociais e valências disponibilizadas
△ Utilização dos CAS com capacidade ERPI
△ Taxa de ocupação de CAS ERPI
△ Utilização da creche do CAS do Alfeite
△ Utilização do jardim-de-infância do CAS do Alfeite
△ Índice de ocupação de residências universitárias dos CAS
△ Quantidade de refeições disponibilizadas pelos CAS
△ Caracterização de atos médicos realizados pelo IASFA
△ Atividades dos CAS do âmbito de eventos de convívio
△ Participações financeiras
△ Apoio financeiro por ramo e entidades individuais
△ Tipologia do património imobiliário do IASFA
△ Distribuição geográfica dos bens imobiliários do IASFA

Figura 20 – Caracterização da ASC

Fonte: (autor, 2016)

(2.1) Distribuição geográfica dos CAS.

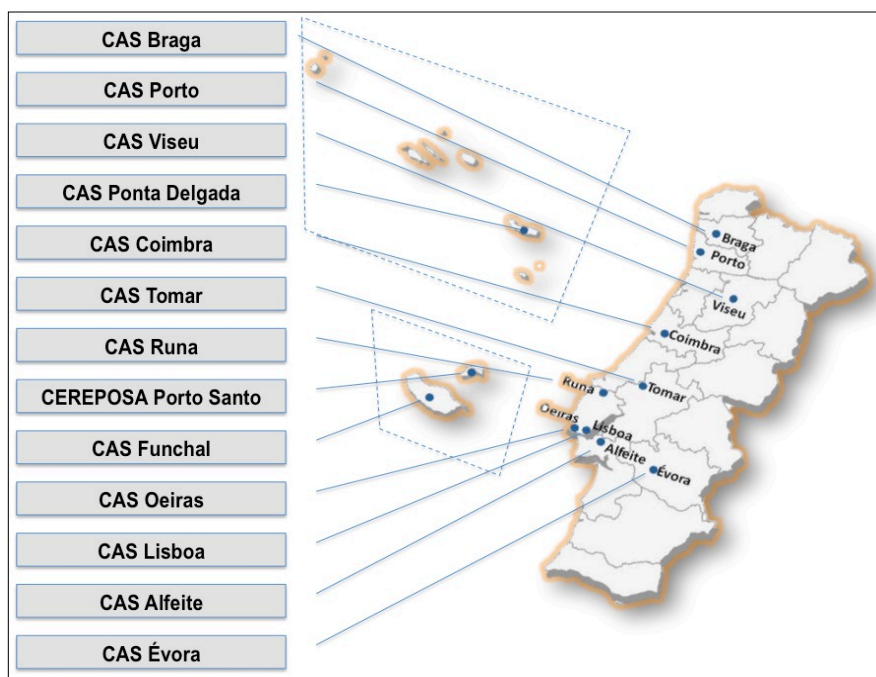


Figura 21 – Equipamentos Sociais de tipo CAS

Fonte: (Carvalho, 2013, p.94) (IASFA, 2015, p.10)



(2.2) Quadro geral de equipamentos sociais e valências disponibilizadas.

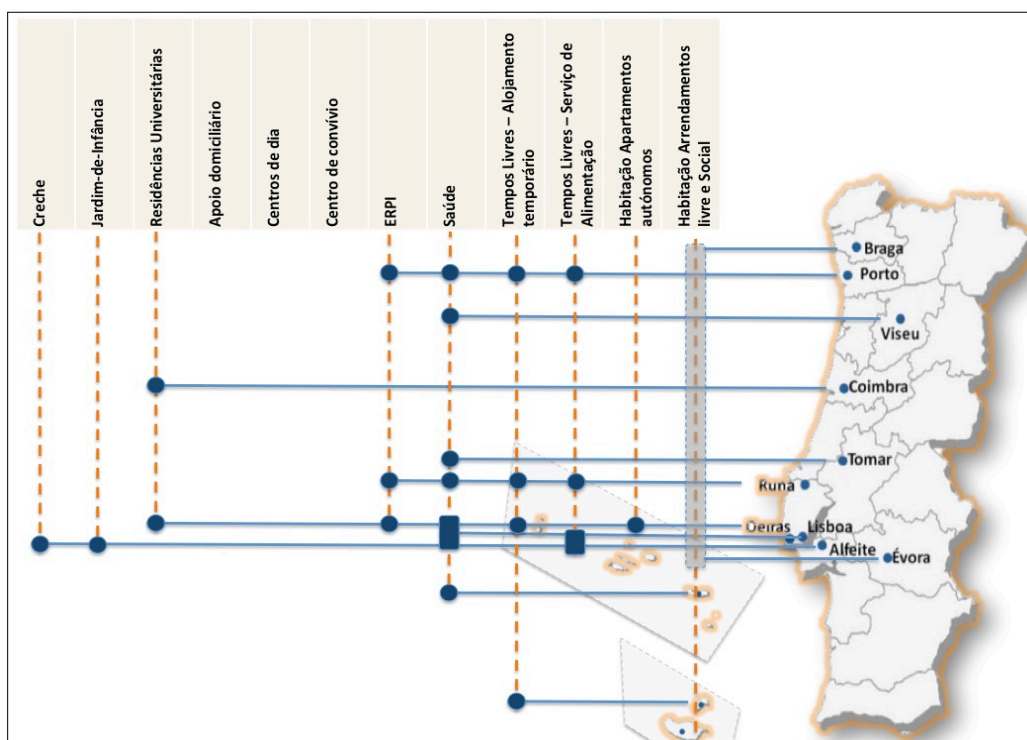


Figura 22 – Equipamentos Sociais do IASFA

Fonte: (IASFA, 2015, pp.18 - 21)

(2.3) Idade e população das ERPI CAS de Oeiras, Runa e Porto.

(2.4) Taxa de ocupação dos CAS com capacidade ERPI.

CAS	Idade média	BT	BF
UF1 Oeiras	88	59	98
UF2 Oeiras	86	26	93
UF1 Runa	84	19	25
UF2 Runa	85	9	24
UF1 Porto	83	5	9
UF2 Porto	86	3	7

Taxa de ocupação	CAS OEIRAS			CAS PORTO		CAS RUNA	
	UF1A	UF1B	UF2	UF1	UF2	UF1	UF2
	89,6%	93,1%	65,7%	62,5%	64,3%	77,6%	86%

Figura 23 – Residentes dos CAS de Oeiras, Runa e Porto (idade, população e ocupação)

Fonte: (IASFA, 2015, p.29 e 30)

O total de utentes das ERPI ascende a cerca de 380 pessoas. Os idosos alojados nas ERPI de Oeiras, de Runa e do Porto, relativamente ao índice de independência individual, medido segundo a escala de Barthel (ver Apêndice A), cuja determinação é definida conforme regras da Direção-Geral da Saúde (DGS) (DGS, 2012, pp13-15), apresentam “total independência” de 2%, 58% e 71%, respetivamente. Os restantes utentes apresentam níveis de dependência que variam entre “Leve” e “Moderada”. A ERPI de Runa é a única onde se observam idosos com dependência “Severa” (7%). Quanto ao tempo de



permanência na ERPI os valores médios são de 24, 13 e 20 anos para os utentes do CAS de Oeiras, Porto e Runa, respetivamente.

Face à esperança de vida em Portugal após os 65 anos de idade, até 82 anos para os homens e 85 anos para as mulheres, a média de idades dos agregado dos utentes das ERPI encontra-se acima destes valores, i.e., 86 anos .

No que respeita à lista de espera para entrada nas UF1 e na UF2¹³, o valor apurado ascende a 997 e 382 candidatos, respetivamente.

(2.5) Estrutura de vínculos do beneficiário da Creche do CAS do Alfeite.

Faixa Etária	BT	Funcionário Do IASFA	Outros	Total
4 a 7 meses	10	0	2	12
7 a 12 meses	8	0	3	11
12 a 18 meses	11	0	0	11
18 a 24 meses	8	1	8	17
2 a 2,5 anos	8	0	7	15
2,5 a 3 anos	15	0	2	17
3 anos	14	0	3	17
	74	1	25	100

Figura 24 – Ocupação da creche do CAS do Alfeite

Fonte: (IASFA, 2015, p.43)

(2.6) Índices de frequência do jardim-de-infância do CAS do Alfeite.

Faixa Etária	BT	Funcionário Do IASFA	Outros	Total
3 a 3,5 anos	11	1	6	18
3,5 a 4 anos	15	0	3	18
4 a 4,5 anos	16	1	5	22
4,5 a 5 anos	19	0	3	22
5 anos	17	1	1	19
	78	3	18	99

Figura 25 – Ocupação de jardim-de-infância do CAS do Alfeite

Fonte: (IASFA, 2015, p.44)

(2.7) Nível de ocupação de residências universitárias de Oeiras, Coimbra e Porto.

Capacidade de alojamento	Residências universitárias		
	RUO	RUC	RUP
Quantidade de estudantes	10	6	10
Ocupação	0	5	0

Figura 26 – Taxa de ocupação de Residências Universitárias

Fonte: (IASFA, 2015, p.44)

¹³ Unidades Funcionais de apoio a idosos que se distinguem entre si face ao grau de independência segundo a escala de Barthel.



(2.8) Refeições disponibilizadas pelos CAS.

CAS	Refeições fornecidas		Receitas obtidas		Receitas per capita por refeição		
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	Incremento
ALFEITE	243,951	215,739	501,228 €	458,405 €	2.05 €	2.12 €	3.4%
CEREPOSA	8,712	9,670	58,042 €	68,936 €	6.66 €	7.13 €	7.0%
LISBOA	16,605	12,159	135,266 €	137,318 €	8.15 €	11.29 €	38.6%
OEIRAS	410,390	389,641	407,884 €	390,047 €	0.99 €	1.00 €	0.7%
PORTO	20,918	20,774	36,480 €	35,603 €	1.74 €	1.71 €	-1.7%
RUNA	100,746	99,950	323,380 €	319,672 €	3.21 €	3.20 €	-0.4%

Figura 27 – Refeições ministradas pelos CAS e receitas obtidas
Fonte: (IASFA, 2015)

(2.9) Atos médicos (consultas e tratamentos) por CAS.

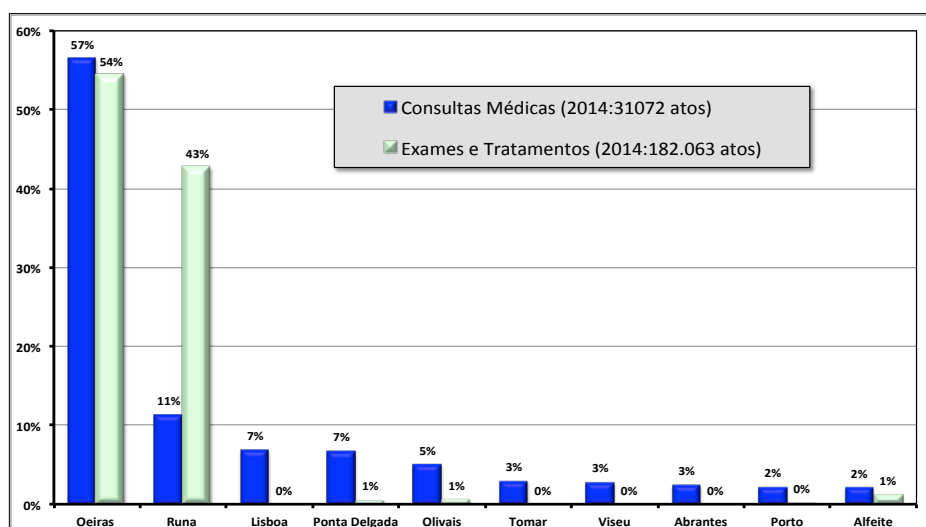


Figura 28 – ASC em termos de consultas e de exames e tratamentos
Fonte: Autor com base em IASFA (2015, p.39)

(2.10) Atividades dos CAS do âmbito de eventos de convívio.

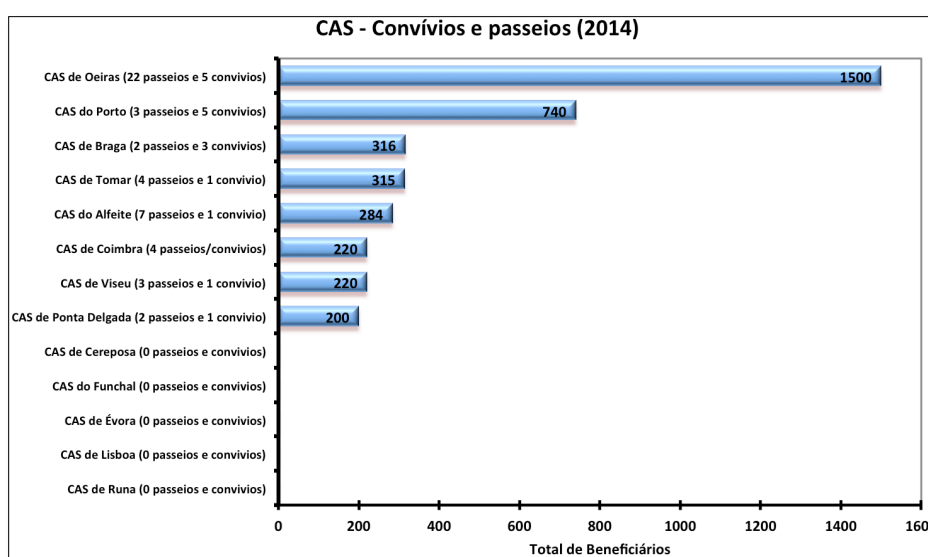


Figura 29 – Entidades CAS que realizaram convívios e visitas em 2014
Fonte: Autor com base em IASFA (2015, pp.36 - 37)



(2.11) Apoio financeiro e económico a Beneficiários.

As “**Comparticipações Financeiras**” abrange o Subsídio Complementar (IASFA, 2015, pp.25-26):

- por Carência Económica (SCCE);
- de Apoio de 3ª Pessoa (SCAP);
- para Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (SCERPI);
- Extraordinário (SCE).

No domínio das Participações têm-se as:

- Especiais de Apoio na Deficiência (CEAD);
- Escolares (CE).

A atividade de “**Concessão de Empréstimos**” abrange beneficiários de todos os ramos incluindo pessoal civil (IASFA, 2015, p.19).

As próximas figuras apresentam os valores envolvidos nas atribuições de empréstimos, participações e subsídios.

Apoio Financeiro	2013		2014	
	Nº Beneficiários	Valor	Nº Beneficiários	Valor
Concessão de empréstimos	467	2.049.990 €	465	2.043.650 €
Subsídios	542	846.452 €	509	816.079 €
Comparticipações financeiras	1.173	265.307 €	1.284	304.329 €
Total apoio financeiro	2.182	3.161.749 €	2.258	3.164.058 €

Figura 30 – Apoio financeiro no âmbito da ACS

Fonte: (IASFA, 2015, p.57)

Anos	Marinha	Exército	Força Aérea	Civis	Totais
2013	1.004.900 €	565.700 €	456.190 €	23.200 €	2.049.990 €
2014	1.067.050 €	708.600 €	261.500 €	6.500 €	2.043.650 €

Figura 31 – Distribuição da concessão de empréstimos por ramo e entidades individuais

Fonte: (IASFA, 2015, p.28) (adaptado)

(2.12) Atividade ASC relativa a Apoio à Habitação.

Na componente “**Apoio à Habitação**”, excluindo os elementos de património sem natureza habitacional (antenas de comunicações, caves, porteiras, caves, garagens e arrecadações), o IASFA possui fogos com várias tipologias, as quais são apresentadas na Figura 32 (IASFA, 2015, p.59).



Arrecadação	Antenas Comunicações	Cave	Espaço Comercial	Garagem	Porteira	Sótão	Apartamentos						
							T0	T1	T2	T3	T4	T5	T6
19	2	1	109	171	21	4	17	93	428	790	260	176	26
							1790						
2117													

Figura 32 – Tipologia do património imobiliário do IASFA

Fonte: (IASFA, 2015, p.58) (adaptado)

Tipologia	economica	livre
T0	5	1
T1	13	6
T2	35	29
T3	104	20
T4	52	15
T5	39	13
T6	1	4

Figura 33 – Imóveis devolutos

Fonte: (IASFA, 2015, p.58)

Existem 158 prédios com 50 anos de idade média. São equipamentos destinados a arrendamento em regime social (renda económica) e renda livre, encontrando-se cerca 20% devolutos (IASFA, 2015, p.58).

Os imóveis devolutos ascende a 335 fogos, tendo tipologias de T0 a T6, conforme Figura 33. Ao património acima haverá que incluir 28 apartamentos autónomos e com utilização vitalícia, situados no CAS de Oeiras.

A distribuição geográfica do parque imobiliário consta no mapa na figura abaixo.



Figura 34 – Distribuição geográfica dos bens imobiliários

Fonte: (IASFA, 2015, p.59)

Os imóveis foram herdados da Comissão Administrativa das Casas de Renda Económica do Exército e do Cofre de Previdência das Forças Armadas (CPFA) tendo sido incorporados no IASFA aquando da sua constituição, conforme n.º 1 do artigo 3 do DL 284/95 de 30 de outubro (MDN, 1995).

Em 2014 foram realizadas obras de manutenção no valor de cerca de 309.000 euro o que, comparado com aproximadamente 585.000 euros em 2013, significa que houve uma redução de cerca de 48% face ao ano anterior.

Em 2014 cerca de 6% das despesas globais em infraestruturas foi

dedicado à melhoria dos fogos devolutos, o que condiciona futuros arrendamentos.

Sabendo que o valor médio ponderado das rendas (económicas e livres) é de 145 euro (para 1684 arrendatários) (IASFA, 2015, p.60), a recuperação dos 335 fogos



devolutos poderia ascender a um encaixe anual mínimo estimado em cerca de 600 mil euros.

Parte (3) – Desempenho económico-financeiro da ASC

A presente parte descreve a situação de encargos e de receitas geradas em 2014 na ASC, recordando que sendo um IP observa a legislação aplicável, neste caso o DL n.º 96/2015 de 29 de maio.

Os encargos ascenderam a 20,3 M€, ou seja cerca de 30% do total de despesas que o IASFA suportou no mesmo ano, i.e., 69.091.042 € (IASFA, 2015, p.21 e 112).

Para fazer face aos encargos de 20,3 M€, a distribuição da origem de receitas foi a seguinte:

- 52% resultantes de atividades próprias, i.e., 10,6 M€;
- 21% recorrendo a transferência do MDN no montante de 5,5 M€, i.e., 0,26% do orçamento do MDN para 2014 (2.135,6 M€) (MF, 2013, p.159);
- 27% a partir de transferência da ADM no valor de 4,2 M€.

Considerando a cobertura de receitas próprias (52%), a ASC não cumpre o valor mínimo legal de 2/3 que é aplicável a Serviços e Fundos Autónomos, (DGO, 2016) cf. artigo 6 da Lei N.º 8/90 de 20 de fevereiro (MF, 1990, p.685) e (MF, 1992). Seguidamente apresentam-se a origem das receitas e as fontes de despesa.

(3.1) Receitas provenientes do arrendamento.

(3.2) Receitas e Encargos associados à atividade dos 12 CAS.

ENTIDADE PROCESSADORA	MONTANTE
Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA)	8.306,00 €
Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I.P. (IASFA)	1.438,62 €
Marinha	101.937,54 €
Exército	225.113,55 €
Força Aérea (FAP)	140.861,23 €
Caixa Geral de Aposentações (CGA)	1.529.156,34 €
Instituto de Gestão do Crédito Público, I.P. (IGCP)	386.025,48 €
Montepio Geral	400.711,91 €
Porteiras	3.735,24 €
Apartamentos Autónomos - CAS de Oeiras	49.646,89 €
Total	2.846.932,80 €

Figura 35 – Receitas provenientes de arrendamento
Fonte: (IASFA, 2015, p.61)

CAS	Total Custos	Receita Líquida Cobrada	Margem
CAS de Oeiras	5.712.423 €	3.437.737 €	- 2.274.686 €
CAS do Alfeite	2.653.921 €	682.463 €	- 1.971.458 €
CAS de Runa	1.624.678 €	743.964 €	- 880.714 €
CAS de Lisboa	593.786 €	168.285 €	- 425.501 €
CAS do Porto	557.341 €	236.785 €	- 320.556 €
CAS de Coimbra	192.180 €	7.500 €	- 184.680 €
CAS de Cereposa	263.175 €	118.994 €	- 144.182 €
CAS de Ponta Delgada	80.854 €	18.617 €	- 62.237 €
CAS de Tomar	86.316 €	40.221 €	- 46.095 €
CAS de Évora	39.190 €	0 €	- 39.190 €
CAS de Braga	12.094 €	0 €	- 12.094 €
CAS de Viseu	13.569 €	7.833 €	- 5.736 €
CAS do Funchal ¹⁶	0 €	0 €	0 €
TOTAL CAS	11.829.528 €	5.462.399 €	- 6.367.129 €

Figura 36 – Encargos e receitas dos CAS
Fonte: (IASFA, 2015, p.22)



(3.3) Estrutura de encargos acumulados relativos à atividade dos 12 CAS.

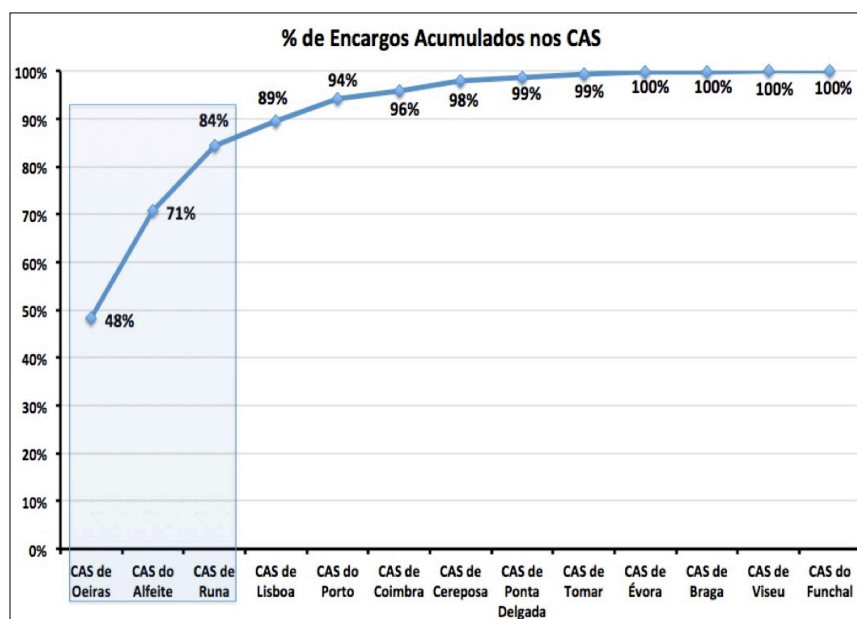


Figura 37 – Encargos acumulados nos 12 CAS

Fonte: autor com base em IASFA (2015, p.22)

(3.4) Total de Encargos e de Receitas.

ATIVIDADES ASC	ENCARGOS	RECEITAS	Ratio Receitas/Encargos
TEMPOS LIVRES	4 260 767,71 €	1 242 618,17 €	29%
INFÂNCIA E JUVENTUDE	1 669 873,47 €	637 458,55 €	38%
APOIO FINANCEIRO	3 681 245,70 €	2 313 690,32 €	63%
APOIO NA SAÚDE	1 651 572,44 €	1 285 062,03 €	78%
APOIO A IDOSOS	4 454 257,32 €	3 548 049,48 €	80%
APOIO À HABITAÇÃO	2 173 986,55 €	3 037 328,85 €	140%
APOIO GERAL	706 062,60 €	0,00 €	N/A

Figura 38 – Total de Encargos vs. Receitas próprias das atividades de ASC

Fonte: Autor com base em IASFA (2015, pp.22 - 23)

(3.5) Encargos e Receitas nas atividades da ASC.

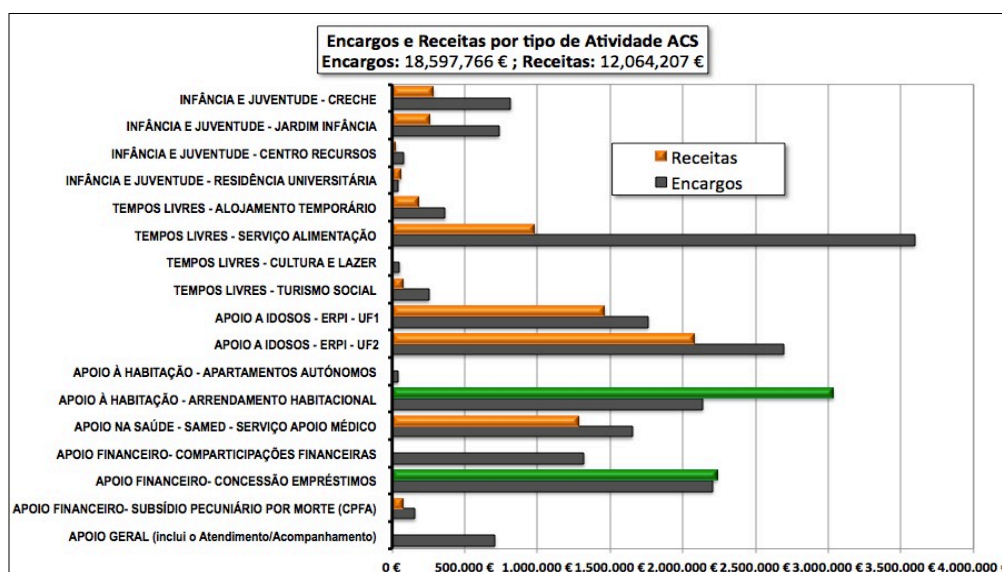


Figura 39 – Detalhe de Encargos vs. Receitas com atividades de ACS

Fonte: Autor com base em IASFA (2015, p.22)



(3.6) Ratio de receitas vs. encargos nos 12 CAS.

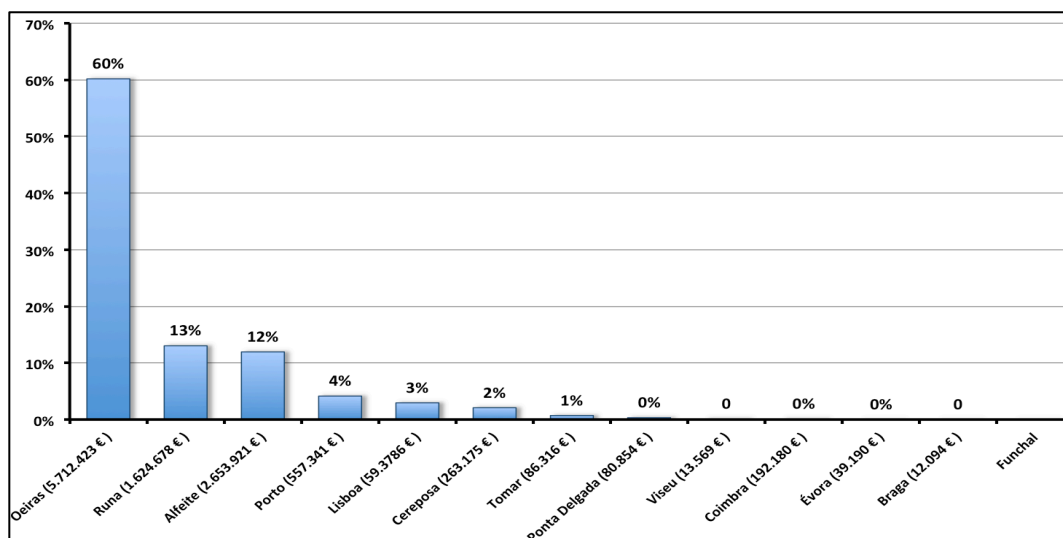


Figura 40 – Ratio de cobertura vs. receitas por CAS

Fonte: Autor com base em IASFA (2015, p.22)

2.2. Indicadores da Ação Social Complementar

Este parágrafo inclui vários indicadores, cuja natureza é semelhante a *KPI* (*Key Performance Indicators*), o que permitem ter uma visão integrada do desempenho da ASC. Os valores têm por base o ano de 2014, abrangendo-se os aspetos referidos na Figura 41.

- △ Encargos com pessoal do IASFA per capita
- △ Encargos com ASC per capita
- △ Receitas próprias ASC per capita
- △ Comparticipações e empréstimos per capita
- △ Encargos com imóveis devolutos
- △ Encargos das ERPI por utente alojado
- △ Lista de espera para entrada em ERPI
- △ Índices de ocupação de ERPI
- △ Rendas médias
- △ Encargos médios em creche e jardim de infância per capita
- △ Encargos das residências universitárias
- △ Disponibilidade de residências universitárias

Figura 41 – Listagem de atividades abrangidas pelos indicadores

Fonte: (Autor, 2016)

A descrição de cada um dos indicadores é feita associando um “Valor base” a um que representa a “Incidência” (o elemento analisado), encontrando-se o valor obtido na coluna “Resultado”, conforme se apresenta na Figura 42.



INDICADOR ASC		Valor base	Incidência	RESULTADO
1	IASFA - Despesas anuais com pessoal (totalidade)	9 815 293 €	768 pessoas	12 780 €/pessoa
2	IASFA - Despesas anuais com pessoal (excluindo militares)	9 815 293 €	595 pessoas	16 496 €/pessoa
3	IASFA - Despesas anuais com pessoal (totalidade) vs Encargos Totais	9 815 293 €	69 091 042 €	14,2%
4	Encargo anual ASC per capita (BT+BF)	20 300 000 €	106 594 BT+BF	190 €/beneficiário/mês
5	Encargo anual ASC per capita (BT)	20 300 000 €	42 392 BT	479 €/beneficiário/mês
6	Receitas anuais próprias per capita (BT+BF)	10 600 000 €	106 594 BT+BF	99 €/beneficiário/mês
7	Receitas anuais próprias per capita (BT)	10 600 000 €	42 392 BT	250 €/beneficiário/mês
8	Dotações MDN per capita (BT+BF)	5 500 000 €	106 594 BT+BF	52 €/beneficiário/mês
9	Dotações MDN per capita (BT)	5 500 000 €	42 392 BT	130 €/beneficiário/mês
10	Transferência ADM per capita (BT+BF)	4 200 000 €	106 594 BT+BF	39 €/beneficiário/mês
11	Transferência ADM per capita (BT)	4 200 000 €	42 392 BT	99 €/beneficiário/mês
12	Concessões de Empréstimos (mensal)	2 043 650 €	465 beneficiários	366 €/beneficiário/mês
13	Comparticipação SCCE per capita mensal	134 065 €	91 beneficiários	123 €/beneficiário/mês
14	Comparticipação SCE per capita mensal	2 618 €	2 beneficiários	109 €/beneficiário/mês
15	Comparticipação CE per capita anual	246 630 €	1232 beneficiários	200 €/beneficiário/ano
16	Comparticipação valor de CEAD per capita mensal	57 699 €	52 beneficiários	92 €/beneficiário/mês
17	Comparticipação SCAP per capita mensal	324 095 €	296 beneficiários	91 €/beneficiário/mês
18	Comparticipação SCERPI per capita mensal	355 301 €	120 beneficiários	247 €/beneficiário/mês
19	Encargos com ERPI - UF1 per capita por mês	1 760 362 €	252 idosos	582 €/idoso/mês
20	Encargos com ERPI - UF2 per capita por mês	2 693 895 €	165 idosos	1 361 €/idoso/mês
21	Lista de espera para entrada em UF 1	977 idosos	N/A	
22	Lista de espera para entrada em UF 2	422 idosos	N/A	
23	Ocupação UF 1	269 idosos	Disponibilidade de + 17 idosos	
24	Ocupação UF 2	238 idosos	Disponibilidade de + 73 idosos	
25	Renda mensal livre média por inquilino	90 720 €	378 inquilinos	240 €/Inquilino
26	Renda mensal económica média por inquilino	149 821 €	1 259 inquilinos	119 €/Inquilino
27	Apartamentos autónomos renda média por inquilino	63 024 €	26 inquilinos	2 424 €/Inquilino
28	Encargos anual médio com imóveis devolutos	63 672 €	412 imóveis	155 €/fogo
29	Encargo Creche per capita anual	815 607 €	100 crianças	8 156 €/criança
30	Encargo jardim de infância per capita anual	734 046 €	99 crianças	7 415 €/criança
31	Encargo Residências universitárias per capita anual	38 660 €	5 estudantes	7 732 €/estudante
32	Ocupação Residências universitárias	6 estudantes	Disponibilidade de + 21 estudantes	

Figura 42 – Indicadores da atividade ASC

Fonte: Autor com base em IASFA (2015)



Sabendo que a metodologia de utilização de indicadores tem em si mesma implícita a comparação (e.g., com normas, com estatísticas de atividades semelhantes) e que pode ter natureza de *benchmark*, dada a variedade de atividades da ASC, é necessária atura com precaução no processo comparativo, evitando-se conclusões erróneas.

Assim, são passíveis de comparação com valores de referência, os indicadores correspondentes às linhas 12 a 16, por se poderem associar a valores previstos na legislação - cf. Carvalho (2013, p.C.3 a C.8).

Também os indicadores relativos às linhas 17, 18, 19 e 20 (relacionados com apoio a idosos em ERPI), que perfazem por idoso/mês 906 euros (no caso de UF1), são comparáveis a valores de referência de 990 euros por mês por idoso, previstos no “Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário - Protocolo para o Biénio 2015-2016”^{14,15}(SS, 2014, p.20).

Concluída esta seção, seguidamente abordam-se as atividades da ASC que afetam a sustentabilidade.

2.3. Atividades da Ação Social Complementar com impacto na sustentabilidade

A sustentabilidade incorpora “(...) a capacidade (...) de se auto-manter” (Araújo et al., 2006, p.9). A mesma noção de sustentabilidade pode ser vista compreendendo três componentes, i.e., a económica, a ambiental e a social, com formulação conforme observado na Figura 43.

Embora o modelo da Figura 43 possa ser tomado como abrangente, a noção de sustentabilidade na ótica da avaliação tem que ser diferente entre o sector privado e o público, pois, segundo Huang et al. (2013) cit. por Coutinho (2014, p.17) “(...) uma das distinções mais frequentemente apontadas entre as organizações do sector público e do sector privado é que as primeiras operam num ambiente onde o controlo político e o escrutínio popular dominam, enquanto as exigências de mercado muitas vezes desempenham um papel menos preponderante, ao contrário das segundas.”

Outrossim, as organizações do sector público “(...) têm que atuar num ambiente político que não só pretende o alcance da eficiência e eficácia das organizações, como têm que lidar com valores sociais de justiça, equidade e legitimidade” (Lundberg et al., 2009,

¹⁴ Documento que reflete acordo celebrado no dia 16.12.2014, envolvendo o MSESS, MS, MEC e a UMeP, CNIS e UMeP – cf. notícia in <http://www.seg-social.pt>.

¹⁵ No IASFA os idosos são encaminhados para UF1 ou UF2 consoante o seu nível de independência já referido (UF2 têm menor autonomia).



p.1). Assim, dada a natureza da ASC, a sua sustentabilidade deve, pois, ser abordada de forma distinta face a um organismo privado, havendo que “ligar” a sustentabilidade social à missão da ASC e não ao mercado.

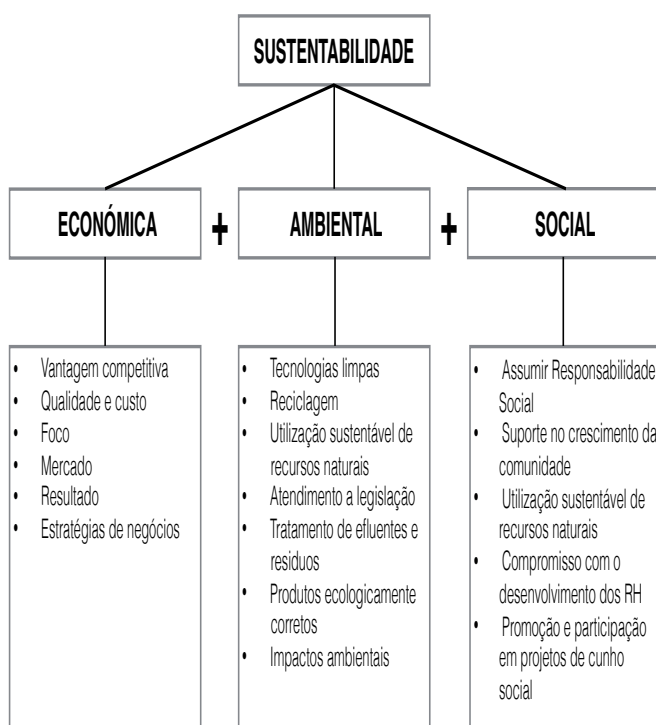


Figura 43 – Modelo de Sustentabilidade Empresarial

Fonte: (Coral, 2002, p.129)

em conjugação com o PEpASC2015/2020, com exceção da função social “Arrendamento”, todas as restantes são deficitárias, sendo os maiores défices de cobertura das receitas própria vs. Encargos, os relativos a atividades de “Tempos livres e juventude”. De realce é a cobertura em cerca de 80% do “Apoio a idosos” (vide Figura 37).

A manutenção da sustentabilidade financeira (e por extensão da continuidade da ASC) está, pois, dependente do completamento das suas receitas próprias a partir de transferências do orçamento de MDN, podendo vir a ter que ser incrementadas se:

- houver aumento dos encargos que derivam dos pagamentos por “contrapartida pelos serviços, organismos ou demais entidades utilizadores de espaços públicos” (MF, 2012);
- crescerem os gastos com o pessoal por concretização da proposta ínsita no PEpAS2015/2020 - medida 3.11.3 Recursos Humanos de Apoio à Gestão (IASFA, 2015, p.80).
- for concretizado um programa de recuperação do património imobiliário, nomeadamente, dos fogos devolutos;

É nesta perspetiva que Santos et al (2013, p.17) referem que a sustentabilidade do IASFA/ASC está em causa se o “(...) Estado não continuar a contribuir para suportar os encargos da ASC, à semelhança do praticado com os restantes funcionários do Estado que não efetuam qualquer desconto para o SSAP, pois os custos são totalmente suportados pelo Estado”.

Como se observa na estrutura de custos da ASC divulgada no “relatório de contas” relativo a 2014



- forem implementados investimentos na área da saúde em equipamentos específicos, e.g., diagnóstico, fisioterapia, de enfermagem (IASFA, 2015, p.39 e 84).

O Apoio à Habitação tem pois vantagens económicas, sendo indispensável a manutenção e recuperação de imóveis, tendo em vista o arrendamento social e livre, soluções que possibilitem mais ASC e encaixe de receitas.

2.4. Análise SWOT

2.4.1. Breve referência histórica e metodológica

A análise SWOT é uma abordagem de gestão das mais utilizadas, integrando-se nas metodologias de apoio à definição de estratégias para desenvolvimento de atividades, de que fazem parte também a Teoria dos Stakeholders, a Teoria da Análise Externa e a Teoria da Análise Interna (Ritson, 2011, pp.29 - 44).

A análise SWOT foi desenvolvida por um grupo de investigadores (Otis Benep, Marion Doshier, Albert Humphrey, Birger Lie e Robert Stewart) do Stanford Research Institute (EUA) num trabalho financiado por 500 empresas da revista Fortune, tendo decorrido entre 1960 a 1970. O objeto do estudo centrava-se na identificação das causas para o insucesso e sucesso das empresas, procurando padrões comuns (Fine, 2009, p.2).

O resultado deste trabalho permitiu identificar o denominador comum subjacente ao insucesso das empresas (falta de planeamento eficaz), tendo também levado à criação de uma ferramenta de *governance* que habilitasse as empresas a mudarem as suas abordagens de gestão, para terem êxito.

“SOFT” (Satisfactory; Opportunity; Fault and Threat) foi a denominação inicial da ferramenta de gestão desenvolvida, tendo a sigla evoluído para a atual “SWOT” Strength, Weakness, Opportunity e Threats, ou seja Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

“Forças e Fraquezas” compõem a parte da avaliação interna de uma entidade; por sua vez “Oportunidades” e “Ameaças” respondem à observação das condições externas nas quais a entidade se movimenta (Ritson, 2011, p.46).

A análise SWOT destina-se a estabelecer estratégias alternativas, para permitir que uma organização reforce as suas capacidades (“Forças”), com o intuito de explorar as “Oportunidades” e responder às “Ameaças” que a rodeiam, por modo a corrigir as “Fraquezas” da organização (Ritson, 2011, p.44).

Na análise SWOT mapeam-se as circunstâncias operativas relativas às atividades de uma entidade, em que cada dos elementos da análise SWOT tem em conta os seguintes aspetos (Team FME, 2013, pp.13, 14, 17, 19):



- “Forças” abrange elementos com impacto positivo na organização, que agregam valor e/ou oferecem vantagens competitivas, e.g., capital disponível, equipamentos, créditos, clientes, patentes, etc.

- “Oportunidades” incide sobre mudanças no mercado, alterações dos clientes, os avanços tecnológicos, etc.

- “Ameaças” envolve a identificação e a avaliação dos riscos externos à organização que estão para além de seu controlo.

- “Fraquezas” integra as características de produto e/ou serviços disponibilizados pela organização que podem ser prejudiciais para o respetivo crescimento.

A análise SWOT pode ser representada com quatro quadrantes, conforme Figura 44.

		FATORES	
		POSITIVOS	NEGATIVOS
AMBIENTE	INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Figura 44 – Quadro de Análise SWOT

Fonte: Autor (2016)

O passo seguinte à realização da análise SWOT é a produção de uma estratégia de desenvolvimento para a entidade e que segundo Mitzember cit. por Ritson (2011, pp.19-20) pode organizar-se em três níveis, a saber, “Estratégia Corporativa”, “Estratégia Competitivo-Estratégico” e “Estratégia Operacional”.

De seguida, apresentam-se os resultados da análise SWOT bem como se evidencia a estratégia definida para a ASC que tem por base trabalho o PEpAS2015/2020.

2.4.2. Análise SWOT à Ação Social Complementar - resultado

A Tabela 3 identifica os domínios da ASC abrangidos pela análise SWOT. Partindo dos resultados providenciados pelo IASFA (2015, pp.78 - 79), a Figura 45 inclui os itens

Tabela 3 – Quadro SWOT

Denominação SWOT	Correspondência à “Missão IASFA”
1/. ERPI (IASFA, 2015, p. 32);	- Apoio a idosos e deficientes
2/. Tempos Livres (IASFA, 2015, p. 38);	- Atividades ocupacionais e de animação sócio-cultural
3/. Postos Clínicos (IASFA, 2015, p. 41);	- Apoio Sanitário ao nível dos cuidados básicos de saúde
4/. Creche, Jardim de Infância e CERE (IASFA, 2015, p. 48);	- Apoio a jovens estudantes e a crianças
5/. Residências Universitárias (IASFA, 2015, p. 52);	- Apoio a jovens estudantes e a crianças
6/. Apoio Financeiro (IASFA, 2015, p. 56);	- Apoio sócio-económico em situações gravosas e urgentes
7/. Habitação e Património (IASFA, 2015, p. 64)	- Apoio à habitação

Fonte: Autor (2016)

que caracterizam cada um dos elementos da Figura 44.

Com base nos resultados de cada elemento SWOT, analisam-se os aspetos que condicionam o desempenho da ASC por colocarem em causa a sustentabilidade.



Malgrado o facto de quaisquer um dos “quadrantes” da análise SWOT (Figura 44) poderem em si mesmo conduzir a uma mudança da gestão de uma entidade, seja com ações para reforçar as “Forças”, com medidas para impedir as “Ameaças” ou para corrigir as “Fraquezas” ou ainda com tarefas que aproveitem as “Oportunidades”, as “Fraquezas” nos sete domínios da Tabela 3 são as condicionantes aludidas por Fine (2009) em matéria de análise SWOT que restringem o progresso da ASC, e cuja eliminação podem levar a um novo modelo de gestão com impacto positivo na sustentabilidade.

Assim, seguindo esta abordagem com base na análise dos resultados, isolam-se da lista da Figura 45 “10 Fraquezas” consideradas, de forma heurística¹⁶, as principais do ponto de vista da afetação negativa da ASC, i.e.,:

- Fraco desempenho (...) em termos eficiência na gestão (...) que se traduz em resultados com prejuízo superior a 1 milhão de Euros;

- Insuficiente capacidade de resposta aos pedidos de admissão às ERPI;
- Dificuldade na contratação de RH especializados;
- Condicionalismos financeiros para obras de reparação e reabilitação;
- Infraestruturas e equipamentos desapropriados;
- Falta de rentabilização das infraestruturas existentes;
- Fogos devolutos;
- Diminuição da verba afeta à concessão de participações e subsídios;
- Idade média dos colaboradores (envelhecimento);
- Pagamento de título de onerosidade por património do Estado cedido ao IASFA.

A seleção destas 10 Fraquezas decorre da sua própria natureza, já que ao não serem corrigidas colocarão em causa, no todo ou em parte, a sustentabilidade da ASC - no fundo o sucesso do IASFA mencionado por Fine (2009, p.2) - pois condicionam a disponibilização de serviços, e.g., ERPI, saúde e habitação.

As referidas “Fraquezas” têm forte dependência da condição estatutária do IASFA a qual tal tem impacto em termos na obtenção de financiamento e recrutamento de RH para acudir às necessidades de serviços (fundamentalmente especializados).

Isto porque o IASFA como IP, nos termos dos artigos 35.º e 37º do DL n.º 96/2015, de 29/05 está sujeito “(...) ao regime orçamental e financeiro dos serviços e fundos autónomos(...)” e neste enquadramento legal “(...) não pode recorrer ao crédito, salvo em

¹⁶ “Método de investigação baseado na aproximação progressiva à solução para um dado problema (...) com solução de natureza circunstancial, portanto, não pode ser comprovada matematicamente(...)” cf. <http://www.dicionarioinformal.com.br>.



circunstâncias excepcionais expressamente previstas na lei de enquadramento orçamental”, ou seja, o IASFA tem de solicitar à tutela que autorize iniciativas que envolvam acesso a fundos.

De igual modo, a admissão de pessoal para o IASFA também tem restrições nos termos da lei, sendo aplicável o artigo 34 do referido decreto-lei (AR, 2015).

Conjugando os dois aspetos acima, a ASC está pois condicionada em termos de gestão face ao estatuto de IP aplicável ao IASFA.

Neste alinhamento as “10 Fraquezas” têm implicações na eficiência da ASC (na medida em que podem esvaziar o cumprimento da missão estatutária) e têm impacto na eficácia da organização (porque colocarão em causa a continuidade dos serviços prestados).

Em complemento da análise SWOT, o Anexo B apresenta o Mapa Estratégico do IASFA para a ASC, que em si mesmo é um Balanced Score Card (BSC)¹⁷ para a ASC.

O BSC, que foi produzido pela organização, integra na zona do diagrama referente à “Missão” o “Estado Final” pretendido, a “Visão” e os “Vetores Estratégicos”; e no âmbito das “Perspetivas” adota sete Objetivos Estratégicos (OE)¹⁸ desdobrado em quatro elementos, a saber: “financeiros”, “inovação e mudança”, “eficácia dos processos internos” e “beneficiários” (IASFA, 2015, p.78).

Para dar continuidade ao segundo aspeto que releva de uma análise SWOT, ou seja identificar o padrão para o sucesso (cf. § 2.4.1), combinaram-se os OE inscritos no BSC com os itens no domínio das “Forças”¹⁹ cuja natureza é passível de constituir uma tarefa (ou seja, tem âmbito, objetivo, é planeável e exige recursos – materiais, humanos, financeiros), para criar um quadro de referência doravante denominado de *Processo Transformacional*.

O resultado deste trabalho está compilado no Apêndice C, em que a sua realização conduzirá a uma mudança de gestão da ASC, pois as tarefas estão associadas à componente “Forças” da análise SWOT.

Tendo por base a natureza de cada uma das tarefas incluídas no Apêndice C, neste inclui-se ainda referência à necessidade de recursos financeiros.

¹⁷ O BSC surge no final do século XX como parte das abordagens a modelos de gestão estratégica. O BSC foi criado para permitir “(...) relacionar toda a estratégia organizacional e conjugar as medidas financeiras (até então, consideradas as mais importantes) e as medidas não-financeiras que, em conjunto, conduziram a uma melhoria do desempenho organizacional” (Santos, 2014, p.6).

¹⁸ Na realidade o PEpAS2015/2020 (IASFA, 2015) apresenta para além dos objetivos estratégicos, outros denominados de específicos.

¹⁹ O IASFA denominou de “potencialidades” as Forças = Strength “S”.



Contudo, a metodologia de desenvolvimento das tarefas incluídas no Apêndice C exige validação, bem como um plano com afetação de RH e financeiros. Esta validação é o tema do próximo capítulo.

2.5. Síntese conclusiva

A atividade operacional e económica da ASC caracteriza-se por:

- incidir sobre cerca de 107.000 Beneficiários;
- abranger cerca de 56.000 beneficiários na região de Lisboa;
- disponibilizar ERPI alojando cerca de 380 idosos, com idade média entre 83 e 88 anos, tendo em espera cerca de 1300 beneficiários;
- apoiar cerca de 200 crianças através do CASA;
- ter concedido em 2014 cerca de 3,1 MEuros de apoios financeiros;
- ter fornecido cerca de 750.000 refeições;
- ter realizado cerca de 31 mil consultas médicas;
- dispor de 158 prédios com uma média de 50 anos de idade, estando devolutos 337 fogos;
- ter gerado cerca de 52% de receitas próprias, tendo os restantes encargos sido suportados por transferências provenientes da ADM e do MDN (neste caso cerca de 0,26% do orçamento).

Partindo dos resultados de análise SWOT definiram-se “10 Fraquezas“, destacando-se, *inter alia*, a falta de RH especializados e as restrições em matéria de acesso a financiamento, as quais têm na sua génese as características do regime estatutário do IASFA.

Finalmente, conjugando os resultado da análise SWOT e os OE definidos no BSC, estabeleceu-se um conjunto de tarefas cuja concretização deverá constituir base para o desenvolvimento de um *Processo Transformacional* que habilitará a ASC a alterar o seu paradigma de gestão, alavancando a sustentabilidade.

Atentos ao anterior, considerando os aspetos que foram descritos que limitam a ASC, dão-se por validadas as hipótese 1 e 2, respondendo-se assim às QD1 e QD2.



3. A Ação Social Complementar – subsídios para a alteração do modelo de gestão

3.1. Motivação para a mudança do modelo de gestão

Atentos ao desempenho operacional da ASC, nomeadamente, às limitações espelhadas nos resultados da análise SWOT que apresenta uma visão holística da situação e, atendendo à natureza das tarefas inscritas no Apêndice C, a mudança do paradigma da respetiva gestão na ótica da melhoria da sustentabilidade permitiria responder ao que tem vindo a ser reclamado por vários *stakeholders*, destacando-se:

I. O **XIX Governo Constitucional** ao incluir na sua resolução relativa à implementação da Reforma <<Defesa 2020>> linhas de orientação para as FA, ao declarar a necessidade de “Prosseguir a reestruturação do apoio social, procurando garantir a proximidade, a eficácia, a modernidade a adequada gestão (...)”, (PCM, 2013, p.2289).

II. O **Ministro da Defesa Nacional (MiDN)** do XXI Governo Constitucional, o qual na audiência parlamentar referiu sobre o IASFA que:

- “(...) há muito trabalho a fazer, mas muito mesmo, considerando quer os resultados operacionais quer também o modelo de governação e além disso uma clarificação que a meu ver os objetivos daquela estrutura deve prosseguir. Essencialmente, estou a pensar na ação social complementar onde o terreno é um bocadinho árido. (...) a verdade é que a situação com que deparamos neste momento é de uma ADM que não pode (...) continuar a financiar, seja diretamente seja por portas-travessas, o mecanismo da ação social complementar, que (...) até pode coexistir, mas tem que haver algum cuidado para não resolvendo os problemas ligados à ação social complementar, deixar de resolver aquilo que até agora está a funcionar de forma bastante razoável que é a ADM” (CDN, 2016).

O MiDN mencionou ainda na altura que a solução sobre o IASFA “pode espriar-se em domínios principais, quer quanto ao modelo de governação (...) quer quanto às regras de gestão (...)” (CDN, 2016).

Posteriormente, no âmbito da discussão na especialidade do Orçamento do Estado para 2016, o MiDN reforça a importância do respetivo “modelo de governação, prioridade e objetivos” (Lopes, 2016).

III. O **Conselho de Chefes de Estado-Maior** no parecer relativo à implementação do PEpAS2015/2020, ao considerar para o funcionamento da ASC a necessidade de “definir e propor o estatuto e o modelo de governação”.

IV. O **IASFA** pela inclusão no PEpAS2015/2020 de um elenco medidas destinadas a alterar o funcionamento das várias componentes da ASC, e cujo objetivo final são “os



valores/modelo final a atingir, a sua governança” (IASFA, 2015, p.3 e 79 a 88). E ainda ao afirmar que o “Modelo conceptual de governação e de sustentabilidade está ultrapassado e desajustado face (...) aos desafios que o IASFA, I.P. enfrenta” (IASFA, 2015, p.68).

V. A **Inspeção-Geral da Defesa Nacional** cit. por IASFA (2015, p.90) na sequência do resultado do relatório inspetivo realizado em 2013, ao elencar determinadas medidas de carácter gestor em vários domínios da ASC (e.g. património, aumento da eficácia, etc.), pois tendo em conta o nº do 1 artº 12 do Decreto-Lei 183/2014 de 29 de dezembro é um *stakeholder* que está habilitado a contribuir “(...) para a melhoria do funcionamento das estruturas da defesa nacional (...)” (MDN, 2014, p.6377).

VI. Os **Beneficiários** no âmbito do processo de envolvimento como contributo para definição de objetivos e de estratégia para a ASC, ao exprimirem através de inquérito cit. por IASFA (2015, pp.6-65,66) a necessidade daquela ter uma “(...) gestão eficaz e maior qualidade dos serviços prestados(...)”.

VII. As **Associações Profissionais**, e. g., a AOFA, que no Seminário “Assistência Social Aos Militares/IASFA”, realizado no dia 17 de dezembro de 2015 no CASO, apresentou um conjunto de propostas que foram posteriormente submetidas ao MiDN do XXI Governo Constitucional (CDN, 2016), (AOFA, 2015).

Esta iniciativa complementa uma outra realizada pela mesma organização, em 2014, no domínio da Saúde Militar, onde se questionaram vários aspetos relativos ao IASFA, e.g., o regime jurídico, a qualidade dos serviços (Trindade, 2014).

VIII. A **Comissão de Acompanhamento da Reforma de Defesa Nacional** (criada e extinta na vigência do XIX Governo Constitucional), ao mencionar a necessidade de reestruturar e revitalizar a ASC das FA, e de avaliar o modelo de governação do IASFA, com “propostas alternativas” (MDN, 2015b, p.19 e 25).

Tendo em conta as intenções dos *stakeholders* acima referidas, com base na análise documental e entrevistas exploratórias, designadamente, Gomes (2015), considera-se que a concretização da mudança da gestão da ASC para melhorar a sua sustentabilidade, não depende unicamente da realização das tarefas que resultaram da análise SWOT, pois há exigências específicas prévias (que acrescem às Fraquezas), às quais há que responder, como seguidamente se descreve.



3.2. Requisitos para a mudança

Dadas as “Fraquezas” da ASC, a resposta por via da realização das tarefas elencadas no Apêndice C, entre outros aspetos, mobiliza fundamentalmente RH e financeiros, os quais têm que ser garantidos *ab initio* mediante a definição de um conjunto de medidas concretas.

Essas medidas são designadas de “Requisitos para a Mudança” (RpM), correspondem de *per se* à definição de um elenco de exigências com natureza genética, prioritária e indispensável, de satisfação crítica, pois condicionam no todo ou em parte a concretização das ações previstas no Apêndice C.

Os RpM incluem três medidas:

- Medida 1: definição de prioridades (para as tarefas derivadas da análise SWOT);
- Medida 2: adoção de um sistema de qualidade (SQ);
- Medida 3: nomeação de um elemento de liderança para o processo transformacional.

Nesta abordagem metodológica as tarefas derivadas a partir da análise SWOT têm, assim, carácter suficiente enquanto os RpM assumem carácter de condições necessárias – cf. Figura 46.



Figura 46 – Modelo de gestão do processo de mudança
Fonte: autor (2016)

A relevância das medidas que se associam aos RpM do processo transformacional da ASC resulta de três aspetos:

- as Prioridades permitem estruturar no tempo as atividades, definir interdependências, afetar recursos, colocando à cabeça as que são indispensáveis ao desenvolvimento das tarefas.

- A adoção de SQ, sendo o mais comum o que deriva da aplicação da norma portuguesa NP 9001:2008 Sistemas de Gestão da Qualidade, assegura a implementação de metodologia de melhoria contínua dos processos, devido à normalização de procedimentos e uso de *feedback* baseado em auditorias.



A uniformização de procedimentos faz-se recorrendo a institutos normativos específicos, e.g., o Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das respostas Sociais (ISS, I.P., 2014) (CRIS, 2014).

As auditorias apuram o cumprimento dos processos e o nível de satisfação dos principais *stakeholders* (os BT e BF).

- A introdução de um elemento de liderança permite uma resposta exclusiva e focada no processo transformacional da ASC, tal como referido por Lopes (2016).

Em ordem a aferir da exequibilidade desta metodologia - base do processo transformacional da gestão da ASC assente na concretização das tarefas ínsitas no Apêndice C - planearam-se entrevistas com vários *stakeholders* do IASFA, habilitando a confirmar em como os RpM têm condições para constituir condição *sine qua non* para a concretização da aludida mudança.

Essas entidades contactadas foram as seguintes:

- o Conselho Diretivo do IASFA por ser o responsável máximo na organização;

- o CEMGFA no enquadramento dado pela alínea d) artigo 12 (Dever de Tutela) do EMFAR (MDN, 2015), conjugado com a presença no Conselho Consultivo do IASFA cf. artigo 9 do (MDN, 2012, p.4640) .

- os Chefes de Estado-Maior com enquadramento *mutatis mutandis* face ao CEMGFA;

- a DGRDN como *stakeholder* com o envolvimento nos termos do previsto na alínea e) do ponto 2 do artigo 14 do Decreto-Lei 183/2014 de 29 de dezembro (MDN, 2014);

- os serviços de Apoio Social de cada Ramo enquanto interface junto dos BT;

- A AOFA e ANS como entidades com presença no Conselho Consultivo do IASFA (MDN, 2012, p.4640).

- O Presidente do IASFA que cessou funções em novembro de 2015, pois, é um elemento de incontornável relevo para efeitos de obtenção de contributos.

De seguida apresentam-se os resultados deste processo conducente a validar os RpM.

3.3. O processo de entrevista e tratamento da informação

As entrevistas de cariz semiestruturado, decorreram durante os meses de janeiro e abril de 2016, suportadas inicialmente num primeiro guião (base) cf. Apêndice D, o qual após algumas entrevistas evoluiu para uma versão final (cf. Apêndice E).



O guião final aborda cinco Medidas, em que as três primeiras incluem os RpM e as demais destinam-se a obter contributos adicionais para o processo transformacional, conforme abaixo se esclarece.

A Medida 1 (Prioridades) agrega dez itens selecionados por análise e que têm impacto em termos transformacionais da ASC.

Os itens prioritários e os objetivos associados são os seguintes:

(1) Implementação do Conselho Supremo, porque reforça a presença do *stakeholder* FA no processo decisional;

(2) Introdução de ERP SIG em combinação com a contabilidade analítica, porque permite definir com detalhe os custos de atividades auxiliando a tomada de decisão;

(3) Reformulação do quadro de RH da AS, porque permite resolver situações específicas, como é o caso dos serviços prestados pelos ERPI;

(4) Diagnosticar, alienar e recuperar imóveis, para evitar degradação e aumentar a oferta;

(5) Repensar o modelo de apoio de saúde, para melhorar a oferta de medicina assistencial;

(6) Optimizar a matriz de oferta dos serviços da ASC que seja passível de ser satisfeita pela Segurança Social e/ou por outras entidades;

(7) Autonomizar o financiamento da ASC, para evitar penalizar financeiramente a ADM;

(8) Adotar medidas para redução de lista de espera ERPI, para responder a cerca de 1.400 idosos;

(9) Rever regulamentos de natureza ASC para otimizar os processos internos;

(10) Ajustar o regime jurídico do IASFA para aumentar desempenho através do acesso a recursos financeiros e humanos.

As Medidas 2 e 3 correspondem ao segundo elemento da RpM acima referidos.

As medidas complementares abrangeram dois domínios ligados ao desempenho da ASC, i.e.:

- Medida 4: introdução de valências em matéria de AD e de CD que reforçariam o apoio aos idosos e que se encontram por implementar, nomeadamente no interior do país.

- Medida 5: inclusão de práticas de prevenção e hábitos de saúde, de modo a criar condições de abordagem do envelhecimento em moldes ativos e de forma saudável, conforme preconizado pela DGS (2008).



3.4. Resultados das entrevistas

Das treze entidades contactadas recebeu-se contributo de oito²⁰. Por acordo com os entrevistados, as respostas não são indexadas a estes. Um grupo de respondentes preferiu remeter para as posições oficiais e outro expressou opinião independentemente dos documentos existentes.

É, pois, com base no contributo destes últimos que se apuraram as respostas que abaixo em síntese se apresentam.

Medida 1 (Definição de Prioridades):

Relativamente às prioridades inscritas nesta medida tem-se o seguinte:

(1) A criação do Conselho Supremo não é considerada uma prioridade, uma vez que está em curso processo de alteração da configuração do Conselho Diretivo, devendo contemplar a presença de presidente com o posto de Oficial General.

(2) A introdução do ERP SIG e da contabilidade analítica revela que há duas posições, i.e., há quem a considera:

(I) - Importante, estando, todavia, dependente de reforço de RH, pelo que não havendo incremento de pessoas ASC deverá continuar a funcionar nos atuais moldes;

(II) - Fundamental como paradigma de gestão adequada dos recursos ao dispor do IASFA, de modo a garantir a sua forma eficácia, eficiência e economicidade.

(3) A necessidade de RH foi considerada uma das mais importantes prioridades para o desenvolvimento da ASC.

Reconheceu-se ainda que as funções da ASC são específicas, com exigências técnicas nem sempre compatíveis com o perfil dos militares provenientes dos Ramos.

Segundo se apurou, a solução ideal estará na combinação entre os RH disponibilizados pelos Ramos e a obtenção de profissionais com as competências necessárias para as funções disponíveis, podendo tal incluir formação adicional dos quadros da ASC.

Resultou ainda das entrevistas que a existência de militares é fator de extrema importância e representará sempre envolvimento efetivo da Instituição Militar numa causa que também é sua.

(4) No que toca à recuperação património imobiliário, a posição dos respondentes é unânime, sendo considerada uma das mais importantes prioridades.

²⁰ (Cartaxo, 2016) (CEMFA, 2016) (CEME, 2016) (Cristóvão, 2016) (Madeira, 2016) (Matias, 2016) (Rosa, 2016) (Simões, 2016).



Já a alienação de bens imobiliários não reuniu o consenso, pois:

(I) - é considerada uma opção que afasta a possibilidade da ASC poder reforçar o apoio a BT e BF no domínio da habitação, pois promove a redução do património constituído com fundos dos BT e que foi incorporado como ativos do IASFA, aquando da sua constituição;

(II) - outras posições admitem que não tendo os imóveis interesse para as atividades da ASC, que podem ser alienados, para gerar fundos a aplicar na recuperação de outros, reforçando também as receitas a aplicar noutras áreas da ASC.

(5) Quanto à formulação de um novo modelo para a saúde, tal não foi considerado em si mesmo uma prioridade imediata, pois, envolve questões que exigem estudos específicos, e.g.:

- a manutenção de ERPI com capacidade SAMED;
- possível coordenação com o HFAR;
- mecanismos que assegurem a manutenção dos custos internos.

(6) A otimização dos serviços da ASC foi considerado importante mas sem prioridade elevada, pois, pois obriga a estudos dedicados, condicionados a soluções que observem o seguinte:

- manutenção de encargos para os beneficiário;
- discriminação positiva para os militares;
- respostas em locais onde não exista apoio ASC;

(7) Quanto à autonomização do financiamento da ASC face à ADM, as respostas consideram este aspeto é uma prioridade, devendo a implementação ter em conta que:

- não deverão ocorrer encargos adicionais para os beneficiários;
- o Estado deve assegurar financiamentos que assegurem o bem-estar social dos Deficientes das FA.

(8) A redução das listas de espera para entrada em ERPI foi considerada uma prioridade importante. Os respondentes reconheceram que a concretização desta prioridade depende da existência de RH com formação adequada, apoiando idosos em regiões do interior, evitando institucionalização.

(9) A revisão de normas internas foi considerada também uma prioridade porque permitirá atualizar processos internos focando no que é essencial.

(10) Em termos de necessidade de alterar o regime jurídico, para além de se ter confirmado que (ainda) estão em estudo várias opções alternativas para o formato jurídico



do IASFA, não houve consenso sobre a necessidade de adotar a respetiva mudança e qual o formato legal a seguir²¹ (Sebastião, 2015, pp.4-5).

Sobre as medidas 2 a 5 os respondentes pronunciaram-se marginalmente, apurando-se, todavia, o seguinte:

Medida 2 (Adoção de SQ):

Releva-se, para a generalidade dos respondentes, a importância de normalizar os processos da ASC tendo por base os Referenciais Técnicos em uso na SS. Esta abordagem deverá funcionar como medida preparatória para se poder posteriormente introduzir um SQ.

Medida 3 (Elemento de Liderança):

Destaca-se das respostas a alusão à importância do IASFA passar a realizar reuniões regulares de ponto situação sobre desenvolvimentos do seu trabalho de melhoria.

Medida 4 (Implementação de AD e CD):

A posição foi no sentido de, sendo possível, que a ASC deveria procurar desenvolver o AD e os CD, evitando a institucionalização dos idosos em ERPI.

Medida 5 (Adoção de práticas de envelhecimento ativo/saudável):

Dada a natureza do assunto, os contributos foram escassos, embora se registe quem refira a importância da medida para antecipar e preparar o futuro com melhor qualidade de vida.

3.5. **Análise e discussão de resultados, sua integração e consequências**

Tendo em conta os contributos individuais em cada questão colocada, confirma-se que as prioridades associadas à Medida 1 devem ser reajustadas como abaixo se descreve:

- 1-Reformular o quadro de RH;
- 2-Diagnosticar, alienar e recuperar património;
- 3-Adotar medidas para reduzir listas de espera para entrada em ERPI;
- 4-Introduzir de SIG e a contabilidade analítica;
- 5-Rever regulamentos de natureza ASC;
- 6-Autonomizar o financiamento da ASC;
- 7-Otimizar a matriz de ofertas de serviços da ASC;
- 8- Repensar o modelo de apoio de saúde.

²¹ As hipóteses referidas incluem opções que incluem Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social- Decreto-Lei n.º 172-A/2014; Estatuto dos Serviços Sociais da GNR – Decreto-Lei n.º 262/99; Estatuto do Cofre de Previdência dos Funcionários e Agentes do Estado e Estatuto de Fundação semelhante ao INATEL – Decreto-Lei n.º 106/2008; Estatuto do Montepio Associação Mutualista .



As prioridades relativas à introdução de um Conselho Supremo e ajuste do regime jurídico deixam de fazer sentido, já que está em fase de implementação alterações a este último aspeto.

A Medida 2 (Adoção de SQ) foi considerada importante, estando, todavia, condicionada a uma execução bietápica, ou seja, numa fase inicial normalizando os processos internos; posteriormente, introduzindo de forma certificada um SQ.

Quanto à Medida 3 (Elemento de Liderança) os respondentes não rejeitam a metodologia, contudo, consideram-na dependente da existência de RH. Um dos *stakeholders* vai mais longe e entende que o IASFA deveria periodicamente reunir-se com a tutela, CEMGFA e Chefes dos Ramos para dar conta dos progressos e da atividade da ASC.

As Medidas 4 (Implementação de AD e CD) e 5 (Adoção de práticas de envelhecimento ativo/saudável) são importantes, pois, são passos que permitiriam aos idosos não serem institucionalizados em ERPI. Contudo, tal só será viável se for possível dispor de pessoal devidamente qualificado para o efeito.

No que respeita às respostas divergentes que emergiram das entrevistas, destaca-se que não foi possível apurar até que ponto a transferência para compensar as receitas próprias da ASC constituem em si mesmas uma questão de fundo.

Isto porque:

- A transferência tem valor insignificante (1/200) face ao orçamento do MDN, i.e., da ordem de 0,5%.
- Um dos respondentes entende que o Estado nunca deixará de contribuir para a ASC.

Esta transferência que completa as receitas próprias da ASC é decisiva porque tem impacto na sua sustentabilidade, uma vez que a disponibilização de tais valores afeta o cumprimento da missão em termos de quantidade, variedade e qualidade, nomeadamente, o/a:

- apoio a idosos em ERPI;
- redução de listas de espera para entrar em ERPI;
- recuperação do parque imobiliário;
- disponibilização de mais alojamentos sociais;
- participações;
- fornecimento de serviços de saúde.



Estando o tema do financiamento dentro do RpM como uma prioridade na Medida 1, é fundamental a sua concretização evitando a degradação dos serviços da ASC.

Se tal redução dos serviços ocorresse colocar-se-ia em causa, total ou parcialmente:

- a missão do IASFA por poder deixar de “(...) Assegurar ações de bem-estar social dos beneficiários” e a “(...) satisfação de necessidades sociais (...)” cf. Anexo A;

- o artigoº 25 do EMFAR, que refere que os militares têm direito a “beneficiar (...) para si e para a sua família, de um sistema de assistência, proteção e apoio social (...)” (MDN, 2015).

- o cumprimento da Lei Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, cujo artigo 15 define claramente que “É garantido aos militares e suas famílias (...) um sistema de assistência e protecção (...) e apoio social” (AR, 1989).

As demais dissensões na completa aceitação das Medidas 1, 2 e 3, situam-se a nível de divergência das condições de execução, entendo alguns respondentes que a concretização as prioridades da Medida 1 dependem de aumento de RH e financeiros.

Confirma-se assim que os RpM têm impacto holístico e sistémico no seio da ASC.

Os RpM condicionam *ipso facto* a concretização do processo transformacional baseado no catálogo de tarefas incluído no Apêndice C, cuja implementação levará a um novo modelo de gestão destinado a melhorar a sustentabilidade da ASC - aspeto que tem vindo a ser invocado como sendo necessário por vários *stakeholders* (cf § 3.1).

Este novo modelo de gestão terá assim implicações positivas nos direitos estabelecidos para os militares *vis-a-vis* a respetiva Lei de Bases da Condição Militar, tal como reforçado nas GOE de 2016 (AR, 2016), que estabelece a necessidade de:

- “Reconhecer a especificidade da condição militar, com atenção especial aos deficientes das Forças Armadas e aos Antigos Combatentes, dando a devida prioridade ao apoio social (...)”.

- “Desenvolver a ação social complementar, conciliando em termos de razões circunstanciais e de estrutura, as expetativas legítimas dos utilizadores com as boas práticas de serviço e de gestão, promovendo a responsabilidade partilhada dos vários interlocutores e parceiros.”.

3.6. Síntese conclusiva

Face aos resultados alcançados, é desejável e exequível a implementação de um novo modelo de gestão para a ASC que melhore a sua sustentabilidade.



Com vista a alcançar este estado final, adota-se como metodologia, conducente à mudança do paradigma de gestão, a realização de um conjunto de atividades que foram compiladas partindo do resultado de análise SWOT (cf. Apêndice C), destinadas a normalizar, corrigir e a reforçar as componentes de missão da ASC (cf. Anexo B), e ainda a implementar outros serviços considerados importantes, e.g., apoio domiciliário.

A concretização do aludido catálogo de atividades, que mudará a gestão da ASC, está, todavia, dependente em primeira instância da implementação de Requisitos para Mudança, os quais foram objeto de discussão junto de *stakeholders* específicos.

Desta discussão tendente a validar os RpM, realça-se o reposicionamento das prioridades associadas à Medida 1, que derivou da avaliação dos *stakeholders*, passando a ser prioritária a disponibilização de RH e a atuação sobre o património imobiliário.

Bem sabendo que as receitas próprias satisfazem cerca de 50% dos encargos da ASC, resultou também do processo de entrevistas, que embora os recursos financeiros sejam fundamentais na gestão do património imobiliário, também o são noutros domínios da missão ASC, designadamente, na continuidade operações correntes, e.g., apoio a idosos e subsídios.

Para acudir a estas necessidades, há que financiar a parte que acresce às receitas próprias da ASC, garantindo desta forma o serviço de Ação Social Complementar a que os militares têm direito como resultado da aplicação da Lei Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.

Atentos ao que antecede, considera-se que se respondeu parcialmente à Questão Derivada 3 e à Hipótese de Investigação 3, pois:

- não é consensual a prioridade de alteração do estatuto do IASFA (permitindo reforçar o quadro de RH e aceder a fundos);
- há que realizar estudos sobre a real necessidade de promover acordos incluindo *outsourcings*.

Isto porque já existem no CASO acordos de prestação de serviços efetuados por terceiros e, por outro, não ficou claro se a ASC vai continuar a beneficiar de transferências do MDN evitando recorrer a fundos.

Neste cenário conclusivo, as tarefas ínsitas no Apêndice C surgem como medidas de gestão alternativa ao desenvolvimento da sustentabilidade da ASC.



Conclusões

Na presente parte final resume-se o procedimento metodológico, avaliam-se os resultados alcançados face aos previstos, enfatizam-se os contributos em matéria de conhecimento, apresentando-se recomendações e eventuais caminhos para trabalhos futuros de investigação.

- Retrospectiva sobre o procedimento metodológico

O procedimento metodológico, de carácter fundamentalmente qualitativo usando o estudo de caso, incluiu uma revisão de literatura que abordou o desenvolvimento histórico da proteção social em Portugal, onde se descreve resumidamente a evolução do IASFA.

Posteriormente, caracterizou-se a ASC na ótica do desempenho.

De seguida, partindo de análise SWOT, compilou-se um conjunto de tarefas destinadas a promover o processo transformacional, holístico e integrado da gestão da ASC, tendo em vista melhorar a respetiva sustentabilidade, todavia, sujeitas a um conjunto inicial de Requisitos para a Mudança.

No intuito de aquilatar se esta metodologia constituía em si mesma uma solução para a prossecução da mudança de gestão da ASC, identificou-se um conjunto de *stakeholders* de relevo que foram contactados para, por via de entrevista, se pronunciarem sobre a abordagem preconizada.

- Dos resultados esperados vs. alcançados

Considerando-se atingido o “Objetivo Geral” do presente TII, recordando que incluía, no enquadramento estatutário do IASFA, o “diagnóstico da atual situação de desempenho operacional e de financiamento na esfera de atuação da componente ASC, colocando enfoque nos aspetos que colocam em risco a manutenção da prestação dos serviços prestados ao BT e BF, de modo a apresentar opções em matéria de gestão de natureza *governance* que possam contribuir para reforçar a sustentabilidade da ASC”, entende-se que os resultados alcançados se aproximam do previsto, confirmando-se (ainda que parcialmente) as hipóteses de investigação, i.e.:

Hipótese 1 - confirmada.

O atual estatuto do IASFA condiciona a gestão da ASC, pois, nos termos dos artigos 35.º e 37.º do DL n.º 96/2015, de 29/05 aquele “(...) não pode recorrer ao crédito, salvo em circunstâncias excepcionais expressamente previstas na lei de enquadramento orçamental”,



estando a admissão de pessoal condicionada pela lei.

Hipótese 2 - confirmada.

Dadas as limitações estatutárias referidas, confirmou-se que há possibilidade de estagnação, redução ou não implementação de certas atividades da ASC, destacando-se impactos:

- nas ERPI onde há necessidade de oferecer mais alojamento para reduzir listas de espera;
- no parque habitacional que carece de manutenção;
- na recuperação de mais de 300 fogos devolutos, que permitiriam aumentar a oferta e as receitas;
- na implementação de Apoio Domiciliário e de Centros de Dia, evitando-se a institucionalização dos idosos.

Hipótese 3 – parcialmente confirmada.

Embora a contratação de serviços possa já ser considerada uma medida de *outsourcing*, o IASFA terá ainda de incluir estudos sobre parcerias, nomeadamente, que conduzam a soluções que implementem Apoio Domiciliário e Centros de Dia.

Face ao que precede, considera-se que foi respondida a QC “Que aspetos de Gestão devem ser ajustados de modo a contribuir para o reforço da sustentabilidade da componente ASC” apresentando-se uma solução com cariz dual, assente:

- num *processo transformacional* destinado a normalizar, corrigir e a reforçar a missão da ASC, que em si mesmo corresponde a uma mudança do respetivo paradigma de gestão;
- em *Requisitos para a Mudança* (RpM) que são condições *sine qua non* para a concretização com sucesso do *processo transformacional*.

O *processo transformacional* constitui-se na *condição necessária* e leva-se a bom termo concretizando o catálogo de tarefas listado no Apêndice C, o qual foi compilado a partir dos resultados de uma análise SWOT sobre a ASC.

Os RpM, que restringem o *processo transformacional*, integram três medidas basilares: a definição de prioridades, a adoção de processo de liderança e a introdução de um Sistema de Qualidade.



- **Contributos para o conhecimento**

Tratando-se de um caso-estudo, o conhecimento adquirido não estando ao nível da formulação básica, permitiu aprofundar a informação sobre o organismo objeto do TII.

Esta compreensão possibilitou um melhor enquadramento situacional e comparativo da ASC no contexto de organizações com atividades de natureza semelhante.

Permitiu compreender a dimensão do serviço prestado para cerca de 107.000 beneficiários, o qual vai desde o apoio a idosos, a creches passando pela disponibilização de habitação social.

Apurou-se também que a necessidade de financiamento que acresce às receitas próprias da ASC corresponde aproximadamente a 1/200 do orçamento anual do MDN (cerca de 0,5%) e que tal valor é decisivo, pois é o garante da continuidade das atividades de ASC.

Neste contexto, registou-se ainda que ASC não tem possibilidade de obter rendimentos extra para completar as receitas próprias – como no caso da SCML e da CPL que têm acesso a rendimentos provenientes de jogos de fortuna e azar.

Finalmente, confirmou-se a importância ASC para vários *stakeholders*, nomeadamente, para a tutela que entende que é de relevo o seu “modelo de governação, prioridade e objetivos”.

- **Recomendações e caminhos para trabalhos de investigação**

A principal recomendação que emerge deste TII diz respeito à necessidade de iniciar tão cedo quanto possível o processo transformacional da ASC, realizando para o efeito as tarefas compiladas neste trabalho, sujeitas, porém, à concretização dos Requisitos para a Mudança.

Assim procedendo:

- reforça-se “(...) a importância do IASFA na garantia e promoção da Ação Social complementar(...)” de modo a “(...) assegurar que os militares “terão o merecido apoio, se, e quando dele vierem a precisar.” (Lopes, 2016a);

E materializa-se em obras o que Presidente da República na qualidade de Comandante Supremo das Forças Armadas referiu, a saber, que:

“Merecem, ainda, as nossas Forças Armadas que o poder político – todo ele, solidariamente – lhes reconheça a importância da missão que desempenham, em objetivos a prosseguir, em meios a utilizar e, até, em sensibilidade para não se esquecer delas de



cada vez que tem de decidir sobre matérias que possam implicar ou sugerir depreciação do seu estatuto.” (PR, 2016).

No que respeita a caminhos futuros para investigação no domínio da ASC, considera-se que no pós-processo transformacional existe espaço para otimizar o respetivo funcionamento, com estudos específicos abarcando a:

- soluções de partilha beneficiários-IASFA de custos do processo de recuperação de imóveis devolutos e em utilização;
- formas de rentabilização em capacidade sobrança de imóveis, colocando-os no mercado do arrendamento;
- adoção de “*lean techniques*”²² simplificando processos e reduzindo custos.

²² A gestão baseada em técnicas “Lean” é uma abordagem que procura de forma sistemática e a longo prazo implementar mudanças incrementais nos processos que melhorem a eficiência e qualidade.



Bibliografia

- AOFA, 2015. *Acção Social Complementar – Futuro? Propostas e Sugestões*. Oeiras: AOFA.
- Araújo, G.C., Bueno, M.P., Sousa, A.A. & Mendonça, P.S.M., 2006. *Sustentabilidade Empresarial: Conceito e Indicadores*. [Em linha]. S. Paulo: Instituto Pantex de Pesquisa. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf, [Acedido em 22 fev. 2016].
- Assembleia da República, 1989. *Bases gerais do estatuto da condição militar*. (Lei n.º 11/89 de 1 de junho), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2015. *Aprova a lei quadro dos institutos públicos*. (Lei n.º 3/2004 de 15 de janeiro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2016. *Aprova as Grandes Opções do Plano para 2016-2019*. (Lei n.º 7-B/2016 de 31 de março), Lisboa: Diário da República.
- Cartaxo, R., 2016. IASFA - Requisitos de Mudança [Entrevista]. Lisboa (01 março de 2016).
- Carvalho, A.M.A., 2010. *Sistemas de Poupança Complementar para a Reforma em Portugal*. Évora: CEFAGE - Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia - Universidade de Évora.
- Carvalho, M.M.A., 2013. *Dos Serviços Sociais das Forças Armadas ao Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I.P.: transformações e desafios*. Dissertação para obtenção do grau de mestre em Serviço Social: Acompanhamento Social e Inserção. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Casa Pia de Lisboa, 2014. *Relatório de Atividades e Contas 2013*. Lisboa: Casa Pia de Lisboa.
- Casa Pia de Lisboa, 2015. *Historia*. [Em linha]. Lisboa: CPL. Disponível em: <http://www.casapia.pt/historia.html>, [Acedido em 25 nov. 2015].
- Castanha, A.C., 2012. A Introdução do Método Lancaster no Brasil: história e historiografia. In *IX Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul*. Universidade de Caxias do Sul (Brasil), 2012. Caxias do Sul (Brasil).
- CEME, 2016. IASFA - Requisitos para Mudança [Entrevista]. Lisboa (01 mar. de 2016).
- CEMFA, 2016. IASFA - Requisitos para Mudança [Entrevista]. Lisboa (12 mar. de 2016).



- Círculo de Leitores, 1994. *Nova Enciclopédia Larousse*. Volume 5. Lisboa: Círculo dos Leitores.
- Círculo dos Leitores, 1993. *História de Portugal direcção de José Mattoso - Os equilíbrios sociais do poder*. Volume III. Lisboa: Círculo dos Leitores, Lda e Autores.
- CNMSS, 2015. *Le schéma général d'organisation de la CNMSS*. [Em linha]. Paris: CNMSS. Disponível em: http://www.cnmss.fr/documents/user_upload/ORGANIGRAMME_CNMSS.pdf, [Acedido em 31 jan. 2016].
- CNMSS, 2015a. *Rapport d'activité 2014*. Caisse nationale militaire de sécurité sociale 247, Av Jacques Cartier - 83090 Toulon cedex 9, Toulon (França): Caisse Nationale militaire de sécurité sociale.
- CNMSS, 2016. *Histoire*. [Em linha]. Paris: CNMSS. Disponível em: <http://www.cnmss.fr/la-cnmss-en-action/histoire-151.html>, [Acedido em 31 jan. 2016].
- Comissão de Defesa Nacional, 2016. *Audição pela Comissão de Defesa Nacional do Ministro da Defesa Nacional (26 Janeiro 2016)*. Lisboa: Assembleia da República.
- Conselho da Revolução, 1982. Torna extensivo, dentro das Forças Armadas, o sistema assistencial estruturado pelo Decreto-Lei n.º 585/73, de 6 de Novembro. (Decreto Lei 434-A1/82, de 29 de Outubro), Lisboa: Diário da República.
- Consiglio dei Ministri, 2010. *Codice dell'ordinamento militare*. (Decreto Legislativo 15 marzo 2010, n.º 66), Roma: Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.
- Coral, E., 2002. *Modelo de planeamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. Tese de doutorado. Florianópolis - SC (Brasil): Universidade Federal de Santa Catarina.
- Coutinho, V.S.O., 2014. *Avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações públicas pelas partes interessadas*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia do Ambiente, Perfil Sistemas Ambientais. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- CRIS, 2014. O Referenciais da Responsabilidade Social - Uma breve síntese. In *Responsabilidade Social: a normalização Nacional e Internacional*. Lisboa, 2014. Associação Portuguesa de Qualidade.
- Cristóvão, R., 2016. IASFA - Requisitos para Mudança [Entrevista]. Lisboa (fevereiro de 2016).



- Dahl, R. & Lindblom, C., 1953. *Política, Economia e Bem Estar Social*. 1971st ed. Rio de Janeiro (Brasil): Societas.
- Dias, J.T., 2000. Castilho - Leitura Repentina método original? In *Arquipélago • História, 2a série, IV - nº 2*. Ponta Delgada: Universidade dos Açores. pp.465 - 480.
- Dias, A.R.B.M., 2007. O abandono de crianças na roda dos expostos da Santa Casa a Misericórdia de Lisboa no século XVIII e XIX. Tese de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Direção Geral do Orçamento, 2016. *Glossário*. [Em linha]. Lisboa. Ministério das Finanças. Disponível em: http://www.dgo.pt/execucaoorcamentaldocuments/seo_sinteseexecucaoorcamentalmensal/glossariopt.pdf, [Acedido em 23 mar. 2016].
- Direção-Geral da Saúde, 2008. *Envelhecimento Saudável*. [Em linha] Lisboa: Ministério da Saúde. Disponível em: <http://www.dgs.pt/upload/membro.id/ficheiros/i010170.pdf>, [Acedido em fev. 2016].
- Direção-Geral da Saúde, 2012. *Acidente Vascular Cerebral: Prescrição de Medicina Física e de Reabilitação, norma 054/2011 de 27/12/2011*. Lisboa: Direção-Geral da Saúde.
- Eysseric, L. & Canolle, S., 2016. *Caisse National Militaire de Securite Sociale*. Toulon.
- Fine, L.G., 2009. *The Swot analysis - Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats*. USA: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- França, 1949. *Extension aux Militaires du Benefice de la Securite Social*. (Loi n.º 49-489 du 12 avril 1949), Paris: Journal Officiel de la Republique Française.
- Gomes, F., 2015. IASFA [Entrevista]. Lisboa (outubro 2015).
- Gouvernement, 2009. *Organisation de l'administration centrale du ministère de la défense*. (Décret n.º 2009-1178 du 5 octobre 2009), Paris: Journal Officiel de la République Française.
- Gouvernement, 2016. *Attributions du délégué général pour l'armement et du secrétaire général pour l'administration du ministère de la défense*. (Décret n.º 2009-870 du 15 juillet 2009), Paris: Journal Officiel de la Republique.
- Governo, 1911. *Organização geral e Administração geral da assistência pública*. (Diário da República n.º 122 de 26 de maio de 1911), Lisboa: Direcção Geral da Administração Civil e Política.
- IASFA, 2015. Plano Estratégico para o Apoio Social 2015/2020. Lisboa: IASFA.



- IASFA, 2015a. *Relatório de Atividades 2014*. Lisboa: IASFA.
- IASFA, n.d. *Plano de Atividades 2015*. Lisboa: IASFA.
- IESM, 2015a. *Trabalhos de Investigação (NEP / ACA - 010)*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015b. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM (NEP / ACA - 018)*. Lisboa: IESM.
- Instituto da Segurança Social, I.P., 2014. *Guia Prático – Apoios Sociais – Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das respostas Sociais (35 M - V4.02)*. [Em linha] Lisboa: Instituto da Segurança Social, I.P.. Disponível em: http://www.seg-social.pt/documents/10152/27187/programa_cooperacao_qualidade_seguranca_respostas_sociais/46324ef9-9296-4565-b887-5d39fb64add4/46324ef9-9296-4565-b887-5d39fb64add4, [Acedido em 22 fev. 2016].
- ISFAS, 2013. *Carta de Servicios Instituto Social de las Fuerzas Armadas*. Gobierno de España, Ministerio de Defensa, Madrid: Ministerio de Defensa.
- ISFAS, 2014. *Memoria Instituto Social de las Fuerzas Armadas (ISFAS) Ejercicio 2014*. Madrid: ISFAS.
- Légifrance, 2016. *Code de la Sécurité Sociale*. [Em linha] Paris : Legifrance. Disponível em: http://legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=7DDFD65A3CD36705D36067D7BF721C9F.tpdila11v_1?cidTexte=LEGITEXT000006073189&dateTexte=20160113, [Acedido em 31 jan. 2016].
- Lazaro, B., 2016. Serviços Sociais das FFAA Espanholas [Entrevista]. Lisboa (janeiro de 2016).
- Lopes, A., 2016. *Intervenção na audição conjunta da Comissão de Orçamento, Finanças e Modernização Administrativa e da Comissão de Defesa Nacional, no âmbito da apreciação, na especialidade, da Proposta de Lei n.º 12/XIII/1.ª, que "Aprova o Orçamento do Estado para 2016"*. [Em linha] Lisboa: Gabinete do Ministro da Defesa Nacional. Disponível em: http://www.defesa.pt/Documents/20160226_Intervencao%20Audição%20Orçamento%20Especialidade.pdf, [Acedido em 23 mar. 2016].
- Lopes, A., 2016a. *Novo Presidente do IASFA toma posse*. [Em linha] Lisboa: Defesa Nacional. Disponível em: http://www.defesa.pt/Paginas/NovoPresidentedoIASFA_tomaposse.aspx, [Acedido em 01 abr. 2016].



- Lundberg, K., Balfors, B. & Folkesson, L., 2009. *Framework for environmental performance measurement in a Swedish public sector organization*. Journal of Cleaner Production - Elsevier, (17 (2009) 1017–1024).
- Madeira, I., 2016. IASFA - Requisitos para Mudança [Entrevista]. Lisboa (abril de 2016).
- Manoel, F.O. & Cohen, M.L.B., 1999. *Os Expostos e Desamparados na Misericórdia de Lisboa*. 211999th ed. Lisboa: Santa Casa da Misericórdia.
- Martins, C., 2010. A Educação em Instituições de Custódia. *Revista Educação, Sociedade & Culturas*, pp.95-111.
- Matias, R., 2016. IASFA - Requisitos para Mudança [Entrevista]. Lisboa (abril de 2016).
- Ministère de la Défense, 2015. *Mémento de L' Action Sociale du Ministère de la Défense*. Secrétariat Général pour l'Administration, Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Défense, Paris: Ministère de la Défense.
- Ministério da Defesa Nacional, 1991. *Torna extensivo ao pessoal dos Serviços Sociais das Forças Armadas o regime de pessoal estabelecido para os serviços sociais do Sistema de Ação Social Complementar*. (Decreto-Lei n.º 327/91 de 05 de setembro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 1995. *Aprova o Estatuto do Instituto de Ação Social das Forças Armadas*. (Decreto-Lei n.º 284/95 de 30 de outubro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2009. *Aprova a orgânica do Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I. P.* (Decreto-Lei n.º 215/2009 de 4 de setembro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2010. *Aprova o Regulamento dos Beneficiários do Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I. P., e revoga a Portaria n.º 762/96, de 27 de Dezembro*. (Portaria n.º 1238/2010 de 14 de dezembro), Lisboa. Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2012. *Aprova a orgânica do Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I. P.* (Decreto-Lei n.º 193/2012 de 23 de agosto), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2013. *Deliberação do conselho diretivo do IASFA, I. P.* (Despacho (extrato) n.º 9404/2013 de 18 de julho), Lisboa: Diário da República.



- Ministério da Defesa Nacional, 2013a. *Aprova os estatutos do Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I.P. e revoga a Portaria n.º 1271/2009, de 19 de outubro.* (Portaria n.º 189/2013 de 22 de maio), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional.* (Decreto-Lei n.º 183/2014 de 29 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas.* (Decreto-lei n.º 90/2015 de 29 de maio), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015a. *Saúde Operacional Assistencial - Reorganização do Sistema de Saúde Militar (SSM) - Manutenção da ADM na esfera do Ministério da Defesa Nacional.* (Despacho N.º 511/2015 de 19 de janeiro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015b. *Relatório Final de Legislatura - 30 de setembro de 2015.* Comissão de Acompanhamento para a Reforma da Defesa Nacional (CARDN). Lisboa: CARDN.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007. *Aprova o regime de acção social complementar dos trabalhadores da administração directa e indirecta do Estado.* (Decreto Lei n.º 122/2007 de 27 de abril), Lisboa: Diário da República.
- Ministério das Finanças e do Plano, 1982. *Pensões de preços de sangue.* (Decreto Lei 404/82, de 24 de Setembro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério das Finanças, 1990. *Bases da contabilidade pública.* (Lei n.º 8/90 de 20 de fevereiro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério das Finanças, 1991. *Lei quadro do Sistema de Acção Social Complementar para funcionários e agentes da Administração Pública.* (Decreto-Lei n.º 194/91 25 de maio), Lisboa: Diário da República.
- Ministério das Finanças, 1992. *Estabelece o regime da administração financeira do Estado.* (Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de julho), Lisboa: Diário da República.
- Ministério das Finanças, 2012. *Regulamenta a implementação gradual do princípio da onerosidade através da determinação dos termos em que é devida a contrapartida pelos serviços, organismos ou demais entidades utilizadores de espaços públicos.* (Portaria n.º 278/2012 de 14 de setembro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério das Finanças, 2013. *Orçamento do Estado Orçamento do Estado para 2014 - relatório.* Lisboa: Ministério das Finanças.



- Ministério do Emprego e Segurança Social, 1990. *Regime Jurídico das Associações Mutualistas*.(Diário da República nº 52 de 3 de março de 1990), Lisboa: Diário da República.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade, 2001. *Aprova a Lei Orgânica da Casa Pia de Lisboa*.(Decreto-Lei nº 50/2001 de 13 de fevereiro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério do Trabalho e da Segurança Social, 2007. *Aprova o Regulamento de Registo das Associações Mutualistas e das Fundações de Segurança Social Complementar*. (Portaria n.º 135/2007 de 26 de janeiro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério do Trabalho e da Segurança Social, 2008. *Aprova os estatutos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, revogando o Decreto-Lei n.º 322/91, de 26 de Agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 469/99, de 6 de Novembro*. (Decreto-Lei n.º 235/2008 de 3 dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Ministerio de Defensa, 2000. *Ley sobre Seguridad Social de las Fuerzas Armadas*. (Real Decreto Legislativo 1/2000 de 9 de junio), Madrid: Boletín Oficial Del Estado.
- Ministerio de la Presidencia, 2007. *Reglamento General de la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas*. (Real Decreto 1726/2007 de 21 de diciembre), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ministerio de la Presidencia, 2012. *Reglamento General de la Seguridad Social de las Fuerzas Armadas*. (Real Decreto 1726/2007 de 21 de diciembre), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ministero della Difesa, 2016. *Circolo Ufficiali delle Forze Armate d'Italia*. [Em linha] Roma : Difesa. Disponível em: <http://www.difesa.it/SGD-DNA/CUFA/Pagine/default.aspx>, [Acedido em 21 jan. 2016].
- Ministero della Difesa, 2016. *Organigramma*. [Em linha] Roma:Difesa. Disponível em: <http://www.difesa.it/SGD-DNA/Staff/Pagine/Organigramma.aspx>, [Acedido em 21 jan. 2016].
- Ministero della Difesa, 2016a. *SGD-DNA / Il Segretario Generale della Difesa / DNA*. [Em linha] Roma : Difesa. Disponível em: <http://www.difesa.it/SGD-DNA/Segretario/Pagine/default.aspx>, [Acedido em 21 jan. 2016].
- Mutualidades Portuguesas, 2015. *Mutualidades Portuguesas*. [Em linha] Lisboa : UMP. Disponível em: <http://www.mutualismo.pt/porta/index.php/pt/mutualidades>, [Acedido em 22 dez. 2015].



- Mutualidades Portuguesas, 2015a. *Relatório de Contas de 2014*. Lisboa: Mutualidades Portuguesas.
- Palhau, A., 2016. IASFA - Requisitos de Mudança [Entrevista]. Lisboa (março de 2016).
- Pitacas, J.A.P., 2009. *Utilidade Social e eficiência no mutualismo*. Mestrado em Economia e Política Social. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Poli, V. & Tenore, V., 2006. *L'ordinamento militare. Vol. II: Il personale militare*. Milano: Dott. A. Guiffré.
- Presidência do Conselho Ministro, 2013. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma «Defesa 2020»*. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 19 de abril). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho, 1958. *Cria os Serviços Sociais das Forças Armadas (S. S. F. A.)*. (Decreto-Lei n.º 42072 de 31 de dezembro), Lisboa: Diário do Governo.
- Presidente da República, 2016. *Discurso do Presidente da República na Cerimónia Militar de Receção das Forças Armadas Mafra, 21 de março de 2016*. [Em linha] Lisboa: Presidência da República. Disponível em: <http://www.presidencia.pt/?idc=22&idi=103946>, [Acedido em 31 mar. 2016].
- Ritson, N., 2011. *Strategic Management*. ISBN 978-87-7681-417-5. [Em linha] Frederiksberg (Dinamarca): Ventus Publishings ApS. Disponível em: http://inventica.usm.md/wp-content/uploads/2014/12/Strategic_Management-Eng.pdf, [Acedido em 15 jan. 2016].
- Rodrigues, T.F. & Ferreira, S.S., 2011. As tendências internacionais e a posição de Portugal. In *I Congresso Internacional do Observare, 16 - 17 - 18 Novembro, 2011*. Lisboa, 2011. Universidade Autónoma de Lisboa e Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rosa, F., 2016. IASFA - Requisitos de Mudança [Entrevista]. Lisboa (março de 2016).
- Santos, D.M.S., 2012. *Do mutualismo ao mercado a banca mutualista em Portugal- Estudo de caso: o Crédito Agrícola Mútuo*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, na especialidade de Sociologia Económica e das Organizações. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Santos, L.F.G., 2014. *Balanced Score Cards Contributos para a implementação na Administração Local*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão



- Autárquica Julho de 2014. Escola de Educação e Gestão - Instituto Superior de Educação e Gestão (ISEG). Lisboa: ISEG.
- Santos, J., Cavaleiro, A. & Silveira, S., 2013. *Avaliação da sustentabilidade, económica e financeira, do Instituto Social das Forças Armadas*. Trabalho de Investigação de Grupo do CPOG 2012/2013. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- SCML, 2015a. *5 Séculos de história - séculos XX e XXI*. [Em linha] Lisboa : SCML. Disponível em: http://www.scml.pt/pt-PT/scml/5_seculos_de_historia/seculos_xx_e_xxi/, [Acedido em 28 nov. 2015].
- SCML, 2015b. *5 séculos de história - século XIX*. [Em linha] Lisboa : SCML. Disponível em: http://www.scml.pt/pt-PT/scml/5_seculos_de_historia/seculo_xix/, [Acedido em 15 nov. 2015].
- SCML, 2015c. *5 séculos de história - Século XVII*. [Em linha] Lisboa : SCML. Disponível em: http://www.scml.pt/pt-PT/scml/5_seculos_de_historia/seculo_xvii/, [Acedido em 15 nov. 2015].
- SCML, 2015d. *5 séculos de história - século XVIII*. [Em linha] Lisboa : SCML. Disponível em: http://www.scml.pt/pt-PT/scml/5_seculos_de_historia/seculo_xviii/, [Acedido em 15 nov. 2015].
- SCML, 2015e. *5 séculos de história - Séculos XV e XVI*. [Em linha]. Lisboa : SCML. Disponível em: http://www.scml.pt/pt-PT/scml/5_seculos_de_historia/seculo_xvii/, [Acedido em 15 nov. 2015].
- SCML, 2015f. *Relatório de Gestão e Contas*. Lisboa: Santa Casa da Misericórdia.
- Sebastião, F.J.P., 2015. O novo IASFA - uma visão estratégica. *Info IASFA*. Dezembro 2015 / No 42, pp.4-5.
- Segurança Social, 2014. *Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário - Protocolo Para O Biénio 2015-2016*. [Em linha] Lisboa : Segurança Social. Disponível em: <http://www.seg-social.pt/documents/10152/453857/Protocolo+de+Cooperação+2015-2016>, [Acedido em 22 fev. 2016].
- Simões, J., 2016. IASFA - Requisitos de Mudança [Entrevista]. Lisboa (janeiro de 2016).
- Sousa, M.B.M., 2011. *Avaliação da qualidade de vida em doentes com AVC*. Licenciatura em fisioterapia - projecto de estágio profissionalizante II. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Spezzano, M., 2016. *Le Politiche Sociali per il personali della Difesa*. Roma.



Team FME, 2013. *SWOT Analysis - Strategy Skills*. ISBN 987-1-62620-951-0. [Em linha] Stratford-upon-Avon (Warwickshire, Inglaterra): Oxford Brookes University. Disponível em: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>, [Acedido em 31 jan. 2016].

Trindade, D., 2014. Painel II - O IASFA – O presente e futuro da assistência social aos beneficiários. In *Seminário da Saúde Militar - Saúde Militar, que futuro?*. 08 e 09 de Outubro Faculdade de Farmácia (Auditório) Universidade de Lisboa. Lisboa, 2014. AOFA.

União Europeia, 2014. *Parecer do Comité Económico Social Europeu sobre o Estatuto da sociedade mútua europeia: perceção, papel e contributo da sociedade civil (parecer de iniciativa)*. (Jornal Oficial da União Europeia. 57.º ano 16 de julho de 2014. Ref^o 2014/C 226/03), Bruxelas: União Europeia.



Anexo A - IASFA: missão

Artigo 3.º

Âmbito material

1 — Constitui objectivo fundamental do IASFA desenvolver acções de promoção do bem-estar social dos seus beneficiários.

2 — A acção social do IASFA visa, designadamente, garantir as seguintes prestações:

- a) Apoio a idosos e a deficientes;**
- b) Apoio a jovens estudantes e a crianças;**
- c) Apoio à habitação;**
- d) Apoio sócio-económico em situações gravosas e urgentes;**
- e) Actividades ocupacionais e de animação sócio-cultural;**
- f) Alojamento temporário e fornecimento de alimentação;**
- g) Apoio sanitário ao nível dos cuidados básicos de saúde.**

3 — A acção social do IASFA concretiza-se através dos seguintes meios:

- a) Equipamentos sociais;**
- b) Apoio domiciliário;**
- c) Comparticipações financeiras.**

4 — No domínio do apoio à habitação a acção do IASFA concretiza-se através, designadamente, da promoção do arrendamento social e da promoção da construção de fogos de habitação económica e da sua aquisição pelos seus beneficiários.

Fonte: Decreto-Lei 284/95 de 30 Outubro- anexo. Artigo 3



Anexo B - Mapa Estratégico para a ASC do IASFA

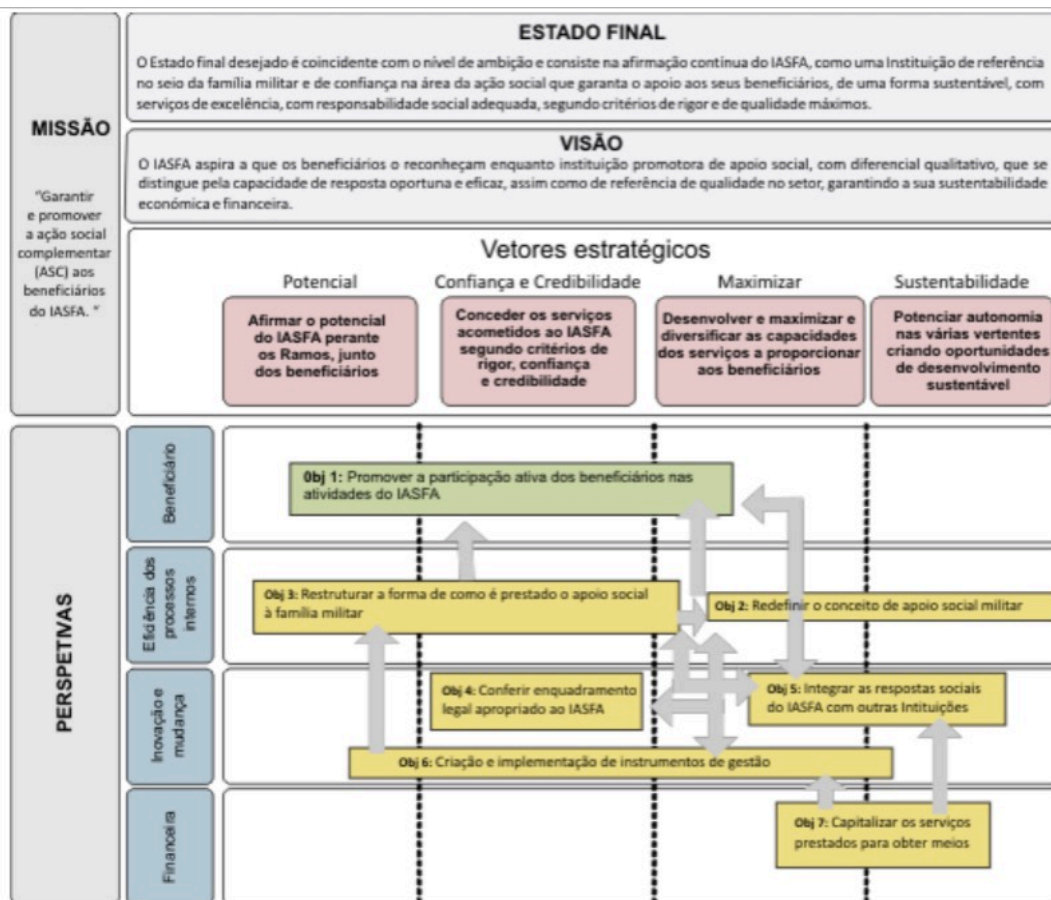


Figura 47 – Mapa Estratégico do IASFA para a componente ASC

Fonte: (IASFA, 2015, p.78)



Apêndice A - Conceitos

Conceito de ASC

O Apoio Social Complementar é definida nos termos da lei como sendo “a Acção Social Complementar integra o conjunto de esquemas complementares de protecção social dos funcionários e agentes da Administração Pública que se destinem à prevenção, redução ou resolução de problemas decorrentes da sua situação laboral, pessoal ou familiar que não sejam atendíveis através dos regimes gerais de protecção social “ (Ministério das Finanças, 1991, pp.2875 - artigo 1).

Posteriormente, este conceito foi clarificado (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007, pp.2617 - artigo 2) definindo-se os domínios de intervenção da ASC, a saber, abrange:

- “a) Fornecimento de refeições e serviço de cafetaria/bar;
- b) Apoio a crianças, jovens, idosos e deficientes;
- c) Apoio nas despesas respeitantes à educação;
- d) Apoio sócio-económico em situações socialmente gravosas e urgentes;
- e) Apoio a actividades de animação sócio-cultural;
- f) Apoio a actividades de ocupação de tempos livres;
- g) Apoio a acções de prevenção, promoção e vigilância da saúde dos beneficiários. “

Conceito de Índice Barthel

O índice Barthel trata de avaliar, numa escala que pode ser qualitativa ou quantitativa ao grau de “ independência dos doentes nas actividades da vida diária relativas a: funções relativas ao intestino e à bexiga, higiene pessoal, uso da sanita, alimentação, transferências leito - cadeira de rodas, mobilidade, vestir, escadas e banho” (Sousa, 2011, p.3)



Apêndice B - SCML: áreas de intervenção e quadro de receitas

A SCML é uma entidade coletiva de direito privado e utilidade pública administrativa, cf. Estatutos aprovados pelo Decreto-Lei n.º 235/2008, de 3 de dezembro (Ministério do Trabalho e da Segurança Social, 2008, pp.8629 -cap 1 - artº1) com as seguintes áreas de intervenção social (SCML, 2015f, pp.26, 64 e ss):

Subsídios, bolsas e apoios financeiros:

Apoio à Família, Infância e Juventude em termos de:

- Creche, Creche Familiar e Jardim de Infância;
- Animação Socioeducativa e Cultural;
- Equipas de Apoio à Família;
- Centros de Acolhimento Temporário/Emergência;
- Lar de Infância e Juventude;
- Residências de Autonomização;
- Serviço de Adoção;
- Apoio Técnico ao Tribunal de Lisboa;

Unidades de Saúde;

Serviços de Ambulatório e Apoio Domiciliário;

Serviços de apoio psicológico;

Serviços de Apoio a Pessoas Idosas:

- Centros de Dia
- Apoio Domiciliário;
- Teleassistência;
- Residenciais;
- Lar de Idosos;
- Residências Temporária;
- Residência Assistidas;

Serviço de refeitórios;

Ateliers ocupacionais;

Alojamentos de emergência e temporários;

Acompanhamento e vigilância terapêutica;

Serviços de Reabilitação.

De forma complementar a informação acima, abaixo apresentam-se extractos de resultados de contas e fontes de receitas da SCML.

	(Em Milhoes de Euros)					
Resultado Líquido	Contas 2010	Contas 2011	Contas 2012	Contas 2013	Orçamento 2014	Contas 2014
Ação Social	-82,9	-84,4	-87,2	-91,4	-93,0	-94,1
Saúde	-27,9	-26,9	-22,7	-26,3	-28,4	-30,5
Escola Superior	-0,3	-0,4	-0,4	-0,4	-0,2	-0,6
Património	-5,4	-21,6	-5,4	4,9	-4,3	12,8

Figura 48 – Extrato do resultado de contas da SCML (2014)

Fonte: (SCML, 2015f, p.20)



Subsídios, bolsas e apoios financeiros	Contas 2010	Contas 2011	Contas 2012	Contas 2013	Orçamento 2014	Contas 2014
Distribuição Resultados dos Jogos Sociais	131,9	158,3	160,7	47,1	43,1	55,0
Atividade Ação Social	8,6	6,5	6,3	6,3	6,1	6,2
Atividade Est. Cedidos ISS	0,0	1,7	1,6	1,6	1,5	1,6
Atividade Saúde	23,4	22,2	22,6	19,0	22,0	18,9
Faturação ISS, IP - Ação Social e Saúde				112,2	107,6	102,1
Património	5,8	4,6	5,7	4,3	4,2	4,3
Escola Superior	2,8	3,0	2,7	2,8	2,7	2,4
Cultura	0,1	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1
Rendimentos de Aplicações Financeiras	9,0	19,8	13,9	9,8	8,9	5,9
Ganhos com Carteira de Títulos			0,0	0,0		2,9
Outras Receitas	6,3	6,7	0,4	2,1	0,8	1,2
Receitas Correntes Total	187,7	222,8	214,0	205,4	197,1	200,5

Figura 49 – Fontes de receitas (milhões de euro) da SCML (2014)

Fonte: (SCML, 2015f, p.31)



Apêndice C - Quadro global de tarefas que derivam da análise SWOT

Tabela 4 – Atividades preconizadas para o processo transformacional

Nº	TAREFA	Exige Investimento
1	S2 - Desenvolver novas respostas sociais para a infância e juventude através de campos de férias e colónias de férias rentabilizando infraestruturas do IASFA, I.P. para o efeito e/ou através de parcerias;	
2	- Estudar a atualização das mensalidades da creche, berçário e jardim-de-infância por criança em função dos rendimentos do agregado familiar para valores próximos do setor social;	
3	- Estudar como rentabilizar o CAS Alfeite de acordo com o universo de beneficiários existentes, equacionando a possibilidade de implementação uma ERPI;	SIM
4	- Estudar a eventual criação das valências de educação nos CAS de Lisboa e Porto;	SIM
5	- Dinamizar as colónias de férias no âmbito do centro de convívio ou evoluir para a área do Turismo Social na sua vertente internacional, rentabilizando as estruturas físicas dos CAS e através de parcerias;	
6	- Realizar relatório de diagnóstico e reestruturação das colónias de férias para evoluírem para o campo do Turismo Social na sua vertente internacional através de: a) Instalações dos CAS; b) Parcerias com outras entidades;	
7	- Estabelecer parcerias com os Serviços Sociais da Administração Pública (com experiência na área do lazer e detentores de equipamentos de férias);	
8	- Executar relatório de diagnóstico e implementação dos campos de férias com vista a oferecer uma nova valência, com plano de investimentos e recursos necessários;	
9	- Proporcionar uma nova resposta aos seus beneficiários e renovar a imagem do IASFA, I.P. junto dos militares em serviço efetivo nas FA, pois a atuação do IASFA, I.P. tende a ser vista por estes como dirigida quase exclusivamente para os militares em situação de reserva de disponibilidade e de reforma, não se identificando com a Instituição da qual são beneficiários;	
10	- Dinamizar os campos de férias adaptando infraestruturas já existentes para crianças e jovens de acordo com a lei que regulamenta esta atividade (Decreto-Lei nº 32/2011, de 7 de março).	SIM
11	S3 - Desenvolver novas respostas para apoio aos idosos por forma a promover um envelhecimento saudável e ativo e assim conseguir o adiamento das candidaturas dos beneficiários às ERPI, tais como centros de convívio, serviços de apoio domiciliário, centros de bem-estar e de lazer para idosos, entre outros;	SIM
12	- Elaborar relatório de diagnóstico e reestruturação ERPI para os ajustar às novas necessidades com vista a melhorar a qualidade do apoio e serviços prestados aos beneficiários aí integrados, apostando no envelhecimento ativo e no bem-estar do idoso, assim como na sustentabilidade financeira destas estruturas;	
13	- Avaliar o atual quadro de pessoal em termos de competências necessárias para o desempenho dos serviços prestados nas UF 1 e 2 e ajustar os rácios e competências do pessoal;	
14	- Utilizar a messe residencial para acolher os idosos com autonomia em vez da UF1;	
15	- Adequar as áreas de alojamento, o que poderá implicar obras para o reforço da segurança, melhoria das condições de vida dos residentes e qualidade dos serviços prestados;	SIM
16	- Reafectar camas da Messe Residencial 2 para a UF1 do CAS Oeiras, para aumentar a capacidade de resposta desta face à procura por esta tipologia;	
17	- Estudar a criação de centros de dia e do Serviço de Apoio Domiciliário com vista à sua implementação;	SIM
18	- Implementar a fase 2 e 3 da atualização das mensalidades dos beneficiários	



Nº	TAREFA	Exige Investimento
19	<p>pelo uso dos equipamentos sociais, com vista à sustentabilidade financeira do apoio social.</p> <ul style="list-style-type: none">- Formalizar a valência de centro de convívio nos CAS para melhoria da qualidade dos serviços prestados, designadamente:<ul style="list-style-type: none">• «disponibilizar apoio psicossocial aos seus frequentadores;• contribuir para a melhoria das suas condições de vida, para que se sintam física e mentalmente;• capazes de viverem com uma certa autonomia e independência;• fomentar as relações interpessoais entre eles, a fim de evitar o isolamento; proporcionar;• momentos de lazer, por forma à manutenção do bem-estar biopsicossocial;• estimular os beneficiários a sentir-se útil na vida social e cultural da comunidade; e• prevenir situações de dependência e promover a autonomia; i.e. um envelhecimento ativo»	SIM
20	<p>S4 - Revitalizar as infraestruturas do IASFA, I.P., ao abrigo do programa Portugal 2020, tais como o Forte das Maias, Ex-Lar Académico Militar, para desenvolvimento de novas respostas sociais (colónia de Férias, campos de Férias) ou geração de receita para o IASFA, I.P.;</p>	
21	<ul style="list-style-type: none">- Realizar relatório de diagnóstico e reestruturação das regras de gestão do parque habitacional para arrendamento com vista a:<ul style="list-style-type: none">▪ o Fazer o levantamento de todo o património habitacional para arrendamento em regime de social ou livre com respetiva tipificação e áreas, assim como receitas e despesas por fogo;▪ Caracterizar os beneficiários residentes em casas de renda social e apartamentos autónomos, assim como os residentes das casas em regime livre;▪ Estudar e atualizar critérios de atribuição de casa no arrendamento social tendo em conta as localizações a privilegiar, assim como os critérios de pagamento;▪ Estudar e atualizar as rendas mensais do parque habitacional;▪ Recuperar as habitações que sejam de interesse no âmbito dos novos critérios de arrendamento;▪ Identificar as frações habitacionais do IASFA, I.P. passíveis de alienação;▪ Garantir a rentabilização e ocupação máxima do parque habitacional pelos beneficiários;	SIM
22	<ul style="list-style-type: none">- Implementar um modelo de transição que reduza substancialmente o parque habitacional disponível para apoio social, e o disponibilize para o arrendamento em regime livre.	
23	<p>S5 - Apostar no marketing institucional para a promoção da imagem do IASFA, I.P. junto de todos os seus beneficiários, através da comunicação da sua oferta de serviços não só junto dos militares na reserva ou reforma mas também dos que estão no ativo, utilizando ferramentas modernas e apelativas para o efeito;</p>	SIM
24	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolver o Marketing Institucional do IASFA, I.P. para dar a conhecer aos seus beneficiários os serviços e apoio disponíveis;	
25	<ul style="list-style-type: none">- Conferir prioridade às ações de informação e sensibilização a incidir sobre os “iniciados” (os que ingressam nas diversas escolas de formação dos Quadros Permanentes e nos Estabelecimentos de Ensino Superior Militar);	
26	<ul style="list-style-type: none">- Promover um relatório de desenvolvimento de parcerias potenciais para apoio social aos beneficiários do IASFA, I.P., numa lógica de promoção da inserção social dos beneficiários e que permita abarcar o maior número de beneficiários em todo o Território;	
27	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolver plano de comunicação interna que promova o engagement organizacional e permita potenciar a articulação interna entre unidades orgânicas (manter a interoperabilidade);	
28	<ul style="list-style-type: none">- Estudar um protocolo de cooperação com a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) para permitir a integração dos beneficiários em todos os	



Nº	TAREFA	Exige Investimento
	concelhos do país que seja mais vantajoso do que o atualmente em vigor e proporcionar a sua efetiva implementação, no sentido de alargar o número de instituições aderentes e o número de serviços a disponibilizar, assim como rever o precário aplicado aos beneficiários do Instituto	
29	S6 - Melhorar a qualidade dos serviços prestados e diversificar a oferta de respostas sociais, através de uma maior racionalização e rentabilização da capacidade instalada e dos recursos disponíveis sem aumentar os custos;	
30	S7 - Implementar sistemas e ferramentas de informação e de gestão integrada por forma a melhorar o desempenho e controlo operacional dos serviços e equipamentos sociais do IASFA, I.P., numa perspetiva de melhoria contínua e garantia de sustentabilidade económica e financeira;	
31	- Criar mecanismos de fluência da informação que permitam o acesso rápido e fácil a informação de gestão pormenorizada, nomeadamente dados estatísticos sobre beneficiários, centros de custo homogéneos para cada área, e implementação de um sistema de controlo de gestão com métricas de avaliação de desempenho de cada equipamento e resposta social;	
32	- Integrar os sistemas de informação do IASFA, I.P. a fim de assegurar informação de qualidade e em tempo útil;	
33	- Desenvolver os módulos de gestão do SIG para a gestão financeira e recursos materiais para maior controlo e cumprimento das regras de execução orçamental e de contratação pública;	SIM
34	- Promover ações de formação dos utilizadores para a adesão total aos sistemas de informação existentes;	
35	- Implementar instrumentos de gestão ajustados à economia social e atividades do IASFA, I.P. que permitam apurar os custos e receitas, os resultados operacionais por atividade e desvios;	
36	- Construir um sistema de indicadores com métricas que permitam acompanhar os resultados operacionais por resposta social e por CAS, com vista à implementação de medidas corretivas que permitam a melhoria contínua e qualidade dos serviços prestados	
37	- Implementar um sistema de controlo e metas orçamentais para todo o IASFA, I.P., pois atualmente a gestão é feita por CAS e sem um controlo global pela sede.	
38	- Implementar a estrutura de contabilidade analítica adequada para gestão da atividade do IASFA, I.P.;	SIM
39	- Definir critérios de imputação adequados por respostas sociais por forma a conhecer a realidade financeira do IASFA, I.P. e não ter critérios que subvalorizam os custos de algumas respostas sociais e acentuam os custos noutras;	
40	S8 - Rentabilizar o património do IASFA, I.P. para o cumprimento da sua missão na prestação de apoio social complementar aos mais carenciados e, complementarmente aos beneficiários, através da reabilitação ou alienação das infraestruturas que não servem ou estão em supranumerário para esse fim;	
41	- Efetuar a reavaliação do património do IASFA, I.P. a fim de atualizar valor dos ativos e respetivas amortizações/ depreciações;	
42	- Analisar a lista de património a disponibilizar pelas Forças Armadas, procurando obter mais-valias necessárias ao desenvolvimento e concretização de propostas apresentadas e procurando, também, que o IASFA, I.P. se constitua como parceiro/intermediário nas alienações a efetuar, tendo em vista eventuais ganhos de parceria sempre que os objetivos sejam similares ou coincidentes na esfera do apoio social.	
43	S9 - Reabilitar as infraestruturas que fazem parte do património do IASFA, I.P., aproveitando o potencial das mesmas com o objetivo de gerar receitas e simultaneamente potenciar aos beneficiários o usufruto destas;	SIM
44	- Proceder ao relatório de diagnóstico de todo o património do IASFA, I.P., com todos os encargos e receitas atribuídos e plano de rentabilização desse património através de arrendamento, alienação ou desenvolvimento de novas	



Nº	TAREFA	Exige Investimento
	valências/atividades, numa lógica que assenta na premissa de que parte do património do IASFA, I.P. deve gerar receita suficiente para sustentar o apoio social prestado	
45 46 47	<p>S10 - Rever as respostas sociais ao nível de participações financeiras e concessão de empréstimos, por formar a centrar o apoio financeiro nas necessidades de cariz social para as quais não existe capacidade de resposta nacional, ou a existir esta é insuficiente, e circunscritas a situações específicas;</p> <p>- Estudar as soluções existentes com vista à sua reestruturação, revisão dos critérios de atribuição e tipos e montantes máximos a emprestar, numa lógica de que o apoio financeiro deve ser providenciado apenas em situações de caráter excecional e após aprovação pelo Conselho Diretivo;</p> <p>- Propor a revisão das soluções e dos critérios de atribuição das prestações sociais e concessão de empréstimos à luz do novo modelo conceptual, tendo como referência os seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none">i) Direcionar o apoio financeiro aos beneficiários mais carenciados;ii) Promover da inserção social do beneficiário enquanto cidadão e não apenas como assistido ou subsidiado numa lógica de sobrevivência, sendo da responsabilidade das Técnicas de Ação Social fazerem a ponte entre o IASFA, I.P. e a comunidade local, onde o beneficiário está inserido;iii) Promover uma lógica de complementaridade face às respostas nacionais existentes. Assim pretende-se colmatar a inexistência de resposta ou a falta de capacidade de resposta na Segurança Social ou do Ministério da Defesa Nacional (Ramos, Cruz Vermelha Portuguesa, Liga dos Combatentes, etc.), através do enquadramento e articulação do apoio social do IASFA, I.P. com apoios já existentes na comunidade, através de parcerias com entidades locais que permitam fazer um apoio efetivo, nomeadamente com autarquias, entidades públicas e privadas e organizações a sociedade civil, promovendo a integração e coordenação das intervenções;iv) Promover a integração de respostas e soluções sociais existentes na comunidade, através de parcerias que garantam uma maior proximidade à população de beneficiários;v) Restringir o apoio financeiro ao que é de âmbito social, e o que não for social, tentar colmatar com acordos e parcerias com descontos para os beneficiários com entidades com este negócio/atividade;vi) No âmbito da concessão de empréstimos é preciso haver parecer social de TSSS sobre a candidatura com base na situação financeira e necessidades sociais do agregado familiar;vii) Gestão do apoio financeiro de acordo com critérios de racionalização e otimização por forma a evitar-se a sobreposição, lacunas de intervenção e desperdício de recursos	
48 49	<p>S11 - Reduzir a estrutura de custos e maximizar as receitas próprias, através de economias de escala nas aquisições de produtos e serviços, ajustamento da afetação de pessoal nos equipamentos sociais de acordo com os rácios aplicados no setor social e definidos pela legislação em vigor, subcontratação de serviços na área do apoio geral (limpeza, alimentação, segurança) e alienação de infraestruturas devolutas que não servem a ASC;</p> <p>- Realizar relatório de diagnóstico sobre o desempenho operacional e financeiro de serviços de apoio à ação social com recursos próprios do IASFA, I.P., tais como os serviços de alimentação dos equipamentos sociais, para apuramento dos custos por refeições e avaliação da possibilidade de subcontratação destes serviços a empresas especializadas.</p>	
50	S12 - Envolver os beneficiários titulares numa participação ativa e interessada nas atividades desenvolvidas pelo IASFA, I.P. através de inquéritos de satisfação que permitam ajustar as respostas sociais às suas expectativas e necessidades, de forma dinâmica e contínua;	
51	S13 - Promover a interação do IASFA, I.P. com a comunidade em geral no	



Nº	TAREFA	Exige Investimento
	âmbito da prestação dos seus serviços com outras entidades públicas e privadas ou de cariz social da comunidade, essenciais para apoiar os beneficiários numa lógica de integração social e não numa perspetiva de assistencialismo (Ex.: participação de todos os CAS na Rede Social), «[...] não se trata apenas de um direito a (sobre)viver mas também a viver em sociedade [...]»	
52	O2 - Criação um quadro de pessoal permanente e especializado do IASFA, I.P., capaz de garantir a prossecução, a longo prazo, dos objetivos estratégicos traçados, e o prosseguimento eficaz da missão e das suas atribuições;	SIM
53	- Estudar a implementação de medidas que ajustem o pessoal às necessidades efetivas e rácios a cumprir nos equipamentos sociais do IASFA, I.P., de acordo com os parâmetros aplicados no setor social e ajustados à realidade dos serviços prestados, nomeadamente nos CAS do Alfeite, Runa, Porto e Oeiras;	
54	- Reestruturar a gestão dos recursos humanos, para que não dependa dos Ramos para conseguir profissionais com as competências necessárias para os cargos disponíveis, apostando na sua profissionalização e fidelização e diminuindo a sua rotatividade. Neste estudo deve-se ponderar o impacto dos vencimentos dos militares cedidos pelos Ramos ao IASFA, I.P.;	SIM
55	- Promover o voluntariado para ajudar na gestão e apoio às respostas sociais do IASFA, I.P., nomeadamente junto dos Cadetes e Formandos das Escolas de formação de sargentos, futuros profissionais de carreira militar e que farão parte dos quadros permanentes;	
56	O3 - Integração dos centros médicos e postos clínicos numa rede de cuidados de saúde militar, integrados e articulados com o sistema de saúde militar (Hospital das Forças Armadas e outros);	
57	- Repensar os tipos de atos e valências médicas existentes nos postos clínicos dos diferentes CAS, numa lógica de apoio à ação social desenvolvida nas estruturas existentes e em função das mais-valias para os beneficiários;	
58	- Estudar a alteração das regras de pagamento de honorários médicos com vista a colmatar a falta de médicos em alguns SAMED como o de CAS Oeiras;	
59	- Estudar a tabela de preços geral para uniformização em todos os SAMED;	
60	- Estudar a necessidade de aquisição de equipamento de radiologia para o SAMED Oeiras;	SIM
61	- Estudar a possibilidade de acesso dos funcionários civis do IASFA, I.P. aos SAMED	
62	O4 - Alteração do enquadramento legal do IASFA, I.P. para uma identidade jurídica (Ex.: Fundação, Associação, Mutualidade, Cooperativa ou retoma do estatuto de SSFA) que, mantendo o seu foco na ação social complementar, tenha maior autonomia para a gestão dos seus recursos físicos, humanos e financeiros, salvaguardando os direitos e deveres dos beneficiários;	
63	O5 - Inovação e adequação das respostas sociais do IASFA, I.P. à evolução das necessidades sociais reais dos beneficiários, respondendo oportunamente e garantindo a sua sustentabilidade económica e financeira;	
64	O6 - Alargamento opcional da condição de beneficiários aos funcionários do IASFA, I.P., como forma de motivação dos colaboradores;	
65	OE1: Promover a participação ativa dos beneficiários nas atividades do IASFA, I.P.;	
66	OE2: Redefinir o conceito de apoio social militar; - Proceder ao relatório/diagnóstico do atual perfil social da família militar que permita aferir as necessidades e expectativas em relação ao apoio social prestado às Forças Armadas. Este relatório deve: a) Conter um inquérito aos beneficiários, com o tratamento dos resultados; b) Definir claramente quem são os beneficiários titulares e os beneficiários familiares; c) Propor a revisão do que deve ser o apoio social e a quem se deve destinar,	



Nº	TAREFA	Exige Investimento
	por forma a servir de base à proposta de reestruturação das respostas sociais do IASFA, I.P.;	
67 68 69 70	OE3: Reestruturar a forma de como é prestado o apoio social à família militar; a) Recomendar formas de financiamento do apoio social que sejam independentes do financiamento da ADM; b) Propor a revisão do Regulamento de Beneficiários do IASFA, I.P.; - Realizar uma proposta de reestruturação das respostas sociais do IASFA, I.P. tendo em conta as necessidades e expetativas atuais da família militar, as respostas nacionais existentes no setor social, e uma lógica conceptual do beneficiário enquanto cidadão (sujeito com direitos e deveres e que participa na vida em sociedade); - Construir um plano de reestruturação do funcionamento dos equipamentos sociais por forma a aproximarem-se não só dos parâmetros de qualidade já em prática no setor social, mas também dos seus beneficiários nas valências que oferecem;	
71 72 73	OE4: Dar o enquadramento legal apropriado ao IASFA, I.P. enquanto organismo de apoio social com equipamentos próprios, assim como uma equipa de direção com elementos que envolvam além do Presidente (Oficial General Reserva/Reforma (R/R), um Administrador Profissional, um Militar Engenheiro (R/R), um Médico Militar (R/R) e um Militar da área das Ciências Sociais (R/R); - Estudar o apoio social prestado dentro da esfera da Defesa Nacional por outras entidades, tais como a Cruz Vermelha e Liga dos Combatentes, assim como pelos 3 Ramos, por forma a suprir sobreposição de serviços entre o IASFA, I.P. e outras entidades das Forças Armadas e do Ministério da Defesa Nacional; - Estudar e aprofundar um modelo de governação adequado à atividade exercida pelo IASFA, I.P., que promova a interatividade e a representatividade de todos os intervenientes (institucionais e individuais), podendo contemplar três tipos de Conselhos: a) Conselho Supremo - Constituído pelos quatro Chefes Militares (CEMGFA, CEMA, CEME e CEMFA), pelo DGRDN e pelo SG do Ministério da Defesa Nacional, mais o Presidente do Conselho Executivo; b) Conselho Consultivo - Constituído por membros que aí têm assento por inerência e por representantes eleitos (estes devem ser Oficiais, Sargentos e Praças, dos três Ramos das Forças Armadas), num sistema a estudar que privilegie o voluntariado; c) Conselho Executivo - Deve ser constituído por membros muito disponíveis e empenhados, especialistas nos diversos domínios da missão, a quem são entregues, no início do mandato, cartas de missão que os responsabilizem e comprometam;	
70 71 72 73	OE5: Integrar as respostas sociais do IASFA, I.P. com outras Instituições; - Estudar a eventual transferência das Messes dos Ramos das Forças Armadas para o IASFA, I.P., no âmbito do estudo da não sobreposição de valências; - Proceder ao estudo da eventual utilização das Messes no desenvolvimento de colónias ou campos de férias dirigidos a crianças e jovens; - Estudar a possibilidade das Messes serem utilizadas como alojamento temporário por beneficiários que estejam a realizar tratamentos hospitalares em regime ambulatório.	SIM
75	OE6: Criar e implementar os instrumentos de gestão necessários; - Desenvolver instrumentos de gestão que permitam aferir de forma precisa e transparente a despesa e a receita do IASFA, I.P. por resposta social.	
76	OE7: Capitalizar os serviços prestados para obter meios.	

Fonte: baseado em IASFA (2015)



Apêndice D - Guião base de referência das entrevistas

1/ se o atual estatuto legal do IASFA limita a atuação no domínio da ASC ?

Sugiro limitações relacionadas com os seguintes aspetos:

- investimentos nomeadamente em termos de novas infra-estruturas e de recuperação;
- acesso a fundos europeus no domínio da solidariedade social;
- possibilidade de endividamento junto da banca para realizar investimentos;
- contratação de pessoal;
- outsourcings

2/ O desempenho da gestão da ASC não está condicionado pela variedade de domínios de atuação;

3/ não poderiam certas áreas da ASC ser externalizadas/outsourcing?

4/ poderiam os beneficiários (BT/BF) participar no processo gestão, tendo em vista melhorar o desempenho da ASC ?

5/ há motivos que levam a que o IASFA não tenha contabilidade analítica?;

6/ Há vantagens em adotar a norma de qualidade ISO 9001 e/ou a a 26000 para alavancar a qualidade da gestão no domínio da ASC?

7/A origem de fundos para o completo financiamento anual ASC parece ser algo não completamente definido. Que opções que existem?.

8/ quais são os 5 aspetos críticos que condicionam a melhoria da gestão da ASC?

Figura 50 – Guião base de referência das entrevistas

Fonte: (autor, 2016)



Apêndice E - Guião de entrevistas (versão final)

CPOG 2015-2016

Trabalho Individual de Investigação
COR ENGAER J. M. Lourenço da Saúde

A sustentabilidade da Ação Social Complementar (ASC) nas Forças Armadas – um novo modelo de gestão para o IASFA I.P.?

GUIÃO DA ENTREVISTA

Enquadramento

O IASFA produziu o Plano Estratégico para Ação Social 2015/2020 cujo objetivo se deduz da Nota Introdutória, ao referir que :

“Como Plano Estratégico que pretende ser (...) elenca as possibilidades e os desafios que se colocam à Instituição e apresenta um conjunto de medidas e ações que, nos pressupostos assumidos, a podem repor no sentido rigoroso e objetivo do cumprimento da Missão(...)”

Dada a enorme quantidade de ações que são preconizadas no Plano Estratégico Ação Social 2015/2020 (mais de 70) é-se levado a concluir que há de facto necessidade de implementar um novo modelo de gestão no IASFA/ASC, melhorando todos os níveis da atividade, incluindo mudanças na estrutura de *governance*.

Todavia, embora o Plano Estratégico para a Ação Social 2015/2020 incluía sete Objetivos Estratégicos (pág 77), constata-se que tal abordagem deve ser completada, com pelo menos três elementos indispensáveis que deverão facilitar o processo de transição para um novo modelo de gestão.

Os 3 elementos tidos como essenciais são os seguintes:

- As prioridades (permitindo aos IASFA criar um plano temporal de tarefas);
- Um elemento agregador de estratégia (Sistema de Qualidade para a ASC);
- Um elemento de liderança em cada processo de mudança da ASC.

Assim, a presente entrevista visa obter opinião sobre se as medidas propostas são importantes para permitir a mudança da gestão, bem como identificar outras não referidas.

Obrigado pela colaboração.

José Manuel Mota Lourenço da Saúde
COR ENGAER

Figura 51 – Guião final de referência das entrevistas (frente)

Fonte: (autor, 2016)



QUESTÕES

Medidas decorrentes do Plano Estratégico da Ação Social 2015/2020

in



Medida 1: Definição de prioridades

- Prioridade 1. Criar do Conselho Supremo (Pres IASFA, MDN e CEMGFA+CEM's) [pág 79 - 3.11.1 a)];
- Prioridade 2. Introduzir SIG, contabilidade analítica (pág 80 - 3.11.3.2 – 3);
- Prioridade 3. Reformular o quadro de recursos humanos do IASFA (ASC) (pág 80 - 3.11.3);
- Prioridade 4. Diagnosticar, alienar e recuperar imóveis (pág 80 - 3.11.2);
- Prioridade 5. Repensar o modelo de apoio de saúde (pág 84 – 3.11.6);
- Prioridade 6. Optimizar a matriz de oferta dos serviços da ASC mas que seja passível de ser satisfeita pela Seg Social e por outras entidades (acordos) (pág 83 3.11.5-6-7-9);
- Prioridade 7. Autonomizar o financiamento da ASC da ADM [pág79 - 3.11.1 d)];
- Prioridade 8. Adotar medidas para redução de lista de espera ERPI (CAS Oeiras, Runa e Porto)
- Prioridade 9. Rever regulamentos de natureza ASC (todos)
- Prioridade 10. Ajustar o regime jurídico do IASFA para aumentar desempenho e possibilidade de aceder a fundos da União Europeia. (pág 70 - O4);

Medida 2. Introduzir na atividade da ASC adequadas certificações de Sistema de Qualidade (SQ) (em vez de práticas internas empíricas assentes na “melhoria da qualidade”) e adotar Referenciais Técnicos (RT), no desenrolar das atividades sociais, convergindo para as práticas das IPSS em vigor.

Nota: esta abordagem permite que o IASFA possa integrar a Carta Social Portuguesa.

Medida 3. Adotar a perspectiva de unidade de negócios (não de centro de custos) para a concretização da reestruturação e modo de funcionamento de cada atividade ASC, sendo o líder “responsabilizável” perante o IASFA incluindo perante os EMGFA/Ramos.

E ainda 2 medidas adicionais:

Medida 4. Implementar “Apoio Domiciliário” e “Centros de Dia” (inexistente à data de hoje);

Medida 5. Adotar junto da família militar, na ótica intergeracional (com foco no ativo e reserva), estratégias e práticas de prevenção (hábitos de saúde, etc), destinadas a minorar o impacto do envelhecimento (com vantagens para os próprios e para a ASC).

Comentários/medidas adicionais (Ao critério do respondente).

Figura 52 – Guião final de referência das entrevistas (verso)

Fonte: (autor, 2016)



Apêndice F - Respostas a entrevistas – síntese

E	Medida				
	1	2	3	4	5
1	<p>P1. Sim. A composição deverá ser unicamente IASFA, MDN e CEMGFA e Ramos.</p> <p>P2. Sim. Já deveria estar implementada há muito tempo.</p> <p>P3. Sim. A solução ideal estará entre os Recursos Humanos disponibilizados pelos Ramos e a obtenção de profissionais com as competências necessárias para os cargos disponíveis.</p> <p>A existência de militares dos ramos representa envolvimento efetivo da Instituição Militar numa causa que também é sua.</p> <p>P4. Sim.</p> <p>O levantamento efetivo do parque imobiliário, deverá determinar ações de recuperação e outras que permitam gerar receitas a canalizar para áreas prioritárias da ASC.</p> <p>Devem ainda ser definidas as regras de utilização e de atribuição de habitações.</p> <p>P5. Sim.</p> <p>Os CAS que apoiam idosos alojados devem ter SAMED e ainda evitar deslocamentos incómodos a uma população já de si envelhecida.</p> <p>P6. Sim, mas assegurando áreas bem definidas e sem envolver acréscimo de custos para os beneficiários e IASFA.</p> <p>P7 Sim, para clarificar a situação e desde que a autonomização não imponha aos beneficiários custos que ultrapassem os 3,5%, já suportados.</p> <p>P8. Sim.</p> <p>Fundamentalmente. Este deve ser o objetivo principal do IASFA.</p> <p>P9. Sim, para atualizar focando no que é essencial e retirando o que é acessório.</p> <p>P 10. Sim para poder responder “em tempo” às necessidades dos beneficiários e simultaneamente garantir a sustentabilidade económica e financeira.</p> <p>Afastarmo-nos tanto quanto possível numa matriz subsídio – dependente. A integração da Carta Social Portuguesa deve ser um objetivo a prosseguir, mas apenas quando tivermos a nossa capacidade de resposta extra-recursos consolidada.</p>	<p>Absolutamente de acordo com esta medida, embora no âmbito da IPSS nem todos os modelos sejam de referência.</p> <p>De igual modo, o que faz as Instituições não são os Regulamentos, nem as Normas (embora sejam importantes), mas sim as pessoas.</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>	<p>Sem dúvida.</p> <p>Sobretudo no “Apoio domiciliário”, o que permitirá dar resposta a alguns casos em lista de espera para as ERPI.</p>	<p>Absolutamente de acordo, numa perspetiva de antecipar um futuro com melhor qualidade de vida.</p>



E	Medida				
	1	2	3	4	5
2	<p>P1 – perde prioridade na medida em que deverá ser criada a prazo uma nova estrutura para o</p> <p>P2 sim</p> <p>P3 sim indispensável para acudir a apoio a idosos e colocar em funcionamento alas do CASO encerradas</p> <p>P4 sim com elevada prioridade pois permite aproveitar e rentabilizar os ativos</p> <p>P5 – Sim desde que o apoio aos idosos saia beneficiado e não se aumentam os encargos dos beneficiários.</p> <p>P6 sim</p> <p>P7 sim</p> <p>P8 sim fundamental</p> <p>P9 sim fundamental</p> <p>P10 ver P1</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>	<p>Considera-se que é fundamental que com regularidade o próprio IASFA apresente ao CEMGFA e Ramos o progresso dos trabalhos de melhoria e das atividades que vai realizando.</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>
3	<p>P1 – perde prioridade na medida em que deverá ser criada a prazo uma nova estrutura para o conselho diretivo</p> <p>P2 – não deve ser introduzida pois exige recursos humanos adicionais</p> <p>P3 – prioridade mais importante</p> <p>P4 – é importante mas tem que ser definidas origens de fundos.</p> <p>Eventuais parcerias com certas entidades, e.g., com Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana não devem colocar em causa o património do IASFA.</p> <p>P5 – sim mas é algo muito específico que exige estudos por pessoal especializado</p> <p>P6 – sim mas desde que não leve a aumento de encargos</p> <p>P7 – prioridade mais importante</p> <p>P8 – sim, mas depende da concretização da P3.</p> <p>P9 – sim</p> <p>P10 – está ligada a P1 pelo que a solução depende do novo figurino do Conselho Diretivo.</p>	<p>Não deve ser uma medida a tomar porque implica mais recursos humanos. Pode ser uma opção no futuro mas não para o presente.</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>	<p>Não deve ser implementado pois abre uma frente nova de serviços para as quais o IASFA não tem capacidade de recursos humanos.</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>
4	<p>P1 perde prioridade na medida em que deverá ser criada a prazo uma nova estrutura para o conselho diretivo</p> <p>P2 Sim, reconhecendo que as FA foram mais rápidas na implantação.</p> <p>P3 Sim, o IASFA conta com apoio dos Ramos para contribuir com pessoal especializado mas também tenderá a recrutar pessoal para chefias intermédias e de- topo</p> <p>P4 Sim é uma prioridade que deverá identificar todos os imóveis, geo-referenciá-los e definir os que serão para recuperar e outras soluções que permitam otimizar os recursos</p>	<p>Sim, tendo sido considerado um objetivo de gestão de topo do IASFA.</p>	<p>Sim, mas está dependente da capacitação de recursos humanos.</p>	<p>Sim mas no enquadramento das prioridades do IASFA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - reforçar as capacidades dos ERPI incluindo dos serviços SAMED; - assegurar serviços de apoio a crianças - apoio domiciliário. 	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>



E	Medida				
	1	2	3	4	5
	<p>P5 – Sim de modo a garantir que o IASFA coloca o foco no seu core business, nomeadamente, apoio a idosos, estruturas de berçários e infantários e habitação.</p> <p>P6 sim sendo a questão de fundo passa por definir o sistema de apoio aos militares, assegurando discriminação positiva da ASC a favor dos militares devido à sua condição.</p> <p>P7 sim, mas o Estado tem que assegurar os encargos com os deficientes, sem prejuízo para o papel que os Ramos têm garantido.</p> <p>P8 – Sim, procurando deslocar recursos de outras áreas que não são prioritárias</p> <p>P9 Sim de modo a clarificar as situações</p> <p>P10 – vide P1</p>				
5	<p>P1- Sim como previsto no PEpASC2015/2020</p> <p>P2- já está em vigor a sua implementação</p> <p>P3- sim, mas não consegue evoluir devido a estatuto do IASFA. Há ainda que definir o padrão de presença de militares na estrutura do IASFA sendo importante a nomeação de pessoal com competência técnica específica de acordo com necessidades do IASFA.</p> <p>P4- sim conforme PEpASC2015/2020 sendo importante que o IASFA concorra a fundos de reabilitação para o seu património</p> <p>P5- sim com envolvimento da FA</p> <p>P6- sim</p> <p>P7- sim, embora o Estado possa continuar a completar a parte não coberta pela ADM, há que reavaliar encargos com os serviços disponibilizados. De igual modo existem serviços da ASC que têm impacto nos encargos, e.g., a componente de subsídios e empréstimos.</p> <p>P8- já se estão a tomar com concurso público que contratou pessoal para uma ala do CASO.</p> <p>P9- sim</p> <p>P10- sim, porque estatuto do IASFA apresenta limitações nomeadamente em termos da contratação de pessoal.</p>	<p>Sim há vantagens – sem comentário adicional.</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>	<p>Sim conforme PEpASC2015/2020.</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>
6	<p>P1- que deverá ser criada a prazo uma nova estrutura para o conselho diretivo</p> <p>P2-Sim</p> <p>P3-Sim, sendo fundamental a qualificação das pessoas</p>	<p>Sim, mas deve ser feito em dois momentos, um normalizando o processo recorrendo a</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>	<p>Considerada uma medida fundamental, para apoiar idosos evitando a institucionalização</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>



E	Medida				
	1	2	3	4	5
	<p>P4-Sim uma das prioridades mais importantes, sendo questão chave para o desenvolvimento da ASC</p> <p>P5 sim, mas com reservas pois é um processo complexo que exige estudos profundos para se determinar as reais necessidades e opções.</p> <p>P6-Sim mas tem que ser visto em função do local dos beneficiários face às respostas existentes</p> <p>P7-Sim, todavia há que encontrar formas que garantam os valores disponibilizados pela ADM, tomando em conta que muito provavelmente a prazo o IASFA deverá de disponibilizar empréstimos.</p> <p>P8- Sim, sendo uma das prioridades mais importantes, pois tem a ver com a missão do IASFA</p> <p>P9-Sim, devendo ser feito em paralelo.</p> <p>P10-Sim, devendo ocorrer a prazo.</p>	<p>Regulamentos Técnicos aplicáveis (no que viável) a IPSS; e posteriormente introduzindo um sistema de qualidade.</p>		<p>através de redes de apoio local.</p>	
7	<p>P1 - sim mas com presença de associações profissionais pois têm representação legal</p> <p>P2 - sim</p> <p>P3 - sim</p> <p>P4 – sim mas alienar em última opção</p> <p>P5 – sim mas sem imposição que represente perda de qualidade ou mais custos (e.g., Cruz Vermelha)</p> <p>P6 – só em locais em que o IASFA não possa intervir</p> <p>P7 – sim</p> <p>P8 – a opção deve passar por introduzir apoio domiciliário</p> <p>P9 – sim</p> <p>P10 – não é importante deve ser aprofundado o atual</p>	<p>É um falso problema, implica mais recursos humanos. Não deve ser um fim em si mesmo, mas um processo de evolução, com processos de autoavaliação.</p>	<p>Sim - sem comentários adicionais.</p>	<p>Sim - sem comentários adicionais.</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>
8	<p>P1 – Esta opção não tem viabilidade.</p> <p>P2- não considera prioridade</p> <p>P3-sim, confirmando a incapacidade do IASFA atualmente em recrutar elementos.</p> <p>P4- sim, com reservas pois existem limitações estatutárias que impedem financiar-se para recuperar e existem limitações em termos de alienação</p> <p>P5-sem comentários</p> <p>P6- sim, havendo necessidade assegurar de acordos com entidades prestadoras de cuidados de saúde porque não existem CAS em todas as regiões do país</p> <p>P7- sim assegurando que não haverá aumento de descontos</p> <p>P8- sim mas está dependente da disponibilização de fundos e recursos humanos.</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>	<p>Sim, mas está dependente da disponibilização de fundos e recursos humanos.</p>	<p>Assunto a aprofundar pois há vantagens e inconvenientes.</p>



E	Medida				
	1	2	3	4	5
P9-sem comentários P10-- sim mas está dependente da disponibilização de recursos humanos					

Legenda:

E - significa cada um dos entrevistados (1 a 8);

Pi - corresponde a Prioridade $i = 1$ a 10 (ver Apêndice E).