de Marketing Público y No Lucrativo

Casos

Vol 10(2), pp: 26-40
ISSN: 2530-3422 casos-aimpn.org

de Marketing Público e Não Lucrativo

SEIES – O poder de ACREDITAR

Sandrina B. Moreira
sandrina.moreira@esce.ips.pt
orcid 0000-0003-2124-8366
Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

Ana M. Paiva
220318102@estudantes.ips.pt

Resumo:
A Cooperativa SEIES – Sociedade de Estudos e Intervenção em Engenharia Social, C.R.L. segue um modelo de empreendedorismo e inovação social, com metodologias de engenharia social, orientado pela vontade e convicção de que se pode fazer diferente, respeitando a diversidade individual e promovendo a igualdade entre mulheres e homens. Dispõe, assim, de soluções de empoderamento das pessoas, potenciando-lhes consciência do seu valor individual e comunitário na participação nas organizações e no desenvolvimento, em harmonia com o seu território. Num tempo em que se observam tantos retrocessos nos Direitos Humanos, esta é uma organização que importa conhecer, provocar e estimular para que amanhã, como ontem e hoje, a SEIES, e todos nós, possamos perseguir e conquistar – O PODER DE ACREDITAR.

Abstract:
The Cooperativa SEIES – Society for Studies and Intervention in Social Engineering, C.R.L. follows a model of entrepreneurship and social innovation, with social engineering methodologies, guided by the will and conviction that things can be done differently, respecting individual diversity and promoting equality between women and men. It thus has solutions for empowering people, making them aware of their individual and community value in participating in organizations and in development, in harmony with their territory. At a time when there are so many setbacks in the Human Rights, this is an organization that needs to be known, provoked and encouraged so that tomorrow, like yesterday and today, SEIES, and all of us, can pursue and conquer – THE POWER TO BELIEVE.

1. INTRODUÇÃO

Segundo a CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, entende-se por Cooperativa as organizações sociais que são "pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles." (CASES, 2020). Por sua vez, o conceito de desenvolvimento local, partindo da herança do desenvolvimento comunitário, aproveita os seus três importantes pilares, a saber: "(i) auscultação das necessidades das populações; (ii) mobilização das capacidades locais como ponto de partida para as respostas; (iii) visão integrada dos problemas e soluções" (Moreira e Crespo, 2012, p, 41).

A SEIES – Sociedade de Estudos e Intervenção em Engenharia Social, C.R.L. (Figura 1), constituída em 1980, é uma cooperativa de primeiro grau, multissectorial, cujas atividades se desenvolvem nos ramos da solidariedade social e dos serviços (produtores), sem fins lucrativos. Tendo iniciado as suas atividades em Lisboa, está há mais de duas décadas sediada e a desenvolver as suas atividades em Setúbal. Apresenta ainda o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), conforme nr. 4 do art 4º do Código Cooperativo, Lei 119/2015 de 31 de agosto, segundo o qual "As cooperativas de solidariedade social que prossigam os objetivos previstos no artigo 1º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, (…) e que sejam reconhecidas nessa qualidade pela Direção-Geral da Ação Social, são equiparadas às instituições particulares de solidariedade social, aplicando-se-lhes o mesmo estatuto de direitos, deveres e benefícios, designadamente fiscais." (Almeida, 2022, p. 12).

Figura 1: Logótipo SEIES



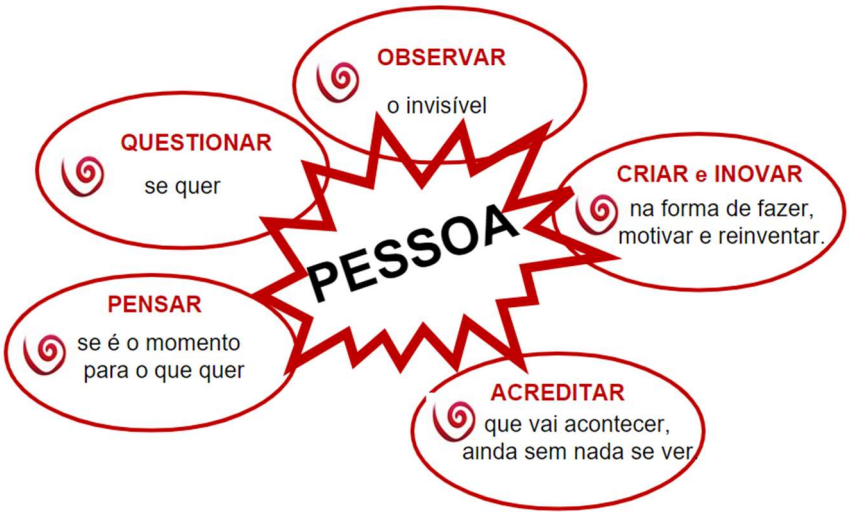
Fonte: [http://www.cooperativaseies.org/] (acedido em 03/11/2022)

Os conceitos de empreendedorismo e inovação social estão aliados. Assim, "o Empreendedorismo Social é o processo de identificação e implementação de soluções inovadoras para problemas importantes e negligenciados da sociedade. Quando as soluções encontradas são mais eficazes e eficientes do que as que estão institucionalizadas obtemos uma inovação social" (Santos, 2012, referido por Santos et al, 2015, p. 15).

A SEIES é desde a sua origem um modelo de Empreendedorismo social e Inovação social, orientado pela vontade e convicção de que é possível ter resultados diferentes, se se fizer diferente. Assim, a instituição sustenta de que se pode fazer diferente, respeitando a diversidade individual e promovendo a igualdade entre mulheres e homens. Para o efeito, apresenta soluções de empoderamento das pessoas, potenciando-lhes consciência do seu valor individual e comunitário, na participação nas organizações e no desenvolvimento em harmonia com o seu território. Atua, em particular, aplicando metodologias de engenharia social, orientadas pela "análise de situações complexas, elaboração de projetos coletivos e utilização de estratégias de desenvolvimento", "transformação dos modos de intervenção institucional, no sentido de favorecer o desenvolvimento da ação concertada e a mobilização dos atores sociais, dos consumidores e utentes de serviços, dos cidadãos e cidadãs" e "avaliação dinâmica dos programas e dos projetos, baseada na implicação dos atores interessados e na integração permanente da reflexão e da ação" (SEIES, 2022a).

A SEIES assume de forma utópica a visão de que a base da mudança deve estar assente num eixo transversal que promove a participação das pessoas em todas as áreas das suas comunidades. Na sua missão de ajudar as pessoas a entenderem-se e a construírem pela sua própria mão o seu percurso de vida, tem como valores: Observar; Questionar; Pensar; Criar e Inovar; Acreditar; porque para/com cada pessoa é necessário: Observar o invisível; Questionar se quer; Pensar se é o momento para o que quer; Criar e Inovar na forma de fazer, motivar e reinventar; e, por último, Acreditar que vai acontecer, ainda sem nada se ver (Figura 2).

Figura 2: Valores da SEIES



Fonte: Elaboração própria

Dos seus mais de 40 anos de história fazem parte diversos desafios, nomeadamente a ajuda na criação de uma federação de cooperativas de produção, assim como a influência em políticas

de desenvolvimento e formação para o setor cooperativo. Participa ainda em redes institucionais, e de técnicos, e promove formações a públicos estratégicos, além de serviços de consultoria na área da igualdade de género (SEIES, 2022).

Segundo o último relatório de atividades, de 2021 (SEIES, 2022), a SEIES movimentou 585.748,19€, dos quais 208.812,87€ são gastos com o pessoal, apresentando um resultado líquido positivo de 8.1963,83€ que transitaram para o exercício seguinte, conforme a legislação do terceiro sector.

Nesse mesmo ano, a equipa técnica da SEIES era composta por 12 trabalhadoras de diversas valências profissionais, ou seja, cinco sócias trabalhadoras com formação superior diferenciada, designadamente em: Ciências de educação, Ciências sociais, Investigação social aplicada, Filosofia, Gestão e psicologia; quatro trabalhadoras com formação superior, respetivamente, em Política social, Sociologia, Educação social e Animação cultural; duas técnicas administrativas certificadas; e uma trabalhadora auxiliar de serviços gerais (SEIES, 2022).

O organograma da SEIES (Anexo 1) distribui-se pelas seguintes quatro áreas: (i) Formação; (ii) Comercial: Relações inter-organizacionais e Comunicação externa; (iii) Prestação de serviços/Consultadoria: Planos para igualdade e Apoio técnico ao empreendedorismo/CASES; (iv) Intervenção social: Cd'CA, Inserção profissional (GIP, Programa Incorpora e Incubadora Social de Emprego), À Pesca, Projeto SIGA e Voluntariado de participação cidadã.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

O objetivo geral da SEIES é o de desenvolver diagnósticos, estudos e formas de intervenção comunitária e organizacional (SEIES, 2019). Consequentemente, apresenta como objetivos específicos: o desenvolvimento do espírito associativo e cooperativo; a promoção dos Direitos Humanos; a promoção da igualdade entre mulheres e homens; a prevenção e o combate à violência contra as mulheres e a violência doméstica; a prevenção e o combate à discriminação em razão da orientação sexual, identidade e expressão de género e características sexuais; sempre com base no desenvolvimento local – sustentável e integrado, respeitando o património ambiental e cultural (SEIES, 2020).

Na persecução dos seus objetivos, a SEIES tem consolidado as suas estratégias de marketing social, de forma estrutural e consistente. Em primeiro lugar, a instituição desenvolve atividades interinstitucionais, com o objetivo de influenciar estratégias, políticas e práticas públicas e sectoriais, integrando diversos coletivos, movimentos e redes com alcance local, regional, nacional e internacional, nomeadamente (SEIES, 2022):

- Rede Social de Palmela e de Setúbal, sendo membro do núcleo executivo da Rede Social de Setúbal;

- Rede Animar – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local, assumindo a Vice-presidência da Direção;
- EAPN – European Anti Poverty Network (Rede Europeia Anti Pobreza), sendo Presidente da Mesa da Assembleia Geral do Núcleo Distrital de Setúbal;
- UDIPSS – União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social de Setúbal;
- PpDM – Plataforma Portuguesa para os Direitos das Mulheres;
- CIG – Comissão para a Igualdade de Género, sendo membro do concelho consultivo;
- Membro do concelho consultivo para as Questões LGBTI;
- EIVL – Equipa para a Igualdade na Vida Local da Câmara Municipal de Setúbal.

Com o projeto de Formação de Públicos Estratégicos, pretende promover a qualificação de profissionais de diversas áreas de competências, instituições e organizações, nas áreas da igualdade de género, prevenção e combate à violência doméstica e às discriminações em razão de sexo, orientação sexual ou identidade de género. É financiado pelo Lisboa2020/Portugal2020/União Europeia – Fundo Social Europeu, designadamente:

- A formação de Igualdade de género (58 horais totais) tem como objetivos desenvolver competências-base na integração da perspetiva de igualdade entre mulheres e homens, na interseccionalidade com outros fatores objeto de discriminação, na sua atividade profissional e como cidadãs e cidadãos.
- A formação de Orientação sexual e igualdade de género (18 horais totais) tem como objetivos prevenir e combater a discriminação em função da identidade de género, além de sensibilizar a sociedade para o tema. Para o efeito, são abordadas, entre outras: especificidades da discriminação contra pessoas LGBT; direitos das pessoas LGBT, leis e instituições; crimes de ódio e violência doméstica; rede de recursos LGBT existentes; criação de espaços inclusivos para pessoas LGBT.
- A formação de Técnico/a de apoio à vítima (90 horais totais) tem como objetivos melhorar a intervenção técnica na área da violência doméstica e, por outro lado, adquirir competências relativamente ao atendimento, acompanhamento e encaminhamento a vítimas de violência doméstica.

A SEIS tem ainda uma ação de grande impacto no desenvolvimento comunitário com diversos programas, projetos e acordos inter-organizacionais, cuja origem está nas inquietações da equipa e diversas vezes na resposta aos desafios que lhe são lançados por agentes da sociedade (SEIES, 2022).

No Centro de Cidadania Activa (Cd'CA) (Figura 3), desde 2004, iniciaram-se atividades num protocolo de cooperação para o seu funcionamento regular em 2007, assinado pela Câmara Municipal de Palmela, Câmara Municipal de Setúbal, Instituto das Comunidades Educativas (ICE), Instituto da Segurança Social (ISS) e SEIES. Sendo financiado ao abrigo de um acordo atípico entre a SEIES e o ISS, é um centro de recursos aberto a toda a população e tem como missão promover "a inclusão social e profissional de pessoas desempregadas e em situação de

fragilidade, através de uma abordagem holística, humanista, centrada nas pessoas e empoderadora" (SEIES, 2022).

Figura 3: Logótipo do Cd'CA.



Fonte: [http://www.cooperativaseies.org/] (acedido em 03/11/2022)

O Cd'CA teve, em 2021, uma frequência total de 6005 pessoas (2765 mulheres e 3075 homens) nas suas atividades de atendimento social, atendimento geral/Centro de recursos e Oficinas (Figura 4).

Figura 4: Frequência de atividades Cd'CA – 2021.

Frequência atividades Cd'CA	Ano		Total	média mês		Total
	M	H		M	H	
Atendimentos	579	157	901	53	14	67
C Recursos/Atendimento Geral	2099	2896	4995	191	263	454
Oficinas	87	22	109	8	2	10
Total	**2765**	**3075**	**6005**	**251**	**280**	**531**
Deligência 2021			**165**			

Fonte: Relatório de atividades 2021. SEIES (2022)

O programa Contrato Local de Desenvolvimento Social (CLDS) tem como objetivo fundamental "promover a inclusão social de grupos populacionais que revelem maiores níveis de fragilidade social num determinado território, mobilizando para o efeito a ação integrada de diversos agentes e recursos localmente disponíveis, constituindo-se como um instrumento de combate à exclusão social fortemente marcado por uma intervenção de proximidade realizada em parceria" (Segurança Social, 2022).

A SEIES com o projeto SIGA2.0 CLDS (Figura 5), financiado pelo ISS, atuando em territórios de Setúbal e nos Eixo 1: Emprego, formação e qualificação; Eixo 2: Intervenção familiar e parental, preventiva da pobreza infantil (Segurança Social, 2022), promove ações de capacitação cidadã e familiar, potenciando a equidade territorial, a igualdade de oportunidades e a inclusão social nas mais diversas dimensões da vida. A SEIES tem como parceiros neste

projeto: a Associação de Professores e Amigos das Crianças do Casal das Figueiras, a Associação de Solidariedade Social Gâmbia-Pontes e Alto da Guerra e o ICE.

Figura 5: Logótipo do Projeto SIGA 2.0 CLDS

Fonte: [http://www.cooperativaseies.org/] (acedido em 03/11/2022)

A promoção da empregabilidade e empreendedorismo é uma forte componente da intervenção da SEIES que se revela de diversas formas, nomeadamente com o Programa Incorpora, fazendo com que a SEIES integre a Rede Incorpora Portugal, financiado pela Fundação "la Caixa"; com o Gabinete de Inserção Profissional (GIP) desde 2008, com o apoio do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP); com inovação da Incubadora Social de Emprego (ISE), enquanto projeto piloto a funcionar desde 2022 e com o suporte do IEFP, visando capacitar para a procura de emprego; enquanto Entidade Prestadora de Apoio Técnico (EPAT) dando apoio à criação e consolidação de empresas, desde 2017, com o apoio do IEFP; ainda dando apoio e aconselhamento ao nível da criação de próprio emprego de forma mais abrangente (SEIES, 2022).

Outro projeto de alto impacto de proximidade é o projeto À PESCA (Figura 6), financiado pelo Programa Bairros Saudáveis. Este teve início em outubro de 2021 e junto da população da zona urbana central da antiga freguesia da Anunciada/Setúbal, promovendo a capacitação em literacia digital, administrativa, e em saúde.

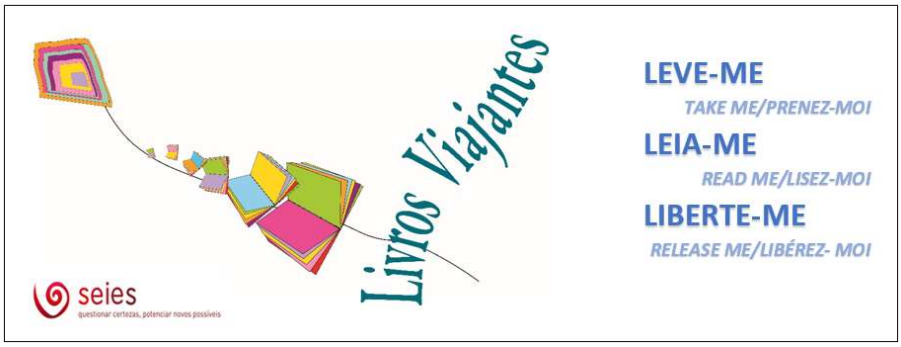
Figura 6: Logótipo da Projeto À Pesca

Fonte: [http://www.cooperativaseies.org/] (acedido em 03/11/2022)

A SEIES acredita que aumentar o conhecimento é empoderar e fazer crescer. Sabe que a criação e recuperação de hábitos saudáveis é algo difícil e moroso, mas que deve ser

promovido de forma permanente e com visão de muito longo prazo. Nesse sentido, alimenta e mantém o projeto Livros-Viajantes (Figura 7), que tem como objetivo fundamental promover a leitura de livros. Atua dando nova oportunidade aos livros de serem vistos, lidos, sentidos, e às pessoas que com eles se cruzam de com eles partilhar momentos das suas vidas. Os livrs chegam à SEIES/Cd'CA por doações de particulares ou de bibliotecas municipais, onde o grupo de voluntários que dinamiza o projeto os classifica, etiqueta (Anexo 2) e regista na plataforma Bookcrossing.com (onde o leitor pode ver o seu percurso de vida e registar os seus comentários). Depois são distribuídos e disponibilizados de forma livre em diversos locais do território, desde comércio local a instituições privadas e públicas. Alguns são lidos e devolvidos à comunidade noutro qualquer lugar, outros são "adotados".

Figura 7: Logótipo do Projeto Livros Viajantes



Fonte: [http://www.cooperativaseies.org/] (acedido em 18/11/2022)

A SEIES é ainda responsável pela prestação de serviços para a Câmara Municipal de Setúbal, no âmbito da implementação do Plano Municipal de Integração de Migrantes PMIM - Setúbal.

Como ações estratégicas anuais de desenvolvimento comunitário, promovidas e/ou apoiadas pela SEIES que potenciam o voluntariado de participação cidadã, temos o programa Março Mulher (Figura 8), que este ano teve a sua 28ª edição. Criado em 1994, tem como objetivo dar visibilidade às mudanças necessárias para se conseguir em todas as áreas da vida a Igualdade entre Mulheres e Homens, com o envolvimento de instituições, empresas e pessoas voluntárias, em intervenção social e cultural.

Figura 8: Logótipo do Programa Março Mulher



Fonte: [http://www.cooperativaseies.org/] (acedido em 03/11/2022)

Casos

Outras iniciativas nesse âmbito são: o jantar Maio-Intercultural, realizado nas instalações do Cd'CA e com o apoio da Câmara Municipal de Setúbal, em que se promove a partilha cultural de saberes, sabores, música e dança da comunidade; o encerramento do ano letivo das Oficinas, promovendo-se um lanche convívio com os voluntários das oficinas do CD'CA. Assinala-se que, perseguindo a utopia, a SEIES considera que onde há duas pessoas a trocar saberes, há uma oficina. A Feira ECOol-Fazemos Bom Ambiente!, sendo uma feira local com impacto regional de sustentabilidade, bem-estar e empregabilidade, com uma participação inter-organizacional. Por último, o Magusto do Troino, promovido em parceria com a União das Freguesias de Setúbal e apoiado pela comunidade (pessoas individuais e coletivas), é uma festa comunitária de cariz popular onde existe a partilha de castanhas, batata-doce, jeropiga e água-pé, com música, bailarico e jogos tradicionais.

No que concerne à comunicação institucional e das atividades do seu universo para o exterior, para além das diversas redes institucionais e municipais para divulgar as suas atividades, a SEIES marca presença na internet e redes sociais, com:

- SEIES: página de internet e página no Facebook;
- Cd'CA: canal no Youtube e página no Facebook;
- Projeto SIGA2.0CLDS4G: página no Facebook e perfil no Instagram;
- Projeto À Pesca - Bairros Saudáveis: página no Facebook e perfil no Instagram;
- Programa Março Mulher: página no Facebook e perfil no Instagram.

Por último, o financiamento da SEIES, para além do já referido anteriormente, passa também por donativos que podem chegar-lhe por via direta de transferências bancárias ou pela consignação no IRS (Figura 9).

Figura 9: Campanha IRS 2022 no facebook



Fonte: [https://www.facebook.com/cooperativaSEIES/videos/1100201143895795] (acedido em 16/11/2022)

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

3.1 – Será o desenvolvimento comunitário a chave empoderadora para a recuperação da saúde mental das comunidades, uma vez que os planos de recuperação de saúde mental nacionais tardam em sair do papel?

Depois da pandemia do COVID19 e da crise económica provocada pela escalada do conflito bélico no leste da Europa terem assolado o mundo, e de ter ficado exposto o dramático estado de saúde mental da população nacional, questiona-se se esta conseguirá empoderar-se com a força da união das comunidades, promovida pela intervenção das organizações sociais nos territórios, das quais a SEIES é uma referência em Portugal e na região onde está sediada, Setúbal.

3.2 – Será o subfinanciamento das organizações sociais promotor da dependência e pobreza sociais?

O Estado, pela sua incapacidade de cumprir com as suas obrigações sociais, é um dos principais financiadores das organizações do terceiro setor nas suas diversas respostas sociais.

O subfinanciamento da mão-de-obra dos serviços sociais por parte do Estado é uma realidade antiga e que, muitas das vezes, apenas cobre serviços de ação social direta.

Casos

Assim sendo, até que ponto esta realidade é uma estratégia de manutenção de capacidade de gestão deficitária, potenciando a manutenção da insustentabilidade económica destas organizações. Este facto, mantém as organizações em estado permanente de sobrevivência (equiparado aos primeiros degraus de Maslow). Por consequência, as populações por si apoiadas, por falta de apoio, são mais facilmente manipuláveis pela economia desumana da nossa sociedade.

3.3 – As intervenções sociais nos territórios devem ser alavancadas/dinamizadas pelos agentes técnicos sociais dos territórios, ou condicionadas pelos seus financiadores?

Partindo do princípio de que as organizações sociais da região, são quem melhor conhece as comunidades dos seus territórios, quem pode fazer um diagnóstico mais adequado das necessidades das populações locais e, subsequentemente, são quem constrói soluções alicerçadas numa visão estratégica de empoderamento. Questiona-se a legitimidade que os financiadores têm de, na busca de benefícios diversos de investimento na sua responsabilidade corporativa, tentarem condicionar intervenções empoderadoras.

4. CONCLUSÕES

A SEIES é uma organização com mais de 40 anos. Durante a sua existência viveu e ultrapassou diversas dificuldades, sabendo reinventar-se pela mão das pessoas que a fundaram. Estas têm conseguido mostrar às gerações que acolhem que é possível mudar o mundo respeitando os Direitos Humanos, começando com o empoderamento individual e agindo para o empoderamento de cada uma das pessoas que lhe chega.

A sustentabilidade económica é sempre um capítulo delicado nas organizações do terceiro setor, mas quando as ações são de empoderamento de pessoas e comunidades as métricas são mais difíceis de evidenciar, uma vez que o tempo de promoção de mudança é muito mais prolongado do que as ações de intervenção assistencialista. Em sequência, a SEIES tem alguns projetos que não avançam apenas por falta de financiamento para a ampliação da sua estrutura de recursos humanos.

A aposta numa campanha de comunicação das atividades da SEIES pode conseguir aumentar a sua visibilidade, potenciando o financiamento por parte de particulares e empresas. Para tal, a SEIES deverá aumentar a sua presença de forma estruturada, consistente e estratégica, com a divulgação das suas atividades nas redes sociais e na comunicação social regional e nacional, com entrevistas e artigos. Por outro lado, a instituição pode ainda aumentar a sua interação com a academia, integrando aulas abertas, workshops, ou mesmo, programas de dinamização da rede de parceiros de Instituições de Ensino Superior, como sejam, por exemplo, as feiras de emprego, o Projeto de Inovação Pedagógica - Metodologia Demola (Carvalho et al, 2022) ou os I Living Labs (Laboratórios Vivos) no âmbito da aliança europeia E3UDRES2 (Blumenstein, et al, 2021).

BIBLIOGRAFIA

Almeida, A. (2022): *Código Cooperativo e Legislação da Economia Social*. Nova Causa Edições Jurídicas.

Blumenstein K., Tanzer C., Kókai Z., Kovács Z., Costa A., Ramos A., Neven J., Huion P., Cerulus S., Kucina I., & Leščevica M. (2021). *E³UDRES² Learners & Educators*. Final Report.

Carvalho, L., Nunes, S., Santos, P., Moreira, S. B., Mares, P., Pereira, R. (2022): *Impacto da 2ª edição do projeto de inovação pedagógica na ótica dos facilitadores. Um estudo empírico no IPS*. In: Carvalho, L., Sardinha, B., Delgado, C., Nabais, J., Bogas, P., Mares, P., Dias, R., Nunes, S., Galvão, S., Barbosa, V. (Eds), Livro de atas do IV Encontro de Reflexão e Partilha Pedagógica, pp. 32-41 [http://hdl.handle.net/10400.26/42296], (acedido em 17/11/2022)

Moreira, S. B. e Crespo, N. (2012): *Economia do Desenvolvimento – Das Abordagens Tradicionais aos Novos Conceitos de Desenvolvimento*, Revista de Economia, 38 (2), mai/ago, pp. 25-50.

Santos, F., Salvado, J., Carvalho, I. e Azevedo, C. (2015): *Manual para transformar o mundo*, Fundação Calouste Gulbenkian, Have a Nice Day. [https://www.ies-sbs.org/media/filer_public/40/ff/40ff37dc-48a2-40d1-80cb-2903874d8302/manual_para_transformar_o_mundo.pdf], (acedido em 11/11/2022)

SEIES (2020): *Estatutos de 01 de setembro de 2020 da Cooperativa SEIES,* Capítulo segundo, artigo quarto.

SEIES (2022): Relatório de atividades de 2021 da Cooperativa SEIES - Projetos e parcerias.

Webgrafia:

CASES (2020): Página oficial da CASES: *Cooperativa – Informação Geral*, [https://www.cases.pt/setor-cooperativo/], (acedido em 03/11/2022)

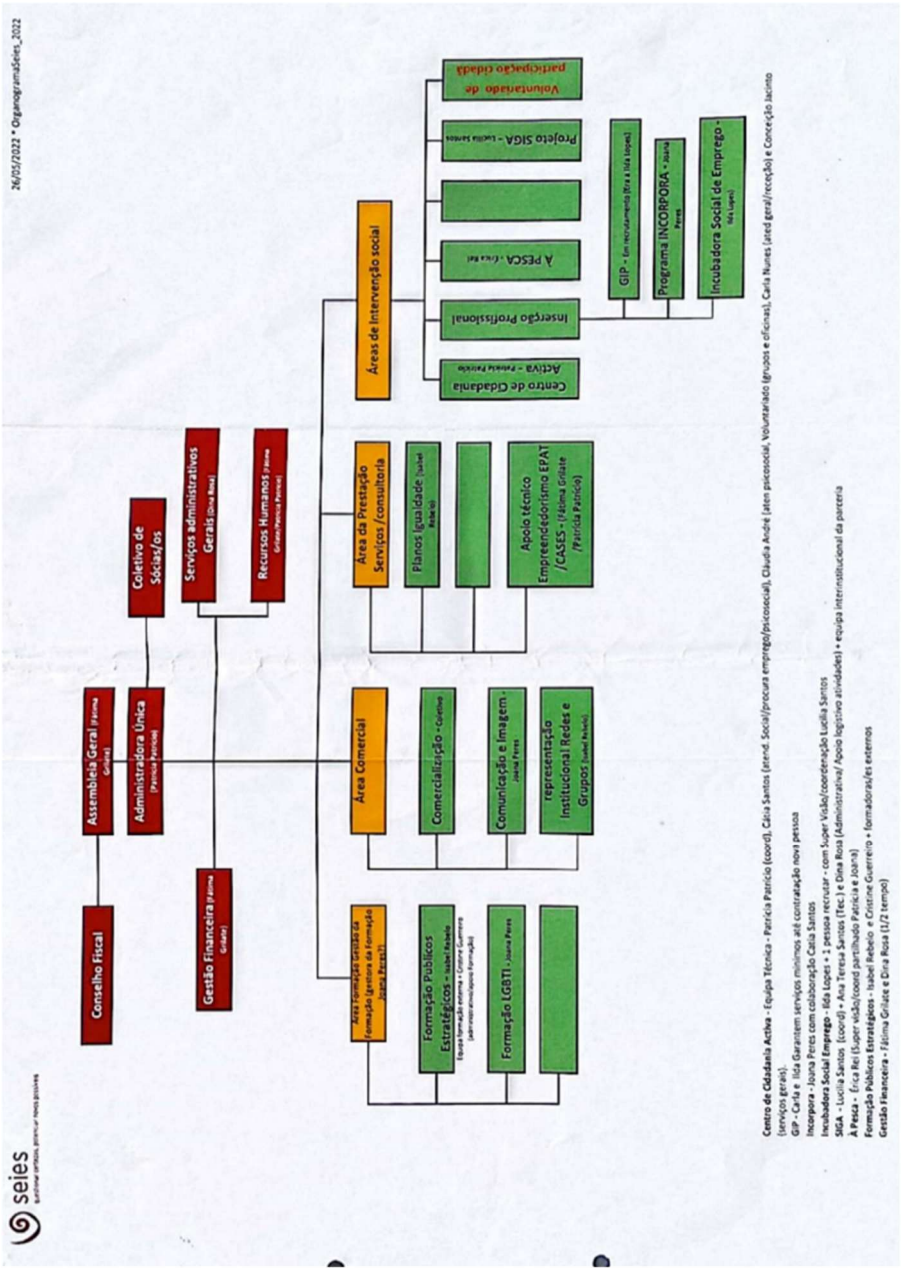
Casos

Segurança Social (2022): Página oficial da Segurança Social, Contratos Locais de Desenvolvimento Social [https://www.seg-social.pt/contratos-locais-de-desenvolvimento-social-4g-clds-4g-] (acedido em 03/12/2022)

SEIES (2019): Página oficial da SEIES, *Relatório de atividades de 2019 da Cooperativa SEIES* [http://www.cooperativaseies.org/images/PDF/RelatorioAtividadesCooperativaSEIES2019.pdf] (acedido em 03/11/2022)

SEIES (2022a): Página oficial da SEIES, *A Engenharia Social* [http://cooperativaseies.org/index.php/somos/engenharia-social] (acedido em 03/12/2022)

Anexo 1: Organograma SEIES



Fonte: SEIES

Casos

Anexo 2: Etiqueta de livro do Projeto Livros Viajantes



Fonte: SEIES