



GOVERNO CIVIL  
DE CASTELO BRANCO

# A ECONOMIA SOCIAL

Uma resposta à crise no  
Distrito de Castelo Branco

Novembro 2010



#### **FICHA TÉCNICA**

##### **Execução do Projecto:**

IPI – Inovação, Projectos e Iniciativas, Lda.  
R. Rodrigo da Fonseca, 70 – 1º Dto.  
1250-193 Lisboa

Tel: 213 825 460

Fax: 213 825 469

[www.ipiconsultingnetwork.com](http://www.ipiconsultingnetwork.com)

[info@ipi.pt](mailto:info@ipi.pt)

##### **Promotor do Projecto:**



**GOVERNO CIVIL  
DE CASTELO BRANCO**



## ÍNDICE

<b>NOTA PRÉVIA</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>2. O RETRATO DA CRISE NO DISTRITO DE CASTELO BRANCO</b>	<b>9</b>
2.1. Os números da crise na última década	9
2.2. A sensibilidade das IPSS	15
<b>3. A ECONOMIA SOCIAL NO DISTRITO DE CASTELO BRANCO</b>	<b>17</b>
3.1. As IPSS no Distrito	17
3.1.1. A organização e gestão	17
3.1.2. As respostas sociais	18
3.1.3. Os colaboradores	20
3.1.4. Os utentes	21
3.1.5. A sustentabilidade financeira	22
3.1.6. Os constrangimentos	23
3.2. As IPSS enquanto unidades económicas	27
3.2.1. O contributo das IPSS para as economias locais	27
3.2.2. O empreendedorismo e o voluntariado	29
<b>4. BENCHMARKING NACIONAL E INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOCIAL</b>	<b>31</b>
4.1. Nota prévia	31
4.2. Boas práticas internacionais de governança e financiamento no âmbito da economia social	33
4.2.1. Receitas próprias	33
4.2.2. Filantropia/investimento social	36
4.2.3. Incentivos fiscais, financeiros e novas formas societárias	41
4.3. Boas práticas internacionais de apoio à sustentação do emprego e ao crescimento	47
4.3.1. Empreendedorismo social	47
4.3.2. Medidas e instrumentos legislativos	47
4.4. Boas práticas nacionais de governança e financiamento no âmbito da economia social	49
4.4.1. Receitas próprias	49
4.4.2. Filantropia/investimento social	50
<b>5. RECOMENDAÇÕES DE INICIATIVAS E ACÇÕES</b>	<b>53</b>
<b>NOTA FINAL</b>	<b>63</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>65</b>
<b>A EMPRESA E A EQUIPA</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO - GUIÃO DE ENTREVISTA ÀS IPSS</b>	<b>73</b>



## NOTA PRÉVIA

Historicamente, em Portugal, o apoio aos mais carenciados e à resolução de muitas necessidades sociais tem tido a participação activa das instituições de solidariedade social. Esta prática foi, em muitos casos, incentivada e mesmo iniciada com o apoio e empenhamento do Estado.

Veja-se o papel das misericórdias e o envolvimento da realeza, em especial da Rainha D. Leonor, no seu surgimento e difusão e na resposta que estas Instituições, desde de finais do século XVI, têm dado aos problemas da pobreza, velhice, doença e demência, abandono de crianças...

Tempos houve, pois, em que as políticas públicas de resposta a quase todas essas carências e disfunções da sociedade foram, em larga medida, alocadas às instituições de solidariedade social. Se bem que esses tempos tenham passado, continua a ser essencial o papel desse sector no minorar de muitos problemas sociais.

Nos últimos anos, as carências e disfunções têm-se vindo a acentuar, devido não só ao rápido envelhecimento da população e à desertificação de parte significativa do território, mas também à mudança do paradigma familiar onde da família alargada se passou para a família nuclear, deixando idosos sem acompanhamento, nem cuidados e crianças a passarem longos períodos do dia sozinhas ou em Instituições direccionadas para o seu acompanhamento. E isto, até, porque o orçamento familiar obrigou a que ambos os progenitores trabalhem.

Este quadro agravou-se ultimamente, não só porque os movimentos acima identificados - envelhecimento, nuclearização de famílias... - se acentuaram, mas também porque a crise económica que se faz sentir no país tornou maiores as carências e mais necessária a resposta das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Consciente deste cenário, a Senhora Governadora Civil do Distrito de Castelo Branco, Dra. Maria Alzira Serrasqueiro, encomendou à IPI Consulting Network Portugal um estudo que enquadrasse a crise económica no Distrito e analisasse o papel das IPSS no apoio ao combate a essa crise e na resposta às carências sociais. Simultaneamente foi, ainda, pedido que se propusessem caminhos que potenciasses um papel mais dinâmico das IPSS no apoio social e no combate aos problemas económicos. Foi, finalmente, solicitado que as soluções propostas visassem tornar a IPSS menos dependente do Estado, pois a crise financeira que o País hoje vive, torna avisado reduzir a dependência das IPSS dos dinheiros públicos.

As páginas que se seguem são o resultado do estudo encomendado.



# 1. INTRODUÇÃO

«Economia social» é um conceito bastante próximo dos de «terceiro sector» e de «organizações sem fins lucrativos».

Para a clarificação destes conceitos e de outros relacionados com eles, o Comité Económico e Social Europeu levou a efeito um estudo cujos resultados vieram a ser publicados sob o título: «L'Économie Social dans L'Union Européenne»<sup>1</sup>.

O estudo ocupa-se desta realidade em vários países da União Europeia (UE), e preconiza algumas linhas de orientação.

Tais linhas são tidas em conta neste nosso trabalho, entendendo, porém, como **economia social o conjunto de organizações privadas sem fins lucrativos, consideradas na sua dimensão económica.**

**Três razões** contribuíram para esta acepção.

Primeiro, tais organizações têm uma identidade própria não redutível à esfera da economia; alguns responsáveis de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS<sup>2</sup>) até fazem questão de afirmar que, por isso, elas não se integram na economia social.

Mas, por outro lado, todas elas têm uma dimensão económica: mesmo um pequeno grupo de voluntários de acção social, que actue sobretudo nas relações de proximidade, prestando pequenas ajudas, realiza uma actividade económica traduzida, pelo menos, na recolha, gestão e distribuição de fundos.

Desejável é que, para além disso, tenha em conta os efeitos da aplicação desses fundos na situação socioeconómica das pessoas abrangidas e no próprio desenvolvimento local.

A terceira razão, para o conceito de economia social acima apresentado, tem a ver com as potencialidades da expressão «sem fins lucrativos».

Na verdade, só na aparência esta qualificação se afirma pela negativa; com efeito, ao dizermos «sem fins lucrativos», afirmamos, pela positiva, a abertura da economia social

---

<sup>1</sup> «L'Économie Sociale dans l'Union Européenne», Comité Económico e Social Europeu, Bruxelas, 2007, pp. 20-28. Nas pp. 29-36, figura a clarificação de conceitos conexos da economia social: terceiro sector; organizações sem fins lucrativos; economia solidária; e outros. Este estudo foi coordenado por Rafael Chávez Ávila e J. L. Monzón Campos.

<sup>2</sup> Para efeitos deste relatório, consideram-se IPSS as instituições que, de acordo com o artigo 1.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, são “constituídas, sem finalidade lucrativa por iniciativa de particulares, com o propósito de darem expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administrados pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: a) Apoio a crianças e jovens; b) Apoio à família; c) Apoio à integração social e comunitária; d) Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; e) Promoção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; f) Educação e formação profissional dos cidadãos; g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Nos termos do EIPSS, as instituições revestem as seguintes formas: i) Associações de Solidariedade Social; ii) Associações de Voluntários de Acção Social; iii) Associações de Socorros Mútuos; iv) Fundações de Solidariedade Social; v) Irmandades da Misericórdia.

A par das IPSS, existem também Empresas Privadas Prestadoras de Serviços Sociais (EPPSS).

a todas as finalidades diferentes do lucro (finalidades sociais, culturais, ambientais, de desenvolvimento, de humanismo, e até de economia integrada no mercado concorrencial).

Registe-se que o facto de estas organizações não visarem o lucro como finalidade não as impede - bem pelo contrário - de procurarem obter «excedentes» financeiros; significa, sim, que os devem gerar, em nome da eficácia social no sentido mais amplo, e que não os podem distribuir em função do capital investido<sup>3</sup>.

A universalidade potencial das finalidades da economia social está em conformidade com as suas preocupações de transformação socioeconómica e com as tendências mais recentes que apontam para a sua **influência em toda a economia e sociedade**. Autores como Genauto C. F. Filho e Jean-Louis Laville, na linha do próprio Marcel Mauss, têm chamado a atenção para o fenómeno da «hibridação» que consiste na complementaridade e interligação dos objectivos de lucro e de solidariedade<sup>4</sup>.

Por coincidência deveras significativa, o Papa Bento XVI, na encíclica «Caritas in Veritate»<sup>5</sup>, utiliza o termo «hibridização» (nº. 38), praticamente com o mesmo significado, afirmando a propósito, que «temos necessidade de um mercado no qual possam operar, livremente e em condições de igual oportunidade, empresas que persigam fins institucionais diversos», com ou sem fins lucrativos.

Nesta conformidade, pode falar-se, para além do «terceiro sector», «de uma nova e ampla realidade complexa, que envolve o privado e o público e que não exclui o lucro mas o considera como instrumento para realizar finalidades humanas e sociais» (nº. 46).

Numa abordagem mais próxima da gestão empresarial, Peter Drucker, ocupou-se das «organizações sem fins lucrativos», defendendo que as empresas têm muito a aprender com estas<sup>6</sup>.

Foi exactamente a consciência das enormes potencialidades da economia social, e do trabalho aí realizado ao longo de séculos, que esteve **na origem deste trabalho** – tentando-se clarificar a realidade actual e formulando-se recomendações em ordem ao desenvolvimento futuro.

Devido aos naturais constrangimentos, foi necessário restringir o objecto do estudo ao universo das IPSS, reguladas pelo Decreto-Lei nº. 119/83, de 25 de Fevereiro.

As IPSS constituem a maioria das organizações de economia social no Distrito de Castelo Branco, proporcionam serviços indispensáveis no tecido social e debatem-se com problemas de sustentabilidade, com tendência para o agravamento.

---

<sup>3</sup> Cf. além do documento referido nas notas anteriores, Thierry Jantet, «L'Économie sociale em action - faits, enjeux, options - Rapport au Conseil Consultatif de l'Économie Sociale», Editions CIEM, 1995, Paris, pp. 11-12.

<sup>4</sup> Cf. Genauto Carvalho França Filho e Jean-Louis Naville, «Economia Solidária - Uma Abordagem Internacional», UFRGS, Porto Alegre, 2004, sobretudo na p. 187. José Manuel Leitão da Cunha, na sua dissertação de mestrado em Economia Social e Solidária (ISCTE-IUL), não editada, com o título «A Ideia de Dádiva no Voluntariado Social», 2009, desenvolve o pensamento destes autores e de outros, sobretudo no 1º. capítulo, pp. 8-14. O livro da OCDE, referenciado na nota nº. 6, também partilha destas concepções.

<sup>5</sup> Bento XVI, «Caritas in Veritate», de 2009, Paulus Editora, 2009.

<sup>6</sup> Cf. em especial, Peter. Drucker, «Gerindo para o Futuro», Difusão Cultural, Lisboa, 1993, pp. 191-203.

A crise actual veio reforçar a justificação do presente estudo, na medida em que **as IPSS se defrontam com o imperativo de contribuírem para a superação da crise e não constituírem um problema dentro dela.**

Sabe-se que muito dificilmente conseguirão a autonomia financeira total em relação aos apoios públicos, nem tal seria justo atendendo aos serviços que prestam a favor do bem comum; mas sabe-se também que tais apoios poderão não ser suficientes, face às necessidades sociais a atender, e que existem potencialidades nas IPSS ainda não aproveitadas.

Correntes de pensamento bastante diversificadas, tais como as dos autores acima referidos, Boaventura Sousa Santos, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económicos (OCDE) e o próprio Bento XVI têm alertado para a **acção complementar do Estado, do mercado e da sociedade civil**<sup>7</sup>.

Tais concepções afastam-se da compartimentação-estaque segundo a qual: ao mercado incumbe a esfera da economia, com mais ou menos intervenção do Estado; ao Estado incumbe a regulação geral e a garantia de direitos, nomeadamente na esfera social; e, à sociedade civil, incumbem actividades básicas de natureza social, cultural, ambiental e outras, sem interferência relevante na esfera económica.

Tratar-se-ia de uma espécie de inversão do princípio da subsidiariedade<sup>8</sup>, segundo a qual, no limite, o mercado e o Estado assegurariam o acesso a todos os bens.

Porém, ao contrário desta leitura simplista da sociedade civil, e conseqüentemente das IPSS, a nossa história social e económica mostra que, ao longo dos séculos, essa sociedade foi extremamente fecunda em três domínios pelo menos: a acção social, com destaque para as IPSS e para a ajuda de proximidade; a economia, com destaque para a luta pela subsistência, para a economia familiar e a cooperativa e a acção educativa e cultural, desde as antigas escolas (com esta ou outras designações) até às colectividades de cultura e recreio.

Pode afirmar-se com relativa segurança que, durante séculos, a sociedade civil cumpriu missões várias que, depois, vieram a ser assumidas pelo mercado e pelo Estado.

No momento actual, a sociedade civil continua a revelar o mesmo potencial, tanto nas actividades mais antigas como nos domínios do ambiente, dos direitos humanos, da cooperação para o desenvolvimento, do desenvolvimento local<sup>9</sup>...

---

<sup>7</sup> Cf. Boaventura de Sousa Santos, «Pela Mão de Alice - O Social e o Político na Pós-Modernidade», Edições Afrontamento, 2ª. edição, Porto, 1994, pp. 63-64, 105-111, 203-204 e 219; OCDE, «Réconcilier l'économique et le social - Vers une économie plurielle», Paris, 1996, com realce para as pp. 50-54; Bento XVI, «Caritas in Veritate», n.ºs. 38, 39 e 36; e José Reis, «Ensaio de Economia Impura», Edições Almedina, 2007, pp. 152-167.

<sup>8</sup> O princípio da subsidiariedade, já consagrado na União Europeia, não se encontra suficientemente assumido nem esclarecido entre nós. Significativamente, são algo divergentes as noções adoptadas em três diplomas: Resolução do Conselho de Ministros n.º 197/97, de 18 de Novembro, n.º 25, sobre a «rede social»; Decreto-Lei n.º 115/06, de 14 de Junho, art.º 5.º, sobre o mesmo assunto; e Lei n.º 4/2007, de 15 de Janeiro - «bases gerais do sistema de segurança social», art.º 11.º. Para uma abordagem mais aprofundada, relacionando a subsidiariedade com a solidariedade e a socialização, cfr. D. António dos Reis Rodrigues, «Doutrina Social da Igreja - Pessoa, Sociedade e Estado», Rei dos Livros. Lisboa, 1991, pp. 127-140.

<sup>9</sup> Em conformidade com os autores referidos na nota n.º 6 e, sobretudo, com base na história de inúmeras famílias, localidades e até do país, a sociedade civil não é um sucedâneo, ou solução de recurso, quando falham o mercado e o Estado, mas sim um dinamismo básico e permanente do qual brotaram, em larga medida, aqueles dois.

**O nosso estudo inscreve-se nesta linha de pensamento**, que é crucial nas sociedades democráticas.

Mais concretamente, visamos os seguintes **objectivos**:

- compreender se a crise actual é conjuntural ou estrutural;
- clarificar a situação económico-social do Distrito de Castelo Branco, ponderando as consequências da crise actual;
- clarificar a situação e as perspectivas de viabilidade das IPSS, considerando nomeadamente:
  - o seu grau de autonomia;
  - as consequências da crise na sua viabilidade;
  - os esforços realizados para que a viabilidade seja garantida e, se possível, reforçada (aqui serão tidos em conta, nomeadamente, os esforços a nível da gestão e organização e da obtenção de novas fontes de financiamento, incluindo a promoção do empreendedorismo);
  - as boas práticas nacionais e internacionais.
- formular propostas para que as IPSS não sejam abaladas pela crise, e até contribuam para a debelar, especialmente nos mercados locais.

## 2. O RETRATO DA CRISE NO DISTRITO DE CASTELO BRANCO

### 2.1. Os números da crise na última década

Num contexto de mobilidade laboral e populacional relativamente fácil, como acontece entre regiões do país e, em menor escala, dentro do espaço económico europeu, a (in)capacidade de uma Região em fixar e atrair população ao longo de vários anos é, em última análise, o sinal mais evidente da (falta de) vitalidade da economia local.

A vitalidade da economia local, por seu lado, pode estar associada à fixação/atracção de população de diferentes faixas etárias (jovens estudantes, adultos em idade activa, seniores, ou qualquer combinação destas), dependendo, em larga medida, das vantagens competitivas da Região e do seu padrão de especialização produtiva.

Por exemplo, duas regiões podem ter economias igualmente dinâmicas sendo uma especializada na prestação de serviços a pessoas seniores e, portanto, especialmente atractiva à fixação de pessoas nessa faixa etária, enquanto outra, especializada em actividades industriais e/ou de serviços às empresas, é particularmente atractiva para a fixação/atracção de população em idade activa.

Os números da evolução da população do Distrito de Castelo Branco (“Figura 1”) indiciam um fraco desempenho económico ao longo da última década uma vez que o Distrito foi incapaz de reter e/ou atrair população em qualquer escalão etário.

Com efeito, entre 1999 e 2009 o Distrito registou uma redução anual sistemática da sua população total, o que contrasta com o aumento anual da população da Região Centro e do País<sup>10</sup> (“Figuras 1a, 1b e 1c”).

Em termos acumulados, nos últimos 10 anos a população total do Distrito de Castelo Branco diminuiu 5,2%, enquanto a população da Região Centro aumentou 3% e a população nacional cresceu 4,3%.

Neste período, a quebra populacional distrital foi visível tanto na população em idade activa<sup>11</sup> (-4,6%) como na população sénior<sup>12</sup> (-1,3%), em claro contraste com os aumentos verificados nestes escalões etários tanto na Região Centro como no total do País.

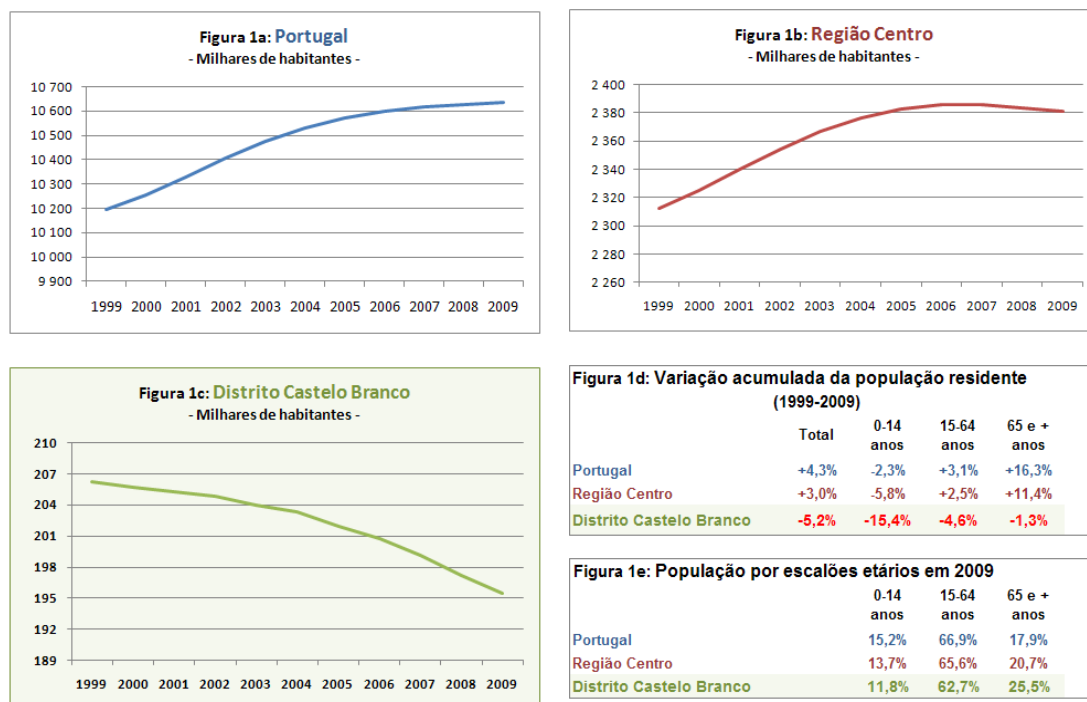
Acresce ainda que a quebra populacional acumulada entre 1999 e 2009 no escalão etário 0-14 anos no Distrito de Castelo Branco (-15,4%) foi substancialmente superior à registada na Região Centro (-5,8%) e no total do país (-2,3%) (“Figura 1d”).

<sup>10</sup> Pese embora em 2008 e 2009 se tenha verificado uma tendência de abrandamento do aumento populacional, mais significativa na Região Centro que no total do país.

<sup>11</sup> População em idade activa corresponde à população residente com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos, inclusive.

<sup>12</sup> População com 65 e mais anos de idade.

## Figura 1: Evolução da População Residente (1999-2009)



Fonte: INE, Estimativas Anuais da População Residente. Acesso em 06/08/2010.

Estes resultados sugerem ainda que o fraco desempenho da economia do Distrito de Castelo Branco tem raízes estruturais que a crise económico-financeira internacional iniciada em 2008 terá vindo acentuar.

Os números disponíveis sobre a evolução do desemprego no Distrito (“Figura 2”) corroboram esta perspectiva.

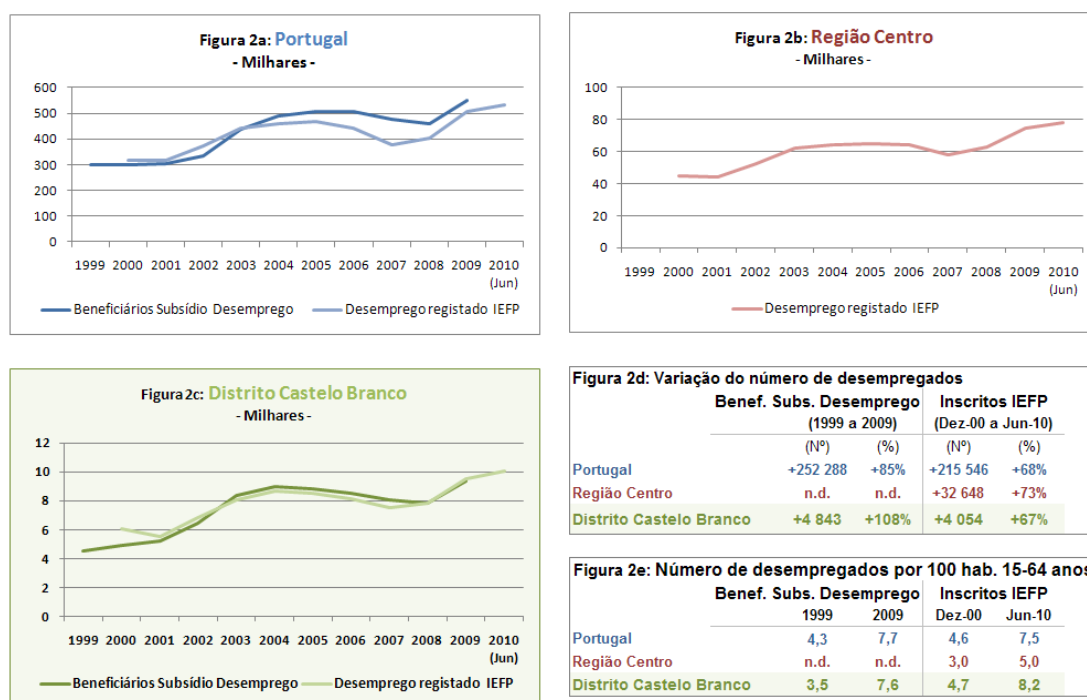
Com efeito, tanto o número de beneficiários de subsídio de desemprego como o número de inscritos no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) revelam que desde 2001 se verifica uma tendência de aumento de desemprego no Distrito de Castelo Branco, tendência igualmente verificada tanto na Região Centro como no conjunto do País.

Após uma ligeira melhoria em 2006 e 2007, a tendência de aumento do desemprego distrital parece ter ganho impulso acrescido após o despoletar da crise internacional em 2008 (“Figuras 2a, 2b e 2c”).

Embora a tendência de aumento do desemprego ao longo da última década seja comum ao Distrito de Castelo Branco, à Região Centro, e ao conjunto do país, no Distrito de Castelo Branco tal agravamento terá sido particularmente significativo, sobretudo no período pós 2008.

Com efeito, o número de beneficiários de subsídio de desemprego no Distrito mais do que duplicou entre 1999 e 2009, tendo o aumento no conjunto do país sido de cerca de 85% no mesmo período (“Figura 2d”).

Só em 2009, o número de novos beneficiários do subsídio de desemprego no Distrito de Castelo Branco aumentou 45% face a 2008 (38% para o total do país), correspondendo a mais de 4,6 mil novos beneficiários.

Figura 2: Evolução dos indicadores de desemprego (1999-2010)<sup>13</sup>

Notas: n.d. - não disponível. IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Fontes: MTSS. Disponível online em: [http://www1.seg-social.pt/preview\\_documento.asp?r=6859&m=PDF](http://www1.seg-social.pt/preview_documento.asp?r=6859&m=PDF). Acesso em 06/08/2010. IEFP, Desemprego registado por Concelhos - Estatísticas mensais, vários números.

Em Junho de 2010 o número total de desempregados inscritos no IEFP no Distrito de Castelo Branco ultrapassou os 10 mil indivíduos, um aumento de cerca de 4 mil inscritos (+67%) por comparação com Dezembro de 2000 e mais 2,5 mil inscritos que em Dezembro de 2007.

Em resultado, no Distrito de Castelo Branco, por cada 100 habitantes em idade activa (15-64 anos) existiam 4,7 desempregados inscritos no IEFP em Dezembro de 2000, 6 em Dezembro de 2007 e 8,2 em Junho de 2010.

Em Junho de 2010 o número de desempregados inscritos no IEFP por cada 100 habitantes não ia além dos 5 na Região Centro e dos 7,5 no conjunto do país ("Figura 2e").

Em suma, o fraco desempenho da economia do Distrito de Castelo Branco na última década, traduzido na incapacidade da Região em reter/atrain população em qualquer dos grandes grupos etários, tem igualmente dado origem a um aumento mais ou menos sistemático do desemprego entre a população activa que permanece no Distrito.

Embora visível desde 2001, o aumento do desemprego no Distrito terá sido especialmente significativo no contexto da crise económico-financeira iniciada em 2008.

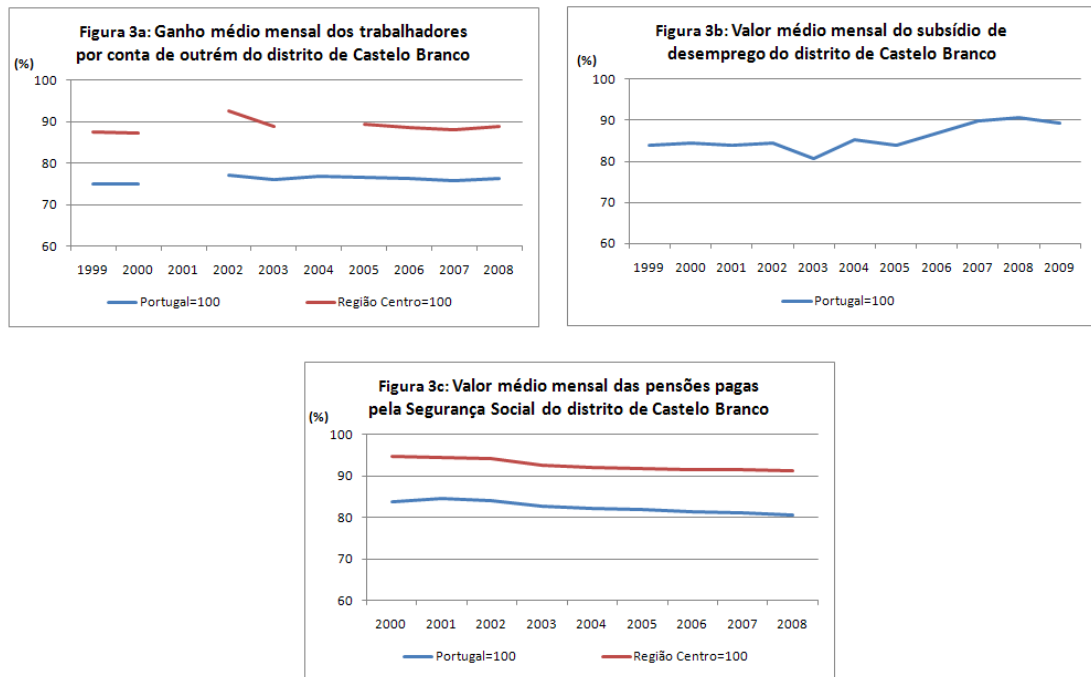
<sup>13</sup> O número de desempregados registados no IEFP refere-se a Dezembro de cada ano enquanto o número dos beneficiários do subsídio de desemprego corresponde a valores médios anuais.

Este cenário económico, já de si preocupante, é agravado pelo facto de os rendimentos do trabalho e prestações sociais (subsídio de desemprego e pensões) auferidos pelas populações do Distrito ficarem, em média, bastante abaixo dos valores médios nacionais e regionais (“Figura 3”).

Em 2008, o ganho médio mensal<sup>14</sup> de um trabalhador por conta de outrem em empresas localizadas<sup>15</sup> no Distrito de Castelo Branco correspondia a 89% do ganho médio mensal da Região Centro e a apenas 76% do ganho médio mensal nacional.

Acresce que esta desvantagem salarial em relação à média da Região e à média nacional se manteve praticamente inalterada ao longo da última década, tal como demonstra a “Figura 3a”.

**Figura 3: Evolução do rendimento do trabalho e prestações sociais auferidos pelos residentes do Distrito de Castelo Branco (1999-2009): proporção face às médias nacional e regional**



Fontes: MTSS, Quadros de Pessoal, vários números. MTSS, série dos beneficiários do subsídio de desemprego. Disponível online em: [http://www1.seg-social.pt/preview\\_documentos.asp?r=6866&m=PDF](http://www1.seg-social.pt/preview_documentos.asp?r=6866&m=PDF). Acesso em 06/08/2010. INE, Anuário Estatístico da Região Centro, vários números.

Por seu lado, o valor médio mensal do subsídio de desemprego auferido pelos desempregados do Distrito de Castelo Branco, embora tenha vindo a convergir para valores similares à média nacional desde 2005 (“Figura 3b”), em 2009 ainda não ultrapassava os 89% do valor médio mensal nacional (84% em 1999).

<sup>14</sup> Corresponde ao valor médio mensal do somatório da remuneração base, prémios, subsídios regulares (e.g., subsídio de férias e subsídio de Natal), e remuneração por trabalho suplementar.

<sup>15</sup> Consideram-se os estabelecimentos empresariais localizados no Distrito de Castelo Branco independentemente da localização da sede social da empresa, a qual pode ser dentro ou fora do Distrito.

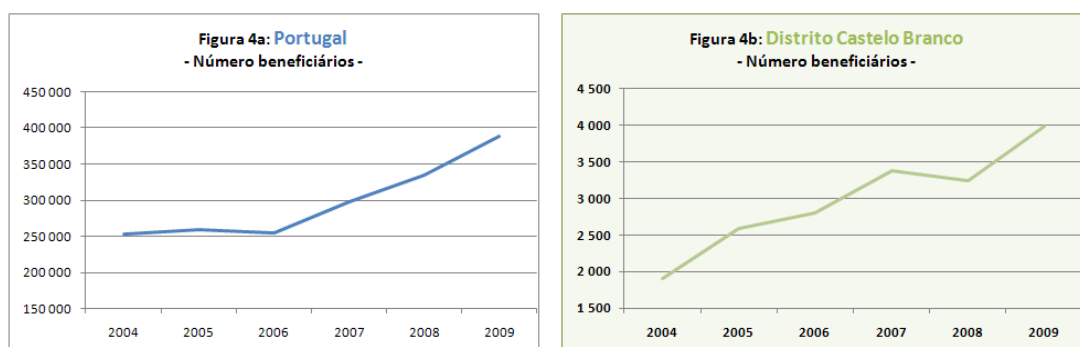
Acresce ainda que o valor médio das pensões pagas pela Segurança Social, que inclui as pensões por velhice, invalidez e sobrevivência, correspondia, em 2008, a apenas 91% da pensão média da Região Centro e 81% da pensão média nacional.

Esta disparidade face à média da Região e do País mantém-se praticamente inalterada desde 2003.

Em 2000, a desvantagem do Distrito de Castelo Branco era menor, com a pensão média distrital a corresponder a 95% da pensão média da Região Centro e 84% da pensão média nacional. Conjuntamente – a incapacidade em reter/atrain população em todos os grandes grupos etários; o aumento das situações de desemprego entre a população activa que permanece no Distrito e os relativamente baixos níveis de rendimentos do trabalho, pensões e outras prestações sociais – sugerem que no Distrito de Castelo Branco existirá desde há vários anos algum potencial para o surgimento de situações de carência social que a recente crise económica terá porventura vindo acentuar.

O elevado ritmo de crescimento do número de beneficiários de rendimento social de inserção (RSI) no Distrito desde 2004, bastante acima do verificado no conjunto do país (“Figura 4”), pode ser visto como um indício de que as situações de carência social no Distrito de Castelo Branco se terão acentuado nos últimos anos e provavelmente de forma mais significativa que no conjunto do País.

**Figura 4: Evolução do número de beneficiários de RSI (2004-2009)**



**Figura 4c: Variação acumulada do número de beneficiários de RSI/RSM (2004-2009)**

	(Nº)	(%)
Portugal	+134 550	+53%
Distrito Castelo Branco	+2 075	+109%

Fontes: MTSS. Disponível online em: <http://www1.seg-social.pt/left.asp?02.21.03.09.02>. Acesso em 6 de Agosto.

Entre 2004 e 2009 o número de beneficiários de RSI no Distrito de Castelo Branco mais do que duplicou, passando de 1 910 para 3 985 beneficiários.

No mesmo período, o número de beneficiários no país aumentou 53% (+134 550 novos beneficiários), abrangendo em 2009 quase 390 mil pessoas.



## 2.2. A sensibilidade das IPSS

Genericamente, as IPSS caracterizam de forma semelhante à análise dos números o ambiente de crise que se vive no Distrito.

As instituições sentem que a situação de crise económica e social é patente, pelo menos, desde o princípio da década, mas só manifestam o conhecimento das consequências directas e visíveis da mesma:

- diminuição do emprego;
- encerramento de empresas (micro, pequenas e médias empresas), sobretudo, na construção civil e no comércio;
- aumento do desemprego.

Parecem resistir a esta tendência negativa as empresas de carácter familiar, cujo nível de custos fixos é mais baixo, porque não têm empregados e porque não têm encargos com as instalações.

A situação económica difícil de muitas famílias vai sendo, ainda assim, minorada pela proximidade ao ambiente rural: por um lado têm a ajuda de familiares com alguma agricultura de subsistência e, por outro, com a participação em trabalhos agrícolas sazonais.

As organizações que congregam IPSS, designadamente a União Distrital das IPSS (UDIPSS) e a Rede Europeia Anti-Pobreza Nacional (REAPN), reconhecem que a situação social é mais grave do que aparenta.

Temem pelo agravamento das condições de subsistência das famílias, pois poucos são os casos em que os desempregados procuram diversificar as suas capacidades de trabalho.

Tendencialmente são pouco pró-activos, podendo vir a ter dificuldades de subsistência quando os subsídios de desemprego terminarem.

Esta situação é mais preocupante no Concelho da Covilhã, onde há um maior desemprego feminino e onde há muitas mulheres que, por não estarem oficialmente desempregadas, não podem recorrer a cursos de formação, continuando com qualificações baixas e pouco diversificadas.

A generalidade das IPSS afirma que existe ainda uma dependência excessiva dos apoios do Estado, não criando nas pessoas a pro-actividade necessária para inverter a situação de comodismo e pobreza.

As instituições sentem, contudo, que há um aumento efectivo da pobreza no Distrito, verificando-se o aparecimento de casos de pobreza, dita envergonhada: pessoas que tinham um nível de vida razoável, mas que ficaram sem trabalho e passam, agora, grandes dificuldades para cumprirem com os seus compromissos financeiros.

Há um número crescente de pessoas a pedir apoio alimentar e roupas a algumas destas instituições, nomeadamente à Cáritas Diocesana e à Cruz Vermelha. Verificam-se, ainda, casos de famílias a pedirem esse apoio de forma “escondida”, dirigindo-se às instituições de noite, ou recebendo o apoio de noite, para não se exporem.

A deterioração da situação económica das famílias leva a que haja cada vez mais famílias com dificuldades em pagar às IPSS as mensalidades devidas pelo apoio às crianças/idosos, a solicitar a diminuição da mensalidade ou mesmo a retirá-los das instituições.

E aqui, regista-se uma diferença entre as EPPSS e as IPSS.

Regra geral, nenhuma IPSS nega continuar a cuidar das crianças por falta de pagamento da mensalidade, desde que reconhecidas as dificuldades financeiras das famílias.

Já no caso das EPPSS, esta é uma prática menos comum, pois não têm a “almofada” financeira das IPSS.

As IPSS, de um modo geral, confirmam a degradação da situação financeira das famílias por via do desemprego, e das empresas pelo decréscimo do volume de vendas e pelo aumento dos prazos de pagamentos a funcionários e fornecedores.

O retrato da crise no Distrito revela, igualmente, as marcas da crise nas IPSS.

A situação financeira das IPSS reflecte o aumento das dificuldades das famílias, pois começam a ser cada vez mais recorrentes os atrasos dos pagamentos dos utentes, ou dos complementos pagos pelos familiares dos utentes, por um lado, e por outro, pelo esforço que têm de desenvolver para equilibrar as suas tesourarias.

Algumas, em particular as Misericórdias, estão já a recorrer ao património mobiliário e imobiliário, que foram acumulando ao longo de décadas, para fazer face às dificuldades presentes.

Contudo, a forma como as IPSS sentem e, sobretudo, como reagem à crise, está intimamente ligada às suas características intrínsecas.

Entendem que prestam um serviço que competia ao Estado e, por isso, defendem que esse mesmo Estado não se pode escusar a pagar para que o façam.

Este pressuposto vai justificando a falta de estímulos para formas de actuação mais pró-activas, que conduzam as instituições a procurarem soluções que minimizem os impactes da crise.

A maioria das Instituições mostra-se preocupada, mas sem soluções no que toca a encontrar respostas eficazes para as crescentes dificuldades.

Muitas admitem, inclusive, que apenas vão conseguindo fazer uma gestão “dia-a-dia”.

Há, contudo, algumas excepções, que passam por:

- redução de custos fixos de funcionamento;
- renegociação de contratos com fornecedores;
- concentração de equipamentos até aqui dispersos por diferentes edifícios (p.e. cozinhas);
- aumento e diversificação da capacidade de resposta às necessidades dos utente.

## 3. A ECONOMIA SOCIAL NO DISTRITO DE CASTELO BRANCO

### 3.1. As IPSS no Distrito<sup>16</sup>

#### 3.1.1. A organização e gestão

A generalidade das IPSS conta com uma “direcção tradicional”, constituída por órgãos sociais eleitos.

A maioria das pessoas que compõem os órgãos sociais desempenha o cargo em regime de voluntariado, não sendo remunerada mas há também situações de participação de quadros das instituições.

A maior parte dos membros dos órgãos sociais cumpre esta missão a tempo parcial.

Porém, há casos de dedicação permanente e regular (a tempo inteiro), o que favorece um acompanhamento mais próximo da Instituição.

Verifica-se um traço comum na generalidade das instituições: em regra, o Tesoureiro é um Técnico Oficial de Contas ou alguém que trabalha (ou trabalhou) numa instituição bancária ou numa repartição pública, nomeadamente de Finanças.

Os restantes membros da Direcção apresentam habilitações académicas e experiências profissionais e de vida muito variadas, desde pessoas ligadas à Igreja, ao ensino, à medicina, bem como empresários, antigos funcionários públicos...

Verifica-se que são, geralmente, pessoas com um nível etário já avançado, estando muitos deles já reformados/aposentados.

Existem instituições em que os membros dos órgãos sociais estão na instituição há já vários mandatos e que apresentam muitas vezes uma

postura conservadora e pouco sensível às novas realidades do sector e à inovação.

No entanto, registam-se também exemplos de instituições que assistiram ao rejuvenescimento das suas Direcções, que conseguiram contratar colaboradores com formação específica na área da gestão e que têm testado e implementado novos procedimentos, com abordagens inovadoras e perspectivas empreendedoras.

A dimensão da instituição e a sua localização geográfica são determinantes na capacidade para atrair quer pessoas para a Direcção com formação e experiência adequadas ao actual contexto de alteração do paradigma da Economia Social, quer colaboradores com a formação específica que necessitam.

A experiência e os cargos que desempenharam podem colocar os dirigentes das IPSS numa posição privilegiada para conseguir um diálogo mais favorável com as partes interessadas.

Denota-se, também, que quanto maior é a instituição, maior é a sua percepção da importância de realizar uma gestão mais profissionalizada.

Esta percepção é igualmente mais nítida quando a instituição está sedeadada num centro urbano, onde existem várias IPSS.

A constituição da Direcções tem, também, impactes na forma como as instituições se relacionam entre si.

---

<sup>16</sup> A caracterização e análise que aqui fazemos das IPSS são, sobretudo, qualitativas, baseadas essencialmente nas entrevistas que fizemos a 25 IPSS. É contudo de ter em conta que existe um trabalho recente do Núcleo Distrital de Castelo Branco da REAPN (DIAS, Ana Catarina dos Santos, «Dinâmicas de Castelo Branco: Uma caracterização sócio-económica do Distrito e das suas ONG's», 2007) que, de forma exaustiva, quantificou um conjunto significativo de indicadores, fazendo o retrato, em números, de todo este sector.

Com efeito, o défice de inter-relacionamento entre instituições é reconhecido por elas próprias e pelas organizações que as congregam.

A maior parte das instituições está apenas preocupada com a gestão individual, sendo pouco aberta ao diálogo com as suas congéneres, nomeadamente com as EPPSS.

Também por esta razão, as relações entre diferentes instituições são muito mais relações de concorrência do que de partilha de esforços em prol das comunidades onde estão inseridas. De facto, embora não sejam assumidas com transparência, as relações de concorrência existem.

O grau de concorrência está ligado, sobretudo, à tipologia de valências oferecidas, sendo mais evidente entre IPSS e EPPSS.

Se atendermos apenas ao valor da mensalidade paga pelo utente, as IPSS podem, teoricamente, proporcionar preços mais competitivos do que os das EPPSS, porém, na realidade, isso nem sempre acontece.

As IPSS são especialmente competitivas, pelo valor cobrado ao utente, na valência de apoio domiciliário (apesar das EPPSS defenderem que prestam um serviço mais personalizado e com níveis de qualidade mais elevados).

Nas valências de creche, jardim-de-infância e centro de actividades de tempos livres (CATL), as IPSS são igualmente mais competitivas,

sobretudo para as famílias de escalões mais baixos.

Sendo o factor preço cada vez mais determinante na escolha da instituição pelas famílias, e sendo o número de utentes o responsável pela maior ou menor sustentabilidade financeira da instituição, a necessidade de prestar bons serviços é preponderante para a “saúde” das instituições.

Segundo as EPPSS, haverá uma certa concorrência desleal, que se manifesta a vários níveis.

Sendo o grau de exigência, teoricamente, semelhante para todas as instituições (IPSS e EPPSS), na prática, segundo afirmam, as fiscalizações são alegadamente mais exigentes para as entidades privadas e mais benévolas para as entidades que dependem dos apoios da Segurança Social.

Haverá, por isso, eventualmente, um tratamento diferenciado no que respeita a recomendações, a períodos de adaptação às exigências e a aplicação de coimas e multas, tanto por parte da Segurança Social, como de outras entidades fiscalizadoras/reguladoras.

Por outro lado, é ainda, em muitos sectores, dominante a ideia de que as entidades com fins lucrativos não podem ter apoios.

Apoios com os quais muitas IPSS contam: apoio financeiro e logístico das autarquias; apoio de particulares...

### 3.1.2. As respostas sociais

As IPSS no Distrito de Castelo Branco abrangem várias tipologias.

As valências que possuem variam, naturalmente, em função do historial de cada instituição.

Globalmente, a oferta de serviços cobre a maior parte das necessidades registadas no Distrito. Porém, denota-se uma tendência para o reforço, por parte das IPSS, da oferta em valências que permitam maior sustentabilidade financeira, nomeadamente naquelas que têm

taxas de participação mais elevadas da Segurança Social.

No entanto, é ainda manifestamente insuficiente a oferta existente em serviços mais especializados, como por exemplo as unidades de cuidados continuados e o apoio a situações de doença que requeiram acompanhamento diferenciado, como os doentes com “Alzheimer” e “Parkinson”.

São as Misericórdias que hoje apresentam um leque mais alargado de oferta de serviços de apoio social, abarcando valências que têm

como utentes sobretudo os idosos, mas também valências dirigidas às crianças.

Assim, em regra, quando possuem serviços vocacionados para crianças têm em simultâneo creche, jardim-de-infância e, por vezes, centros de actividades de tempos livres.

Este tipo de ofertas desenvolveu-se mais a partir da década de 80 do século passado.

As valências direccionadas para idosos são mais diversificadas, sendo as principais o lar, o centro de dia e o apoio domiciliário.

A criação destas valências em cada instituição variou muito ao longo do tempo, mas o apoio domiciliário é frequentemente a valência mais recente na Instituição.

Ultimamente, as Misericórdias têm vindo a complementar a oferta aos idosos com apoio domiciliário integrado ou com unidades de cuidados continuados.

O serviço de apoio domiciliário tem crescido significativamente, não só para compensar a falta de vagas em lares e centros de dia, mas também porque muitos idosos, sempre que o seu grau de autonomia o permite, privilegiam manter-se na sua própria casa.

Como resultado do crescimento de procura deste tipo de serviço, estão já a surgir empresas privadas de apoio domiciliário.

O apoio domiciliário pode incluir: fornecimento de refeições, tratamento de roupa, limpeza doméstica, higiene e cuidados pessoais, fornecimento e apoio à toma de medicação...

O apoio domiciliário integrado inclui, ainda, os serviços de saúde, habitualmente prestados pelos centros de saúde (serviços protocolados) ou pelos seus próprios corpos clínicos.

A opção por uma ou outra modalidade nem sempre resulta apenas do tipo de necessidades do utente, sendo frequentemente condicionada pela sua disponibilidade financeira.

Também outras IPSS mais antigas que apenas tinham lares, com origem sobretudo em doações de bens patrimoniais de benfeitores, aumentaram os seus serviços à medida das necessidades, alargando o seu leque de actuação para o apoio domiciliário, centro de dia e valências de internamento.

Os centros de dia e os apoios domiciliários, considerados serviços de proximidade, são os serviços mais frequentemente encontrados ao nível das freguesias mais rurais do Distrito.

No final da década de 90 do século passado e início deste século, surgiram no Distrito várias instituições apenas com a valência de lar e muitas de cariz 100% privado.

As instituições que acolhem crianças, como lar de infância e/ou juventude, foram criadas para acolher jovens provenientes de famílias com dificuldades económicas e desestruturadas.

São instituições que, em muitos casos, foram criadas pela mão de um benfeitor, que deixou parte da sua fortuna para a criação de uma Fundação com este objectivo.

Muitas destas instituições mantêm unicamente a sua missão inicial, não tendo outras valências. Pela sua especificidade, diferem um pouco do padrão das restantes IPSS, com um número de utentes e colaboradores abaixo da média, bem como um perfil de colaboradores ainda mais ajustado à especificidade das actividades que desenvolvem.

Algumas Misericórdias alargaram, entretanto, os seus serviços a outros domínios, que abrangem os centros de diagnóstico, farmácia, ..., numa tentativa clara de acompanhar a evolução do mercado, procurando apostar em serviços geradores de mais receitas.

Têm inclusivamente apostado em "residências seniores", semelhantes aos lares tradicionais, mas não participados pela Segurança Social, com serviços de maior qualidade e direccionados para utentes/clientes com uma melhor situação financeira.

Em regra, a área geográfica de intervenção destas instituições é local (nível concelhio).

No entanto, e em especial na valência de lar, esta intervenção pode ser muito mais alargada, recebendo utentes/clientes dos mais variados pontos do país.

A contribuir para esta realidade está o facto de alguns municípios do Distrito de Castelo Branco assistirem nos últimos anos a uma certa especialização económica neste sector, dado o crescimento da oferta de serviços de apoio aos

idosos que supera frequentemente as necessidades locais.

São exemplo deste movimento os Concelhos de Vila de Rei e de Vila Velha de Ródão.

### 3.1.3. Os colaboradores

O quadro e o perfil de colaboradores de cada IPSS dependem, fundamentalmente, do número de valências e de utentes.

Em regra, as Misericórdias têm uma dimensão superior à das restantes IPSS, sendo frequentemente um dos maiores empregadores dos Concelhos onde se encontram localizadas, havendo casos de instituições no Distrito de Castelo Branco que contam com mais de 300 colaboradores.

As restantes instituições, com dimensões muito variadas, apresentam um número de colaboradores que só raramente atinge a centena.

Destas, as que têm a sua actividade centrada no centro de dia ou no apoio domiciliário, bem como os lares de infância e/ou juventude, possuem menos funcionários.

Outra característica é o facto de serem, essencialmente, empregadoras de mão-de-obra feminina.

Em regra, mais de 90% dos colaboradores das IPSS são mulheres.

As excepções verificam-se nos lares de infância e juventude que, pela natureza da sua actividade, têm mais colaboradores homens.

Nos quadros de pessoal das IPSS, são escassos os colaboradores com idade inferior a 25 anos.

Este facto justifica-se, em parte, com a crise, pois as IPSS diminuíram significativamente as admissões de pessoal, não havendo, por isso, renovação do pessoal.

As instituições que têm valências exclusivamente direccionadas para idosos (lar, centro de dia ou apoio domiciliário) têm um quadro de pessoal mais envelhecido, onde, em média, mais de 60% dos colaboradores têm idade superior a 45 anos.

As que acolhem exclusivamente crianças são as que possuem quadros de pessoal mais

jovens, onde a maioria dos colaboradores tem entre 25 e 45 anos de idade.

As instituições que reúnem uma diversidade grande de serviços, como é o caso das Misericórdias, contam com um quadro de pessoal mais equilibrado a nível etário.

O pessoal administrativo representa, em média, entre 3% e 7% dos colaboradores e o pessoal técnico entre 5% e 20%.

Nas IPSS, o maior peso é de pessoal auxiliar, fruto da enorme diversidade de tarefas existentes consideradas indiferenciadas e da necessidade de plurifuncionalidade dos colaboradores que as realizam.

Muitas das pequenas instituições não possuem qualquer “técnico qualificado” nos seus quadros, recorrendo, quando necessário, a colaboradores externos.

Verifica-se ainda que, em regra, o quadro de pessoal técnico é mais jovem, com idades até aos 45 anos e o pessoal auxiliar frequentemente mais velho, com idade superior a 45 anos.

A formação e as qualificações específicas dos colaboradores completam o perfil do quadro de pessoal destas instituições.

Verifica-se, assim, que entre 7% e 30% dos colaboradores possui formação superior.

Os colaboradores com ensino secundário completo são em maior número, chegando, por vezes, aos 60%.

Há, também, um número significativo de colaboradores que, embora tendo a escolaridade mínima obrigatória na altura do recrutamento, apresenta ainda um défice na sua formação, não obstante a experiência adquirida ao longo dos anos, evidenciando necessidade de requalificação.

Mais uma vez, os lares para crianças e jovens desviam-se da regra, pois têm,

proporcionalmente, um maior número de colaboradores com mais anos de formação.

No conjunto dos colaboradores com qualificações de nível médio/superior, encontramos técnicos de enfermagem, assistentes sociais, psicólogos, animadores sociais, educadores de infância, professores, chefes de cozinha, fisioterapeutas...

No que respeita às competências técnicas internas, a generalidade das instituições revela preocupações com a promoção da formação dos seus colaboradores.

Fazem-no, tanto quanto possível, de forma regular e tentam aproximar-se do volume de formação recomendado - 35 horas de formação, por ano e por colaborador.

Porém, nem sempre é possível atingir esse objectivo: dificuldades na coordenação de agendas entre o tempo disponível dos colaboradores e o seu horário de trabalho; dificuldades financeiras; dificuldades de gestão de um vasto quadro de pessoal ou, ainda, pela manifesta falta de interesse dos colaboradores.

A formação incide, preferencialmente, em áreas de trabalho como a geriatria, a assistência ao idoso, a assistência à infância, o socorrismo e suporte básico de vida, a prestação de cuidados à pessoa, a higiene e segurança no trabalho, a segurança alimentar (HACCP - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo), a animação de tempos livres, a gestão de IPSS...

Há algumas instituições que, recorrendo à oferta do IEFP, promoveram os cursos de RVCC (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências) para o 9º e 12º ano e, mais recentemente, estimularam a participação dos seus colaboradores no Programa das Novas Oportunidades.

Com isto, estas instituições procuram reunir as condições indispensáveis em termos de formação especializada e aumentar as qualificações funcionais dos seus colaboradores (o que não era possível sem o aumento das respectivas habilitações literárias).

Aproveitaram, ainda, o facto de o IEFP, todos os anos, definir no seu plano de formação cursos de dupla certificação – habilitações e formação profissional – vocacionados para as IPSS e para o apoio social, nomeadamente, em geriatria e animação sociocultural.

Como complemento dos colaboradores internos, a generalidade das IPSS recorre a colaboradores externos, sobretudo para a realização de tarefas/actividades essencialmente técnicas e por ser mais vantajoso para a instituição, do ponto de vista da gestão, comprar esses serviços, que ter colaboradores especializados.

Muitas vezes são serviços de carácter regular, mas prestados a tempo parcial, que não justificam, como dissemos, a criação de um posto de trabalho permanente.

Incluem-se nestes colaboradores: enfermeiros, médicos, terapeutas da fala, fisioterapeutas, animadores sociais, professores de inglês, de música e de educação física, técnicos oficiais de contas, assessores jurídicos, nutricionistas, seguranças, assistentes sociais, psicólogos, sociólogos...

O maior ou menor recurso a colaboradores externos depende, fundamentalmente, da dimensão e capacidade financeira de cada Instituição.

Há casos, ainda, de pequenas instituições que, quando têm necessidade, se socorrem do apoio das autarquias locais, pois não conseguem pagar a colaboradores externos.

### 3.1.4. Os utentes

O número e as características dos utentes, por instituição, são igualmente muito variados.

Há, no Distrito de Castelo Branco, instituições com apenas uma dezena de utentes e outras que ultrapassam largamente o meio milhar.

O peso relativo de cada valência, nas diferentes instituições, varia em função do enfoque de cada instituição.

Há instituições mais vocacionadas para o apoio aos idosos.

Outras especificamente direccionadas para o apoio às crianças.

Nas instituições que se dedicam aos vários grupos, em especial as Misericórdias, a proporção dos serviços prestados aos idosos é sempre mais elevada, o que resulta das características demográficas do Distrito, que regista níveis de envelhecimento significativos, como atrás referimos.

Naturalmente, quanto mais variadas são as valências, maior é o número de utentes por instituição.

Frequentemente, o número médio de utentes por valência é superior nas instituições de maior dimensão, atingindo, em alguns casos, cerca de

400 utentes, situação, uma vez mais, comum nas Misericórdias.

O apoio domiciliário é, em regra, uma valência onde o número de utentes é elevado, especialmente nas instituições localizadas fora dos centros urbanos e/ou onde esta é a principal valência.

O centro de dia é uma valência com um menor número de utentes, pois em regra os idosos preferem permanecer em suas casas e ter o apoio domiciliário.

Contudo, há casos de centros de dia localizados em pequenas freguesias que registam bastante adesão, nomeadamente nos locais onde os centros de dia funcionam como principal ponto de encontro dos idosos.

Nos principais centros urbanos, onde o número de crianças ainda é significativo, as valências de creche, jardim-de-infância e centro de actividades de tempos livres, registam, também, um número de utentes bastante apreciável.

### 3.1.5. A sustentabilidade financeira

O nível de sustentabilidade financeira das instituições é muito variável, dependendo de um conjunto vasto de factores, onde se incluem as valências que oferece, a dimensão, o contexto em que estão inseridas, a população que servem, entre outros.

As fontes de receita são, essencialmente, as transferências da Segurança Social e as prestações dos utentes que representam, regra geral, mais de 95% das receitas.

Os donativos e subsídios pontuais cobrem a diferença para os 100%.

No Distrito de Castelo Branco, a dependência das instituições face às transferências da Segurança Social é muito significativa, atingindo nalguns casos mais de 80%, o que revela um fraco auto-financiamento.

Esta situação provoca, actualmente, num contexto de crise, muitas incertezas no seio destas instituições, pois poderá por em causa a sustentabilidade de muitas delas.

Com excepção das instituições que dependem em 100% de transferências e subsídios, como é o caso dos lares de infância e juventude que, pela natureza dos serviços que prestam - acolhem crianças de famílias desestruturadas - não recebem contribuições dos utentes, as restantes debatem-se permanentemente com o dilema de tentar estabelecer o equilíbrio entre responder às necessidades da comunidade onde estão inseridas e centrar os seus recursos nas valências que são melhor comparticipadas pela Segurança Social.

As instituições de maior dimensão e com maior diversidade de valências obtêm o seu financiamento, essencialmente, através da contribuição dos utentes ou seus familiares (entre 35% e 55%) e do apoio da Segurança Social (definido em função do número de utentes protocolados, variando entre 40% e 60%).

Acrescem a estas receitas, em alguns casos, os ganhos extraordinários provenientes de gestão

do seu património (nomeadamente venda de imóveis, juros de depósitos e outros investimentos financeiros, que não excedem, normalmente, os 4% dos proveitos), rendas de propriedades e donativos (estes, regra geral, atingindo no máximo 1% das receitas). Importa ter em conta que os donativos recebidos por estas instituições têm vindo a diminuir.

As instituições mais pequenas e/ou que centram a sua actividade num número muito reduzido de valências, apresentam situações muito diversas de que se destacam:

- instituições que só acolhem idosos em valência de lar e que obtêm a maioria do seu financiamento pela parte cobrada aos utentes, cabendo ao Estado o restante financiamento (entre 40% e 50%);
- instituições cuja valência principal é o apoio domiciliário e que dependem fortemente do apoio do Estado (cerca de 65% do seu financiamento).

Num contexto em que urge assumir uma postura pró-activa e “reinventar” formas de financiamento das instituições, estas, quando confrontadas com a ideia da necessidade de melhorar a sua autonomia financeira e, no fundo, com a forma como se vão financiar no futuro, apresentam, regra geral, dois tipos de postura: as instituições cuja dependência do apoio do Estado é menor e que apresentam contas equilibradas, com uma gestão tipo empresarial, apontam manter a sua estratégia actual de financiamento, pois estão maioritariamente dependentes das contribuições dos seus utentes.

Admitem, ainda, poder optar por alargar o seu leque de serviços remunerados e adoptar novas

medidas de racionalização de custos e melhoria de eficiência, para manterem a sua sustentabilidade financeira. As instituições que têm uma forte dependência do Estado e que, tradicionalmente, têm órgãos directivos constituídos por pessoas mais idosas e mais resistentes à mudança, em regra, não admitem outro cenário para além da forma de financiamento se manter, desejando até que o apoio da Segurança Social seja reforçado.

Consideram, inclusive, uma injustiça, inadmissível e irreal, a hipótese de o financiamento do Estado vir a diminuir, pois compromete os serviços prestados e a sobrevivência das instituições.

Pelo que não têm delineadas estratégias alternativas de financiamento futuro.

As instituições com corpos gerentes mais jovens e com formação em áreas ligadas à gestão de IPSS estão mais sensibilizadas para virem a recorrer a outras fontes de financiamento, provenientes, por exemplo, da venda de produtos/serviços gerados internamente, ainda que com carácter pontual e residual, do alargamento de serviços ao utente, do fornecimento de serviços ao exterior, da alteração de valências...

Refira-se, ainda, que há instituições que admitem recorrer a empréstimos bancários para fazer investimentos que lhes permitam reduzir custos de funcionamento ou gerar receitas, face a um cenário de dificuldades de financiamento futuro.

É o caso de instituições que estudam a hipótese de colocação de painéis fotovoltaicos para a microgeração de energia.

### 3.1.6. Os constrangimentos

De um modo geral, até ao início da década de 80 do século passado, a oferta de serviços de apoio social cobria as necessidades.

Porém, a partir daí, o envelhecimento da população, com o aumento da esperança média de vida e a quebra da natalidade, a proliferação

das famílias nucleares e a diminuição das famílias alargadas, levaram à impossibilidade de manter as crianças em casa até ingressarem na escola e de cuidarem dos idosos, o que gerou uma explosão de novas necessidades de apoio social.

Segundo as organizações que congregam IPSS, registou-se, para responder a este novo contexto, um crescimento exponencial da oferta desses apoios, nem sempre acompanhado/controlado pelas entidades tutelares.

Assim, entre outros problemas, multiplicaram-se as adaptações de edifícios, situação que ainda hoje gera constrangimentos difíceis de ultrapassar.

Com excepção das instituições que foram criadas ou cujos edifícios foram construídos no final do século passado ou já neste século, a quase totalidade das IPSS apresenta neste momento dificuldades/carências ao nível das instalações e/ou dos equipamentos.

As mais antigas, designadamente as Misericórdias, debatem-se com a dificuldade de não terem instalações bem dimensionadas nem adaptáveis às exigências actuais.

As dificuldades mais recorrentes são: corredores estreitos, sem espaço para a passagem de camas articuladas ou cadeiras de rodas; quartos subdimensionados e sem casa de banho; deficiente acessibilidade (ausência de rampas e/ou elevadores) para pessoas com mobilidade reduzida; défices nos isolamentos térmicos dos edifícios; localização pouco funcional dos diferentes serviços...

Estes constrangimentos afectam, principalmente, as valências direccionadas aos idosos, como são o caso dos lares.

Em alguns casos a situação complica-se, pois os edifícios, muitas vezes doados, não estão correctamente registados na Conservatória do Registo Predial, o que dificulta a possibilidade de intervenção.

Outras dificuldades prendem-se com: a existência de mobiliário antiquado; a falta de camas articuladas (muito caras); a necessidade de renovação do material didáctico e dos parques infantis; a falta de sistemas de videovigilância; a degradação ou escassez de meios de transporte...

Não obstante tudo isto, nos últimos anos tem sido feito um esforço considerável na correcção destes constrangimentos e na adequação à regulamentação do sector, fruto, também, das

constantes vitorias e exigências da Segurança Social e da ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica).

De uma forma geral, as instituições queixam-se do crescente grau de exigência da legislação/regulamentação.

Argumentam que está pouco adaptada ao contexto real das instituições, não sendo sensível à dimensão e às limitações físicas, logísticas e financeiras da cada uma, nem ao seu historial evolutivo.

Para além disso, queixam-se do grau de exigência da ASAE e da ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho), bem como do seu zelo excessivo, não dando, por vezes, tempo suficiente para as adaptações necessárias.

Em muitos casos, para que os edifícios cumpram todos os requisitos legais em termos de funcionalidade, implica reconstruir, o que nem sempre é viável.

Contudo, as organizações que congregam IPSS e a própria Segurança Social consideram que é dado tempo suficiente às instituições para se adaptarem, mas nem todas o sabem/conseguem aproveitar.

Algumas instituições, devido ao incumprimento das exigências e dos prazos de adaptação estabelecidos, têm visto os acordos com a Segurança Social cancelados, o que inviabiliza os apoios financeiros para obras e melhoramentos e as transferências dos protocolos para os utentes.

O apoio financeiro da Segurança Social pode ainda ficar comprometido se a Instituição acolher um número de utentes superior ao daquele para o qual tem alvará.

Porém, algumas instituições lamentam que os rácios impostos pela Segurança Social fiquem aquém das suas reais capacidades de oferta, as quais, se fossem melhor aproveitadas, permitiriam uma maior sustentabilidade financeira.

Todo este conjunto de situações tem consequências, também, no processo de implementação de manuais de qualidade.

Com efeito, sendo o caminho expectável a passagem de uma fase actual de

recomendação às instituições para se irem adaptando e adoptando os procedimentos preconizados pelos manuais de qualidade, para uma fase futura de obrigatoriedade da sua implementação, são fáceis de antever novos constrangimentos, quer pela desadequação das condições materiais existentes, quer pelas insuficiências dos meios humanos.

Há, ainda, algumas instituições que se queixam da legislação laboral, excessivamente restritiva, que limita/dificulta a sua actuação no que respeita à gestão dos seus recursos humanos.

As IPSS sentem dificuldades de diversas naturezas no que respeita ao pessoal.

A contratação fora dos grandes centros urbanos torna-se pouco atractiva, pois os salários usualmente praticados não são suficientemente compensadores.

Há, contudo, constrangimentos de outra natureza, que provocam ainda maiores dificuldades às instituições.

É difícil encontrar pessoas com real vocação para trabalhar com idosos ou que estejam disponíveis para trabalhar por turnos ou aos fins-de-semana.

E também não abundam, sobretudo fora dos grandes centros urbanos, pessoas com as qualificações específicas e necessárias ao tipo de actividades/tarefas desempenhadas nestas instituições.

Algumas instituições apontam, ainda, como constrangimento, a falta de dedicação ao serviço de alguns colaboradores e a atitude rígida em relação às condições do contrato de trabalho.

Factos que conduzem à maior dificuldade em promover a polivalência de funções, sobretudo entre os colaboradores mais antigos, ou em adaptar o horário de trabalho às necessidades dos utentes e da instituição, mesmo com o pagamento das respectivas contrapartidas monetárias.

Segundo as organizações que congregam IPSS, esta é uma realidade que afecta mais as instituições de maior dimensão.

Também segundo estas organizações, a sensibilização para a formação dos

colaboradores parte essencialmente das direcções das IPSS.

Quando estas não têm essa preocupação, dificilmente se assiste ao incremento das qualificações dos colaboradores, pois, em regra, estes não reconhecem, por iniciativa própria, essa necessidade.

Este panorama tem vindo a melhorar, fruto do diálogo constante das novas gerações de dirigentes.

Porém, em alguns Concelhos continua a ser extremamente difícil promover a formação dos colaboradores de idade mais avançada, porque consideram que a experiência adquirida ao longo dos anos vale mais que qualquer formação.

Esta situação é ainda mais difícil de ultrapassar se os formadores forem mais jovens, possuírem maiores habilitações académicas e forem conterrâneos dos formandos, pois não lhes reconhecem “autoridade” para tal.

Apesar de tudo, refira-se que as gerações mais jovens de colaboradores reconhecem grandes vantagens na formação contínua.

Finalmente, importa referir que as instituições têm vindo a registar um aumento da dificuldade em ver aprovados alguns apoios pontuais, quer da Segurança Social, nomeadamente apoios ao investimento para aumento da capacidade de oferta, quer na obtenção dos apoios financeiros e logísticos das autarquias.

É de salientar, também, o aumento das dificuldades das famílias em pagar as mensalidades dos utentes: sejam os complementos das prestações dos idosos habitualmente pagos pelos seus familiares, sejam as mensalidades das crianças.

Esta situação tem levado um número crescente de famílias a solicitar às instituições que baixem as respectivas mensalidades, pois, em caso contrário, ver-se-ão forçadas a retirar as crianças ou os idosos da instituição.

As dificuldades económicas das famílias são, contudo, mais sentidas nas valências dirigidas a crianças (creches, jardins de infância e centros de actividade de tempos livres).

Registam-se, aqui, mais atrasos nos pagamentos, mais pedidos para rever em baixa as mensalidades dos serviços prestados, mais famílias a retirar as suas crianças das

instituições, procurando alternativas mais baratas ou mesmo gratuitas, junto das autarquias locais.

## 3.2. As IPSS enquanto unidades económicas

### 3.2.1. O contributo das IPSS para as economias locais

As IPSS geram importantes impactes nas comunidades onde estão inseridas, desde logo pelo emprego que criam. Em muitos Concelhos, as IPSS são, depois das Autarquias, os principais empregadores.

Depois, pela prestação de serviços e apoio social que disponibilizam. Este efeito directo é especialmente significativo quando avaliado em termos de emprego.

Em terceiro lugar, as IPSS geram outros impactes indirectos e induzidos na economia local, nomeadamente pela via da aquisição a empresas locais de bens e serviços, necessários ao desenvolvimento da sua actividade, a que se junta o acréscimo de consumo local e de procura habitacional por parte dos seus colaboradores.

O impacte indirecto e induzido das IPSS nas economias locais tem uma magnitude diferenciada dependendo da dimensão da economia local e da dimensão da própria instituição. As instituições que se encontram na sede de Distrito ou nas cidades do Fundão e da Covilhã conseguem abastecer-se localmente, tanto ao nível de produtos como de serviços.

Fora destas cidades e, também, fora das restantes sedes de Concelho, as instituições têm maior dificuldade em satisfazer todas as suas necessidades localmente.

Quando a Instituição tem uma pequena dimensão, consegue adquirir quase tudo a nível local, incluindo bens alimentares, material de higiene pessoal e de limpeza, produtos farmacêuticos, material de escritório e de papelaria bem como muitos produtos perecíveis.

Nos casos em que a instituição, ainda que pequena, se situa numa pequena freguesia sem a oferta adequada dos bens e/ou serviços que necessita essas aquisições passam a ser

conseguidas apenas à escala concelhia ou mesmo distrital.

As instituições que possuem quintas agrícolas retiram daí alguns dos produtos que consomem. Porém, estes são insuficientes para assegurar o consumo de produtos frescos ao longo do ano. Embora raros, há casos de IPSS cuja direcção optou por uma manifesta política de dinamização da economia local, efectuando as suas compras na freguesia, mesmo que a um preço um pouco mais elevado.

Na aquisição de serviços os padrões são muito semelhantes, sendo dada preferência ao abastecimento local, designadamente no Concelho, onde, em regra, obtêm serviços de seguros, contabilidade, advocacia e saúde (médicos e enfermeiros).

No que respeita a serviços de natureza mais técnica: por exemplo no campo da saúde (fisioterapia e outros) e serviços de higiene e segurança no trabalho, têm de recorrer a prestadores localizados na sede de Distrito ou mesmo noutros pontos do País.

A análise da distribuição geográfica da residência dos colaboradores destas instituições é igualmente relevante.

Em regra, o pessoal auxiliar reside na localidade onde a instituição se encontra instalada, ou próximo.

O pessoal administrativo e, em especial, o pessoal técnico, que frequentemente presta serviço em mais de uma Instituição, mantém a sua residência nos locais de proveniência, que nem sempre corresponde à localidade onde se encontra localizada a Instituição.

Como é normal, o local de residência de colaboradores das IPSS é superior nos centros urbanos de maior dimensão, o que implica deslocações, por vezes consideráveis, originando também consumos fora das localidades onde as instituições operam.

Contudo, mesmo que não residentes, os colaboradores não deixam de consumir na economia local embora numa escala residual.

Assim, os impactes económicos directos, indirectos e induzidos destas instituições nas comunidades locais, não obstante serem muito importantes, ficam muitas vezes aquém da relevância económica da instituição porque parte destes efeitos transvazam para outras localidades mais ou menos distantes.

Mas as IPSS desempenham vários outros papéis económico-sociais nas comunidades locais que vão muito para além do seu impacto directo, indirecto e induzido nas economias locais. Em primeiro lugar, em algumas freguesias, são as IPSS que conseguem evitar um maior despovoamento e, mesmo, o encerramento de pequenos estabelecimentos comerciais.

Em segundo lugar, estas instituições têm um importante papel no combate à exclusão social. Por exemplo, as instituições que acolhem crianças e jovens em regime de internato desempenham um importante papel no desenvolvimento cívico destes futuros adultos. Em regra estes utentes, provêm de famílias desestruturadas sem hábitos de organização pessoal ou convivência cívica. Parte dos esforços destas instituições passam por coisas simples como a realização de pequenas do dia-a-dia que ajudam a promover o seu crescimento pessoal e cívico e de que são exemplos: fazer a cama todas as manhãs, arrumar a sua própria roupa e outros pertences, pôr e levantar a mesa das refeições, ajudar na limpeza da loiça, praticar pequenas actividades hortícolas e de jardinagem, entre outras.

As instituições que acolhem idosos desenvolvem um leque mais variado de actividades num esforço para proporcionar um envelhecimento activo e com dignidade aos seus utentes, ainda que a receptividade destes

esforços por parte dos utentes seja bastante diferenciada. No que respeita às actividades lúdicas ditas de promoção do envelhecimento activo, o envolvimento dos utentes nas tarefas quotidianas das Instituições não é obrigatório, variando em função da atitude individual dos idosos e da capacidade dos colaboradores para os motivar, nomeadamente do dinamismo e espírito inventivo dos animadores sociais.

Já quanto a pequenas actividades não lúdicas verifica-se habitualmente uma resistência muito grande dos utentes em participar/colaborar.

Sendo certo que muitos apresentam limitações físicas que não lhes permitem participar, ainda que o quisessem, a verdade é que, genericamente, há a ideia “instituída” de que, se os utentes pagam, devem ser servidos.

Ao mesmo tempo, a legislação restringe quase por completo a possibilidade dos utentes realizarem tarefas que sejam desempenhadas pelo pessoal contratado para o efeito.

Ainda assim, há idosos que procuram dentro das suas possibilidades físicas ajudar em pequenas tarefas, como: pôr e levantar a mesa, arrumar o seu quarto, ajudar na preparação de alimentos, designadamente na preparação de legumes ou, ainda, realizar pequenas actividades de horticultura e jardinagem.

As instituições lamentam a “postura ativa” de alguns utentes, que consideram que os colaboradores têm de ser subservientes.

Esta atitude é mais frequente, em regra, nas pessoas que sempre viveram com dificuldades, que tiveram uma vida dura ligada à lavoura e que pretendem agora um pouco de conforto, comparando a sua permanência num lar ou num centro de dia a uma estadia num hotel. Frequentemente, estes mesmos utentes têm tendência para criticar os que são mais activos, tornando inglório o esforço da instituição para promover o envelhecimento activo produtivo e dignificante.

### 3.2.2. O empreendedorismo e o voluntariado

O escasso inter-relacionamento entre instituições é sinal do ainda insuficiente espírito empreendedor por parte delas.

São de salientar, até pelo exemplo demonstrativo que têm, as excepções detectadas que envolvem a partilha de recursos materiais e humanos entre instituições, ou ainda a participação conjunta em actividades (p.e. em caso de avaria de equipamentos, em festas ou passeios conjuntos).

Há, também, casos de instituições que celebraram protocolos com outras entidades (que não IPSS), como farmácias e instituições bancárias, para a aquisição de bens ou para a obtenção de patrocínios.

Algumas direcções técnicas de IPSS, nomeadamente as mais jovens e com formação específica para a área social, têm vindo a desenvolver esforços para promover uma maior abertura das instituições à comunidade e para um maior inter-relacionamento com entidades congéneres.

A cooperação entre IPSS e demais partes interessadas é fundamental, sendo esse um dos objectivos das organizações que congregam IPSS, as quais têm vindo a promover reuniões não só para partilha de experiências, mas também para formação, sensibilização e divulgação de informação que permitam uma gestão mais racional com aumento/manutenção da qualidade dos serviços prestados.

Contudo, estes exemplos de colaboração são ainda escassos e a falta de inter-relacionamento e colaboração institucional continua a dificultar um melhor conhecimento das carências sociais, assim como das ofertas de serviços sociais do Distrito e, em consequência, a definição de uma estratégia eficaz de combate aos problemas sociais com maior racionalização de custos.

Do mesmo modo, a actuação das instituições no âmbito do apoio a iniciativas de empreendedorismo local é muito limitada, ou quase inexistente, pois, em regra, entendem que isso não cabe no âmbito da sua actuação.

Nem mesmo quando essas iniciativas partem de algum dos seus utentes.

Porém, também aqui se detectaram excepções que importa destacar. Algumas instituições têm tido um papel activo e importante no apoio à criação de empresas de inserção, bem como na prestação de apoio logístico de ou intermediação nos contactos entre potenciais empreendedores e outras instituições públicas e privadas.

As instituições de solidariedade social têm uma participação particularmente significativa em eventos locais de cariz económico e em eventos de promoção do Concelho ou da Região.

Algumas instituições procuram participar neste tipo de eventos para se dar a conhecer, visando em especial os seguintes objectivos:

- sensibilizar a população local para a importância do seu trabalho e, dessa forma, procurar obter apoios junto de beneméritos;
- mostrar e divulgar as actividades que desenvolvem, assim como pequenos trabalhos de artes e ofícios tradicionais realizados pelos utentes, que vendem a preços simbólicos e cuja receita é, em regra, aplicada em actividades de lazer dos utentes;
- e conseguir uma melhor divulgação da sua actividade e da qualidade dos seus serviços e, assim, atrair mais utentes, mesmo quando não residentes na localidade.

Tendencialmente, são as instituições de maior dimensão que atribuem maior importância à participação nestes eventos.

Fazem-no de forma recorrente e alargada, participando em várias iniciativas ao longo do ano, designadamente em festas, feiras, vendas de Natal, corridas solidárias, eventos escolares...

Finalmente, no que respeita à importância do voluntariado nas IPSS do Distrito de Castelo Branco, e excluindo os membros dos órgãos sociais, o número de voluntários que colaboram com estas instituições é reduzido e os que

colaboram não o fazem, em regra, com carácter regular.

Os voluntários que existem desempenham um leque variado de actividades, como sejam: servir refeições; ajudar na lavandaria, colaborar nas tarefas agrícolas ou de jardinagem; participar na animação e ginástica dos idosos; prestar serviços de cabeleireiro; promover iniciativas religiosas como a Reza do Terço ou a Celebração da Palavra com os idosos; ou simplesmente fazer companhia aos idosos lendo, conversando ou cantando.

A escassez de voluntariado nas IPSS do Distrito de Castelo Branco tem essencialmente que ver com o reduzido número de voluntários e o carácter pouco regular da sua colaboração, e não tanto com as tarefas que estes se disponibilizam a prestar.

A escassa tradição de voluntariado nas IPSS do Distrito de Castelo Branco terá várias razões:

- falta de motivação;
- limitações legais ao recurso a voluntários para exercerem funções que podem corresponder a postos de trabalho;
- instituições que vivem, ainda, bastante fechadas sobre si próprias;
- “ambientes” de trabalho, por vezes, de difícil adaptação pessoal e psicológica;

- dificuldade dos potenciais voluntários para assumir essa missão com sentido de compromisso;
- ou ainda, o insuficiente enquadramento regulamentar do voluntariado.

Para fazer face a este último aspecto, há instituições a elaborar regulamentos internos do voluntariado. Estes regulamentos visam facilitar a integração e organização interna dos potenciais voluntários disponíveis e interessados em apoiar as instituições, permitindo transformar um apoio esporádico e irregular num apoio regular e efectivo o que pode ajudar à racionalização de custos, nomeadamente, com pessoal. O desafio aqui é gerir eficazmente os conflitos internos de recursos humanos que podem advir de alguma sobreposição entre tarefas desempenhadas simultaneamente por colaboradores remunerados e por voluntários.

Por fim, é necessário não esquecer que em Portugal não está muito difundido o hábito de assumir o voluntariado como uma tarefa com obrigações equivalentes a um trabalho remunerado, sendo a maioria das vezes encarado como uma caridade que se pratica para ocupar os tempos livres e proporcionar auto-estima em consciência do bem praticado.

## 4. BENCHMARKING NACIONAL E INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOCIAL

### 4.1. Nota prévia

O presente Capítulo pretende identificar boas práticas nacionais e internacionais de financiamento no âmbito da economia social, de acordo com o tipo e a natureza da fonte de financiamento: receitas próprias, apoio público/governamental e filantropia/investimento social, bem como, no apoio à sustentação do emprego nesse âmbito.

Importa, igualmente, salientar que o levantamento de exemplos nacionais e internacionais teve por base três critérios principais.

Primeiro, exemplos passíveis de ser replicados e que, comprovadamente, produzam resultados concretos e mensuráveis.

Segundo, práticas com carácter inovador que espelhem novas abordagens. Terceiro, os exemplos divulgados em comunicações de conferências sobre a economia social, publicações da especialidade, bem como outras fontes de informação, credíveis e disponíveis em língua inglesa, francesa, portuguesa ou em castelhano.

Salienta-se, ainda, que para além dos critérios acima mencionados, a metodologia de execução do actual exercício de *benchmarking*, teve em conta os seguintes pressupostos:

- o trabalho desenvolvido não teve como objectivo ser um reportório exaustivo de boas práticas no âmbito da economia social, quer a nível distrital, nacional ou internacional, dados os condicionamentos inerentes à existência de informação relevante;
- os exemplos compilados não se cingiram apenas a entidades de serviços sociais sem fins lucrativos, pois a economia social abarca um espectro mais lato de organizações, se levarmos em linha de conta a Classificação Internacional para as Organizações Não Lucrativas<sup>17</sup>, tais como: cultura e lazer, intermediários filantrópicos, congregações religiosas, entre outras.

Logo, diligenciou-se no sentido de destacar exemplos de boas práticas de financiamento, de apoio à sustentação do emprego e ao crescimento económico, independentemente da natureza das entidades em causa:

---

<sup>17</sup> SALAMON, LESTER M. e HELMUT K. ANHEIER, "The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1", 1996, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.

- não foram tecidas grandes considerações no que se refere a definições ou abordagens metodológicas inerentes ao sector, tais como: a diferença entre o conceito de economia social e terceiro sector ou outras, como a ideia de quarto sector<sup>18</sup>, proposta pelo *Fourth Sector Network Concept Working Group*<sup>19</sup>.
- o processo de recolha e selecção de boas práticas foi baseado nas cinco características estruturais-operacionais que definem as entidades do sector não lucrativo, enunciadas no projecto da Universidade norte americana *Johns Hopkins*, *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*, gizadas de forma a gerarem um corpo sistemático de dados comparáveis sobre estas organizações nos diferentes contextos nacionais.

Assim, estas entidades são:

- organizadas, tendo alguma estrutura e regularidade nas suas operações, abrangendo grupos informais e formalmente registados;
  - privadas, entidades não governamentais, passíveis de receber apoio financeiro público;
  - sem fins lucrativos, não tendo como propósito a distribuição de lucros aos accionistas ou gestores, sendo os “lucros” gerados, no decurso das suas actividades, reinvestidos nos seus objectivos;
  - auto-governadas, detentoras de mecanismos de governação interna, podendo cessar a sua actividade e controlar a totalidade das suas operações;
  - voluntárias, a participação ou contribuição, em género, numerário ou trabalho feito a título gracioso e de forma espontânea.
- Constatou-se que, regra geral, nos países onde a subsídição pública é maior, menor é a inovação social no que respeita a boas práticas de sustentação e financiamento não público, o que fez com que, por vezes, as práticas recolhidas fossem originárias das mesmas latitudes geográficas;
  - Por último, mencione-se ainda, o facto de apenas se referir um único exemplo em algumas das tipologias identificadas, decorrendo, tal circunstância da relativa novidade dos mesmos e do seu interesse para este trabalho.

---

<sup>18</sup> O quarto sector é por vezes referido como o sector *for-benefit* (visando o bem comum). Existem vários modelos e abordagens associadas ao quarto sector, com designações distintas e que enfatizam certas características do modelo *for-benefit*. As entidades que actuam no quarto sector são, por definição, organizações com um fim social, economicamente auto-sustentáveis e que procuram ser socialmente, eticamente e ambientalmente responsáveis.

<sup>19</sup> SABETI, HEERAD e FOURTH SECTOR NETWORK CONCEPT WORKING GROUP, *The Emerging Fourth Sector (Executive Summary)*, Fourth Sector Network, The Aspen Institute, edição electrónica em formato digital PDF, Washington.

## 4.2. Boas práticas internacionais de governança e financiamento no âmbito da economia social

### 4.2.1. Receitas próprias

O financiamento público das organizações da economia social é um instrumento essencial para tornar muitas das dinâmicas solidárias possíveis.

Com o decréscimo das transferências sociais, as receitas próprias tornaram-se decisivas e insubstituíveis na produção de resultados, mas não só.

A própria capacitação da sociedade civil imprimiu maior premência à necessidade das organizações sem fins lucrativos de se afirmarem enquanto parceiros indispensáveis de um desenvolvimento social mais solidário e equitativo.

A sua progressiva independência financeira face às entidades públicas originou, igualmente, um incremento da inovação social, bem como, uma maior flexibilidade quanto às suas prioridades de actuação, afectação de meios e recursos.

#### Mutualidades de empresas sociais

Das diversas práticas identificadas neste domínio refiram-se, em primeiro lugar, as mutualidades de empresas sociais, que providenciam aos seus associados um leque alargado de serviços e produtos, como por exemplo, no âmbito da formação e da criação de competências.

Isto permite otimizar recursos, aumentar a complementaridade e, conseqüentemente, a especialização em diferentes valências.

Facto que se traduz no aumento do impacto social produzido e, indirectamente, no incremento dos proveitos graças aos ganhos em eficiência obtidos.

Os consórcios de serviços *Third Italy*, em Itália, ou de trabalho *Australia Ventures*, na Austrália, são exemplo vivo disto mesmo.

Esta última, uma empresa social sem fins lucrativos, estabelece parcerias estratégicas com os governos locais, estaduais e federal, empresas, igrejas e sociedade civil, a fim de impulsionar o empreendedorismo social.

#### Parcerias entre entidades com e sem fins lucrativos

As parcerias entre entidades com e sem fins lucrativos permitem criar sinergias simbióticas para ambas as partes, nos seguintes moldes:

- iniciativas em que o lucro não seja o derradeiro objectivo;
- serviços ou produtos que visem o reinvestimento dos proveitos realizados na parceria propriamente dita;
- distribuição dos lucros entre os contraentes.

Tais abordagens permitem potenciar a sustentação financeira das organizações sem fins lucrativos e criar novas fontes de receitas.

Assim, a título de exemplo, refira-se a iniciativa sem fins lucrativos da *BASF-GAIN*, a qual visa incrementar a quantidade de vitamina "A" nos bens alimentares essenciais, comercializados no continente africano.

No sector dos lacticínios do Bangladesh, sublinhe-se a parceria *Grameen Danone Foods*, que procura reduzir a pobreza através da criação de emprego, bem como potenciar as oportunidades de negócio das populações autóctones, ao adquirir localmente as matérias-primas necessárias.

Por último, mencione-se, ainda, a *joint-venture* norte-americana **E3 Technologies**, um consórcio entre a subsidiária sem fins lucrativos *Bobby Dodd Industries* e a empresa com fins lucrativos *Optima*, para fornecer serviços de manutenção/reparação de impressoras e de consumíveis reciclados.

Esta parceria procurou, sobretudo, alavancar o potencial de negócio das compras públicas do Estado da Georgia, ao qual as entidades estaduais estão obrigadas por exigência legal, adquirindo certos produtos ou serviços a entidades sem fins lucrativos, entre os quais consumíveis para impressoras.

### Sector cooperativo

Actualmente, assiste-se, de forma generalizada, ao surgimento de empresas sociais que operam no mercado, com o fito de atingirem objectivos sociais.

Estas organizações assumem vários contornos, estando envolvidas em múltiplas esferas de actividade, consequência dos diferentes quadros legais vigentes em cada País.

Entre estas, encontram-se as entidades cooperativas, ao nortear a sua actividade empresarial de acordo com os princípios do cooperativismo: gestão participativa, solidariedade retributiva, inter-cooperação, entre outros, contribuindo para tornar as sociedades mais solidárias e dinâmicas.

Para além dos benefícios acima referidos, importa salientar, ainda, as boas práticas efectivadas no domínio da criação de recursos próprios.

As **cooperativas de consumidores nipónicos** comercializam entre os seus membros cabazes de produtos alimentares, de acordo com a filosofia “directamente do produtor ao consumidor”.

Estes são produzidos localmente e entregues nos domicílios dos consumidores, o que levou, em alguns casos, ao encerramento de supermercados correntes.

Refira-se, por último, a cooperativa brasileira, **Cooperativa de Costureiras Unidas Venceremos (UNIVENS)**, fundada por um

grupo de mulheres com idades compreendidas entre os 18 e os 70 anos, a fim de ultrapassar o desemprego decorrente do fecho de fábricas de confecção após a liberalização do sector têxtil mundial.

Actualmente, confeccionam mais de 10 mil peças de roupa por mês, vendidas directamente a empresas, escolas e mercados.

Por outro lado, e no seguimento de contactos feitos em encontros associados à temática da economia solidária, foi criada uma cadeia de produção, em conformidade com princípios da economia social.

A matéria-prima, o algodão, é fornecida por agricultores do Estado do Ceará, o qual será, mais tarde, transformado em tecido, em tecelagens localizadas no Estado de S. Paulo. Esta prática permitiu potenciar o aumento dos rendimentos de todos ao conseguir diferenciar o produto final - as peças de vestuário - associando-as ao conceito de comércio justo.

É de referir, igualmente, a cooperativa agrícola sem fins lucrativos **La Fageda**, o segundo maior produtor de iogurtes da Catalunha, onde oitenta por cento dos seus trabalhadores são pessoas com deficiências mentais e físicas.

Os seus iogurtes são de excelente qualidade, pelos quais o consumidor está disposto a pagar um *premium* de trinta por cento, face a produtos similares.

Finalmente, sublinhe-se o exemplo, da cooperativa basca **Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC)**, criada em 1956, fruto do trabalho do Padre Jesuíta José Maria Arizmendiarieta e da população de Vitória, do País Basco.

A **MCC** conjuga os objectivos de qualquer organização a competir no mercado internacional com a utilização de métodos democráticos de organização, dando especial importância à criação de emprego, à promoção dos seus trabalhadores em termos humanos e profissionais e ao desenvolvimento social.

### Fundações detentoras de empresas

O modelo em que uma fundação detém a maioria do capital de uma empresa é uma

prática comum na Alemanha, personificada nos exemplos das fundações **Bertelsmann** e **Robert Bosch**, esta última detentora de 92% do grupo *Bosch*.

A Fundação **Robert Bosch** utiliza os seus fundos para apoio a actividades inter-culturais, de carácter social e investigação médica.

Esta é uma abordagem distinta, onde parte dos lucros de uma empresa são canalizados para uma fundação autónoma e independente. Outro, o modelo norte-americano, no qual empreendedores bem sucedidos criam fundações, às quais legam parte das suas fortunas.

A prática alemã permite a prossecução de actividades beneméritas e filantrópicas, de forma continuada, graças aos dividendos gerados pelas suas participadas com fins lucrativos.

### Uso de tecnologia proprietária para fins sociais

O uso de tecnologia proprietária para fins sociais é um bom exemplo de como as entidades sem fins lucrativos podem maximizar as suas actividades e o *good will* junto das diversas partes interessadas.

O **Dialogue Café**, projecto internacional de diálogo e debate de ideias, ou o **Social Innovation Exchange (SIX)**, comunidade que visa promover a inovação social e a capacidade de campo da sociedade civil, conseguiram fazer uma reafecção de meios e não incorrer em custos dispendiosos, sendo isso possível graças ao uso de tecnologias de telepresença da empresa norte-americana *Cisco*, o que permitiu incrementar a visibilidade de todos os participantes.

### Prestação de serviços em rede

A prestação de serviços em rede procura responder às necessidades sociais, ao promover a concertação de respostas entre as

diversas partes interessadas da economia social.

Assim, no que diz respeito à prestação de serviços, tem-se assistido ao surgimento de novas abordagens no apoio a pessoas em situação de dependência, em que se privilegia a sua autonomia e a sua permanência no domicílio.

O **Southwark Circle** é uma empresa britânica de solidariedade social, com capitais mistos (públicos e privados), que actua no âmbito da prestação de serviços para seniores. Proporciona aos seus associados um leque alargado de serviços:

- pequenas reparações domésticas;
- serviço de compras e entrega ao domicílio;
- actividades lúdico-recreativas...

Estes serviços são providenciados por voluntários ou por empresas com fins lucrativos. Os promotores do projecto desenvolveram esforços no intuito de se inteirarem das necessidades dos seus futuros membros, mediante o uso de equipas multidisciplinares de investigadores.

Estes observaram as interacções e o dia-a-dia de 250 idosos, os quais mais tarde participaram na concepção dos serviços a propor.

Esta entidade estima que, após o terceiro ano de actividade, conseguirá ser financeiramente auto-sustentável apenas com quantia paga pelos seus membros, para o financiamento das suas actividades.

Por último, refira-se, ainda o exemplo da **Wellink**, entidade neozelandeza que providencia diferentes serviços sociais a pacientes com perturbações mentais, entre os quais, residências individuais assistidas.

A **Wellink** trabalha em parceria com os serviços clínicos de saúde mental da Região de *Wellington*, privilegiando estratégias de auto-ajuda, onde ex-pacientes e a comunidade em geral têm um papel activo na prestação dos serviços acima referidos.

## 4.2.2. Filantropia/investimento social

Nas sociedades modernas, a filantropia/investimento social é, antes de tudo, um contrato, no qual as entidades contratantes esperam obter benefícios mútuos.

No caso do filantropo/investidor social, pessoa singular ou colectiva: a melhoria da sua imagem institucional ou pessoal, benefícios fiscais, satisfação pelo impacte social produzido, ou meramente afirmando-se como parte da comunidade. As organizações sem fins lucrativos obtêm, por sua vez, uma fonte adicional de financiamento, em género ou numerário, ou ainda em trabalho voluntário, se considerarmos o voluntariado como uma forma de filantropia.

### Community Pledge

*Community Pledge* são comunidades em linha de indivíduos/entidades que se comprometem, colectivamente, a desenvolver esforços no sentido de solucionar determinados problemas sociais, após o lançamento de um repto por parte de um dos seus membros: “Eu vou fazer x se o número y de pessoas aceitarem fazer o mesmo”.

Tais compromissos públicos: captação de fundos ou acções de voluntariado, por exemplo, são publicitados no sítio da internet *PledgeBank* e nas páginas nacionais de cada país com iniciativas a decorrer.

Entre os esforços desenvolvidos para recolher meios, conta-se o da fundação indiana **Bakul Foundation** que conseguiu que 1.000 indivíduos doassem livros para a criação de uma biblioteca, ou a iniciativa individual de **Darren Grover**, em redigir um manual escolar genérico sobre ciência. Os direitos de autor foram, posteriormente, doados à organização sem fins lucrativos britânica *Oxfam*, de modo a que esta possa distribuir a dita publicação em países em vias de desenvolvimento.

### Prémios e reconhecimento

Prémios ou outras iniciativas de reconhecimento público têm vindo a tornar-se cada vez mais

populares, em particular na última década, com o objectivo de reconhecer e premiar empreendedores da economia social, organizações sem fins lucrativos, bem como outras entidades/agentes do sector filantrópico. Actualmente, cerca de 25 organizações atribuem galardões em todo o globo, tais como as fundações norte-americanas **Skoll Foundation for Social Entrepreneurship** que, por exemplo, atribui anualmente o prémio *Skoll Award for Social Entrepreneurship*, a fim de premiar o empreendedor social do ano, ou a fundação **MacArthur Foundation** que, ao abrigo da iniciativa *MacArthur Fellows Program*, atribui bolsas no valor de \$500,000 por beneficiário durante um período de 5 anos. Estas bolsas visam contribuir para a sustentação de acções ou ideias que possam concorrer para um maior bem-estar social.

Estas iniciativas, dadas as suas características, tornam-se assim meios eficazes de distribuição de fundos e de projecção de empreendedores/organizações da economia social.

### Entidades sem fins lucrativos com termo limitado

As entidades sem fins lucrativos com termo limitado encontram-se estatutariamente obrigadas a atribuir, durante um determinado período tempo, a totalidade dos seus bens ou activos, tal como são os casos das fundações norte-americanas, **John M. Olin Foundation** e **Atlantic Philanthropies**.

Este *modus operandi* filantrópico permite incrementar o impacte das organizações da economia social receptoras, graças à pronta disponibilidade de financiamento, bem como potenciar soluções inovadoras de forma célere, tais como novos serviços sociais ou de saúde.

### Redes e círculos de investimento social

As redes e círculos de investimento social são movimentos/iniciativas que procuram congregar os esforços/contributos individuais/colectivos, quer em género, numerário, ou em trabalho

voluntário, numa abordagem de intervenção social concertada, feita em parceria.

Estas iniciativas visam racionalizar e agilizar a actuação das partes interessadas da economia social, numa mesma unidade territorial.

A promoção e o reforço do investimento individual/colectivo são feitos de forma participada, através de uso de vários meios de coordenação, tais como o uso de sítios na internet para apelar à contribuição em campanhas de recolha de fundos ou por meio de encontros periódicos para o planeamento de actividades futuras.

Assim, refiram-se os exemplos da **Funding Network**, no Reino Unido, a **United Way**, nos Estados Unidos da América e no mundo e o **Giving Circle of HOPE**, igualmente nos Estados Unidos da América.

Esta última organização, com mais de 100 membros angariou e distribuiu mais de 200 mil dólares em quatro anos e contribuiu com 3.500 horas de tempo voluntário para projectos comunitários.

### Voluntariado

O voluntariado engloba todas as actividades realizadas individualmente ou em grupo ao serviço de outrem e do bem comum, a título gracioso.

Tais actividades podem ser de direcção, de assessoria, de formação, de execução ou quaisquer outras.

### Banco de Tempo

Os bancos de tempo orientam-se pela lógica de uma instituição bancária, mas não envolvem dinheiro.

Esta modalidade dirige-se a indivíduos que dedicam parte do seu tempo livre a actividades de voluntariado.

As actividades têm o valor medido em unidades de tempo, uma hora por exemplo, e são remuneradas por intermédio da prestação de outros serviços, depositados ou debitados numa "conta" pessoal.

Assim, no Reino Unido, o banco de tempo **Time for Families** é um projecto que se destina a

apoiar crianças com deficiência e as suas famílias, em particular.

As famílias participantes são apoiadas e obtêm créditos de duas formas distintas: através da troca de experiências com outras famílias em condições semelhantes ou por intermédio de actividades de voluntariado, junto de organizações sem fins lucrativos, que actuem neste domínio.

Podem, ainda, auxiliar aqueles que esperam um bebé deficiente, de modo a que se sintam apoiados durante a gravidez, bem como após o nascimento da criança.

Cada família, ao aderir ao projecto, recebe cinco unidades de crédito, para que possa beneficiar de apoio imediato.

### Unidades monetárias de serviço social

As unidades monetárias de serviço social são instrumentos de mediação, semelhantes às moedas sociais dispensadas nos bancos de tempo, com características próprias: a unidade de valor é um número de horas dedicadas ao desempenho de serviços sociais a idosos.

A moeda social nipónica **Fureai Kippu**, criada em 1995 pela fundação **Sawayaka Healthcare Foundation**, é um sistema que permite aos seus utilizadores acumularem créditos ao apoiar os cidadãos seniores das suas comunidades.

O seu modo de funcionamento é flexível: os idosos podem auxiliar-se mutuamente e ganhar créditos, ou através de transferências de créditos de familiares próximos, residentes noutras comunidades.

Assim, se um membro prestar um serviço de compras e entrega ao domicílio a um idoso com dificuldade de locomoção, ser-lhe-á creditado um x número de créditos, tendo em conta a natureza do serviço prestado e o número total de horas: se a tarefa for feita fora do período das 9 da manhã às 5 da tarde, por exemplo, o voluntário irá receber um crédito de uma hora e meia.

Os créditos acumulados podem ser utilizados pelo próprio, no caso de doença ou velhice, bem como transferidos para terceiros.

Actualmente, existem no Japão cerca de 374 organizações sem fins lucrativos que emitem unidades monetárias de serviço social, muitas utilizando tecnologias de cartões inteligentes.

Abordagens semelhantes a esta estão a ser implementadas na República Popular da China, graças à redução de custos conseguidos na prestação de saúde e no apoio à velhice, que potencia um incremento da qualidade de vida dos cidadãos seniores e sua permanência nos seus domicílios.

### Entidades intermediárias de apoio à capacitação

As entidades intermediárias de apoio à capacitação são organizações, com ou sem fins lucrativos, que se especializaram em fornecer serviços de intermediação às partes interessadas da economia social: financeiros, recursos humanos... bem como de apoio à capacitação das mesmas: consultoria jurídica, de gestão e qualidade, entre outros.

### Serviços de apoio à inovação social

Os serviços de apoio à inovação social abrangem um número lato de actividades de capacitação de empreendedores sociais, como por exemplo, de tutoria e consultoria de gestão, *networking*, visibilidade pública, entre outros.

Assim, o laboratório de inovação social **Civic Innovation Lab**, sediado na cidade norte-americana de Cleveland visa apoiar o empreendedorismo e a inovação social que potencie, directa ou indirectamente, a revitalização económica de comunidades locais. Esta entidade oferece um serviço complementar de investimento *start-up* e de tutoria de gestão, regido por líderes e empresas em regime de voluntariado.

Os tutores colaboram com os empreendedores seleccionados, aconselhando-os no que concerne a questões de gestão, na criação de novas oportunidades de negócio...

Esse modelo de actuação faz com que os líderes e as empresas se sintam responsáveis pelo sucesso da futura geração de empreendedores.

Apesar de existir um compromisso formal dos tutores assessorarem os seus “alunos” durante um ano, muitas vezes este relacionamento prolonga-se no tempo.

O centro de inovação social canadiano, **Social Innovation Generator** procura capacitar os empreendedores da economia social, ao providenciar escritórios em regime de partilha e serviços de apoio administrativo, num imóvel localizado na cidade de Toronto.

O centro acolhe actualmente vários projectos no âmbito da economia social, com diversas valências – artes, ambiente, educação...

A partilha de espaços, meios e experiências, permite potenciar sinergias de actuação, bem como a criação de novas oportunidades de intervenção graças à proximidade existente entre os diversos actores, num mesmo local.

Refira-se ainda a fundação norte-americana **Taproot Foundation** que, ao contrário de outras entidades afins, não concede apoio financeiro a organizações sem fins lucrativos, mas sim serviços gratuitos de “design”, “marketing”, tecnologia de informação e planeamento estratégico.

Estes serviços são realizados no âmbito do programa *Grant Program*, onde cada projecto é desenvolvido por uma equipa de 5 a 6 profissionais, *freelancers* ou empregados de uma determinada empresa, que doam o seu tempo e competências a fim de ajudar uma organização sem fins lucrativos.

Estas recebem serviços profissionais no valor de 45.000 dólares ou mais para cada projecto de forma gratuita.

A fundação está presente em cinco áreas metropolitanas: Chicago, Los Angeles, Nova Iorque, São Francisco e Washington, DC.

### Organizações de intermediação de investimento social/filantropia

As organizações de intermediação de investimento social em linha ou noutros contextos, têm como objectivo agilizar o relacionamento entre mecenas/filantropos e os seus destinatários.

Estas entidades apresentam formas de actuação diversas, sendo de destacar as fundações britânicas de capital de risco social, **Private Equity Foundation** e **Impetus Trust**, que utilizam o *Know-how* do sector de capital de risco privado de modo a maximizar os impactes das organizações sem fins lucrativos e o retorno social do investimento de mecenas/filantropos. Estas fundações proporcionam financiamento a longo prazo, condicionado ao cumprimento de metas pré-acordadas entre as partes, bem como à revisão periódica de indicadores de performance.

Para além do apoio financeiro acima referido, estas entidades colaboram, ainda, na gestão das suas participadas por intermédio dos seus associados: empresas de *private equity*, instituições bancárias, escritórios de advocacia, empresas de contabilidade...

Para além dos exemplos acima referidos, verificou-se a existência de outras boas práticas, em particular na internet.

Assim, os sítios em linha **GlobalGiving** e **kiva**, projectos internacionais, originalmente concebidos nos EUA, permitem aos seus utilizadores fazer doações, no primeiro caso, e conceder pequenos empréstimos, no segundo exemplo, a empreendedores da economia social ou a organizações sem fins lucrativos.

Os beneficiários de tais ajudas são previamente seleccionados por estas entidades, sendo prestada informação diversa aos mecenas e filantropos participantes, no que concerne à natureza das organizações publicitadas e à sua performance económica.

Ainda neste domínio, destacam-se as designadas plataformas em linha para mecenas/filantropos, tais como a **Network for Good**, nos EUA e no Reino Unido e a **Firstgiving**, nos EUA, que fornecem serviços diversos, pagos ou gratuitos, às entidades sem fins lucrativos, tais como: desenvolvimento de meios de pagamento em linha para recolha de contributos, campanhas de *email marketing*, entre outros.

Estes expedientes permitem reduzir significativamente os custos associados à

captação de recursos das organizações sem fins lucrativos: entre 15 a 33 por cento do total das verbas arrecadadas nos EUA, graças ao facto da internet ser um meio propício para contactar e fidelizar eventuais mecenas e filantropos a um custo muito reduzido.

### **Rating social**

As organizações de *rating* social de entidades com ou sem fins lucrativos, visam contribuir para a melhoria das condições de financiamento das entidades analisadas e para a aplicação mais racional dos recursos dos mecenas e filantropos.

Estas entidades, para além de aconselharem os seus clientes mecenas e filantropos, de como podem aumentar a eficácia dos seus investimentos sociais, monitorizam, ainda, o desempenho dos destinatários desse mesmo investimento.

A organização britânica **New Philanthropy Capital, Global Genebra**, presente nos EUA e no Reino Unido ou a **GuideStar**, a operar nos EUA, Reino Unido e Israel, são exemplos disto mesmo, ao disponibilizarem informação útil sobre a natureza e a performance de diversas entidades sem fins lucrativos, a par de outros serviços complementares, tais como, de formação e de aconselhamento no âmbito da recolha de fundos.

### **Voluntariado específico**

Tal como no exemplo das plataformas em linha para mecenas/filantropos, as plataformas em linha de voluntários são serviços de voluntariado na internet que potenciam a interacção e participação de indivíduos, bem como de empresas com fins lucrativos, em actividades ou programas desenvolvidos por organizações sem fins lucrativos graças à capacidade de mobilização e de difusão da internet.

Assim, refira-se o caso do **Volunteer Match**, uma organização norte-americana sem fins lucrativos, a qual, facilita o contacto entre potenciais voluntários e organizações da economia social: sem custos para os primeiros

mas com custos para os últimos, consoante o nível de serviço seleccionado.

Esta organização auxilia, ainda, as empresas com fins lucrativos a desenvolverem programas de voluntariado empresarial, mediante o uso de ferramentas proprietárias em linha, que permitem mensurar o número de horas que cada funcionário dedicou a determinada acção de beneficência ou a calendarização das mesmas.

Destaca-se igualmente o serviço de voluntariado em linha das Nações Unidas, **UNV Online Volunteering service**, uma plataforma onde as organizações sem fins lucrativos, no âmbito do desenvolvimento humano sustentável, podem publicitar oportunidades de voluntariado, mediante o uso das funcionalidades disponíveis, tais como:

- ferramentas de pesquisa, gestão de oportunidades e de voluntários;
- acesso a uma base de dados de boas práticas no âmbito do voluntariado a nível mundial;
- serviços de consultoria de mobilização, gestão e colaboração em linha no domínio do voluntariado;
- *networking*...

### Empréstimos sociais e financiamento bancário de entidades sem fins lucrativos

Os empréstimos sociais são empréstimos realizados a um juro inferior ao do mercado a instituições sem fins lucrativos ou a empresas sociais.

Uma das entidades que concede este tipo de empréstimos é a instituição bancária britânica **Charity Bank**, o único banco no Reino Unido que se encontra registado, igualmente, como uma instituição de caridade.

Esta entidade oferece todo um conjunto de produtos financeiros direccionados ao apoio de organizações não lucrativas, como por exemplo depósito bancários, onde o titular pode doar os juros a favor de entidades da economia social.

A cooperativa de crédito belga **Hefboom CVBA** oferece, igualmente, produtos de financiamento a empresas da economia social.

Os empréstimos são estruturados para que as entidades contratantes possam cumprir a sua missão, sem comprometer o normal funcionamento das suas actividades filantrópicas/beneméritas.

O grupo bancário italiano, **Intesa San Paolo** é também um exemplo através da sua subsidiária **Banca Prossima**, que se destina única e exclusivamente a servir organizações que operam no âmbito da economia social.

Como a **Banca Prossima** apenas tem como clientes entidades sem fins lucrativos, a sua actividade tornou-se essencial para a auto-sustentação do sector da economia social, pois os proveitos da sua actividade são novamente reinvestidos no sector, em particular em clientes de menor dimensão ou com um perfil de risco mais elevado.

Sublinhe-se, igualmente, a prática da entidade espanhola **Caja Navarra**, em particular a iniciativa **TÚ ELIGES: TÚ DECIDES**, a qual permitiu que os seus clientes decidissem a afectação do investimento social do banco.

De cada vez que um cliente contrata um novo serviço ou produto, assina dois documentos: um contrato financeiro e um contrato de investimento social, no qual o cliente afecta os benefícios/proveitos decorrentes do serviço/produto adquirido a determinada valência social. Estas valências são desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos, que se associaram a esta iniciativa após terem sido sujeitas a um processo de selecção.

Embora, em abono da verdade, não se possa considerar esta pratica como a concessão de um empréstimo, ela acaba por ter características semelhantes, ao obrigar os seus tomadores a prestarem contas periodicamente, perante a instituição e os seus clientes, bem como a atingirem um conjunto de metas pré-acordadas.

Por fim, refira-se a banca social, ecológica ou ética.

Esta banca desenvolve a sua actividade, associando benefícios sociais e ambientais à rentabilidade financeira.

A banca social apenas oferece produtos financeiros éticos, facto que a diferencia do resto do sector, que pode ter ou não uma oferta semelhante.

Assim, estas instituições apenas investem em empresas ou projectos com impactes ambientais e sociais positivos, decorrentes da sua actividade.

**Triodos Bank** é um das entidades de proa no sector da banca ética europeia, estando presente nos Países Baixos, Reino Unido, Bélgica e em Espanha, desde 2004.

O **Triodos Bank** apenas investe o dinheiro dos seus clientes em empresas ou organizações do sector cultural, social e ambiental.

### Mercado de valores sociais

Os mercados de valores sociais são locais onde os investidores sociais podem investir e transaccionar projectos cotados da economia social.

Estes mercados mimetizam os procedimentos das bolsas de valores, tendo como objectivo último o designado lucro social: impacte na comunidade, no caso da **Bolsa de Valores Sociais e Ambientais (BVS&A)** e a **South**

**African Social Investment Exchange (SASIX)**, bem como a rentabilidade dos investimentos no que concerne ao **Altruistic Exchange (ALEX)**.

A **BVS&A**, uma iniciativa da Bolsa de Valores de São Paulo, procura criar um meio onde as organizações sem fins lucrativos se possam financiar de forma transparente e fiável.

Tal circunstância permite fortalecer a sua actividade e conseqüentemente, recompensar o esforço do investidor sob a forma de uma sociedade mais justa e equitativa.

A **SASIX** replicou o conceito brasileiro, transpondo-o para a realidade sul-africana e, tal como no exemplo anterior, os fundos recolhidos são disponibilizados na sua totalidade às entidades cotadas seleccionadas.

Todos os projectos, antes de serem admitidos no mercado, são alvo de uma selecção criteriosa.

O investidor social pode acompanhar o desenvolvimento da iniciativa escolhida e as contas relacionadas com a sua actividade, bem como criar uma carteira com vários projectos ou apenas adquirir acções de uma determinada entidade cotada.

O mercado de valores sociais norte-americano, **ALEX**, só difere dos anteriores ao admitir que os investidores possam realizar mais-valias com a venda dos títulos adquiridos.

## 4.2.3. Incentivos fiscais, financeiros e novas formas societárias

### Enquadramento legal das novas organizações de apoio social

Com o advento de novos actores e respostas sociais, nomeadamente empreendedores e entidades sem fins lucrativos, verificou-se a necessidade de se criar um novo edifício legislativo e fiscal, que tivesse em conta as especificidades da economia social, de modo a potenciar a criação de novos modelos de negócio e a sua efectiva operacionalização.

Assim, nos Estados Unidos da América a entidade legal de negócio **L3C** (*low-profit limited liability company*) foi criada para colmatar o

fosso existente entre as entidades com e sem fins lucrativos, ao instituir uma estrutura legislativa/fiscal que facilitasse os investimentos com impactes sociais positivos, ao simplificar o cumprimento dos requisitos do serviço tributário norte-americano, *Internal Revenue Service*.

Uma empresa classificada como **L3C** é gerida como qualquer outra entidade comercial, que vise lucro e a rentabilidade do negócio.

No entanto, ao contrário das empresas com fins lucrativos, a razão de ser de uma **L3C** não é o lucro *per se*, mas o bem comum.

Como tal, as empresas **L3C** ocupam assim um nicho entre as entidades com e sem fins lucrativos.

As suas vantagens são as seguintes:

- a **L3C** é uma figura legal de negócio, definida ao abrigo das leis estaduais;
- estas entidades podem operar num enquadramento legislativo/fiscal distinto dos demais, em particular, das empresas com fins lucrativos;
- a sua estrutura financeira permite a criação de um produto vendável pela indústria financeira;
- as fundações podem adquirir títulos de propriedade ou conceder empréstimos a uma **L3C**;
- ao abrigo do estatuto das **L3C**, uma fundação pode conservar os direitos de propriedade e de gestão de uma **L3C**, bem como, rentabilizar o seu investimento ao realizar ganhos de capital, e, conseqüentemente, incrementar os seus meios financeiros disponíveis para fins filantrópicos;
- a **L3C** cria oportunidades de investimento social a fundos de investimento privados, graças à sua estrutura de tranches. Uma **L3C** pode ser parcialmente financiada por capital, numa óptica de investimento conservador, tais como fundos de pensões.

No Reino Unido, as empresas de interesse social **CIC** (*community interest company*) são uma nova entidade legal de negócio criada em 2005 pelo governo britânico, para as empresas da economia social que queiram aplicar os seus proveitos e bens em prol do bem comum.

O processo de constituição das mesmas é célere e relativamente simples, beneficiando das vantagens das empresas com fins lucrativos: flexibilidade e segurança, associadas a formalidades específicas de modo a garantir o seu fim social.

As **CIC** têm ainda as seguintes características:

- as **CICs** são entidades empresariais de negócio sem fins lucrativos;
- os membros do conselho de administração de uma **CIC** podem ser remunerados, ao

contrário das outras figuras legais da economia social do Reino Unido, onde os membros de um conselho de administração só podem usufruir de um salário se tal situação concorrer para os interesses filantrópicos da instituição, bem como se estiver prevista nos estatutos da mesma;

- as **CICs** não podem ter fins políticos;
- não podem apenas servir os interesses de um grupo restrito de indivíduos;
- outras entidades/organizações existentes podem solicitar o estatuto de **CIC**;
- as **CICs** não beneficiam das isenções fiscais inerentes ao estatuto de *charity*, embora estas últimas possam possuir **CICs**.

### Benefícios fiscais e deduções

Os benefícios e as deduções para efeitos fiscais são instrumentos que envolvem uma vantagem ou simplesmente um desagravamento fiscal perante o regime normal, assumindo-se como uma forma de isenção, redução de taxas, deduções à matéria colectável, amortizações e/ou outras medidas fiscais.

Medidas que visem incentivar as actividades nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional são exemplos dos instrumentos acima referidos.

Assim, no Reino Unido a modalidade de investimento **Enterprise Investment Scheme (EIS)** permite isentar fiscalmente, em maior grau, o capital investido em empresas sociais, o que aumenta a sua atractividade enquanto investimento de longo prazo.

Os empreendedores da economia social podem angariar até 2 milhões de Libras Esterlinas durante um período de 12 meses.

É ainda objectivo desta iniciativa, que as PME da economia social encarem os investidores como parceiros interessados, a longo prazo, em vez de meros especuladores.

### Parcerias público-privadas

As parcerias público-privadas são modalidades de envolvimento de organizações com e sem fins lucrativos em projectos que visem a

melhoria qualitativa/quantitativa da prestação de serviços públicos.

### Fundos de investimento social

Os fundos de investimento social público-privados são estratégias de financiamento que procuram adaptar as melhores práticas dos sectores com e sem fins lucrativos, de modo a instigar a inovação, a redução de custos e a melhoria da afectação de recursos.

Assim, nos Estados Unidos da América o fundo de investimento social **Social Innovation Fund**, co-financiado pelo Estado Federal e organizações filantrópicas, procura custear e incrementar os impactes de organizações sem fins lucrativos, que comprovadamente produzam resultados tangíveis, para que os benefícios inerentes à sua actividade abarquem um número cada vez maior de utentes.

O Município de Nova Iorque, por sua vez, no âmbito do combate à pobreza e exclusão social criou o fundo **Center for Economic Opportunity (CEO)**.

O fundo financia empreendedores sociais que actuem neste domínio, em particular iniciativas focadas na responsabilidade individual.

Ao contrário do primeiro exemplo, esta iniciativa privilegia a inovação em detrimento da mera sustentação de boas práticas, num *modus operandi* idêntico ao das empresas de capital de risco.

Importa igualmente destacar a criação do futuro **Big Society Bank**, no Reino Unido, um fundo com um propósito semelhante aos exemplos anteriores.

As parcerias público-privadas aqui mencionadas pressupõem:

- métricas que permitam quantificar os impactes sociais e, conseqüentemente, identificar os esforços bem sucedidos;

- a participação de capital privado no intuito de reforçar a prestação de contas;
- a intervenção de entidades intermediárias sem fins lucrativos, visando acelerar a implementação das ideias mais promissoras, minorar a natural aversão ao risco dos organismos públicos e as pressões políticas durante a tomada de decisão.

### Produtos derivados sociais

Os produtos derivados sociais britânicos, **Social Impact-bonds**, são produtos financeiros associados à performance de uma organização sem fins lucrativos face a um determinado problema social, por exemplo a taxa de reincidência de jovens delinquentes.

Os investidores privados, ao investirem, contribuem para que as entidades seleccionadas possam desenvolver e expandir as suas actividades, sem se preocuparem com o financiamento das mesmas.

Dependendo da taxa de reincidência, o Governo paga aos investidores, no primeiro produto derivado, um prémio de 7,5 a 13%, ou zero se as melhorias propostas não forem alcançadas.

### Produtos estruturados sociais

Os produtos estruturados sociais são produtos financeiros, cujo rendimento e risco resultam da combinação de diferentes taxas de risco/retorno, bem como fontes de capital filantrópicas, públicas e privadas.

A sociedade helvética gestora de fundos de investimento, no âmbito do micro crédito, **BlueOrchard** e a empresa social britânica **Big Issue Invest** são exemplos de organizações que comercializam produtos com estas características.

**Tabela 1: Boas práticas internacionais de governança e financiamento no âmbito da economia social**

Domínios de Acção	Medidas	Exemplos	
<b>Receitas próprias</b>	Mutualidades de empresas sociais	Third Italy Australia Ventures	
	Parcerias entre entidades com e sem fins lucrativos	BASF-GAIN Grameen Danone Foods E3 Technologies	
	Sector Cooperativo	Cooperativas de consumidores nipónicas UNIVENS La Fageda Mondragon Corporacion Cooperativa	
	Fundações detentoras de empresas	Bertelsmann Robert Bosh	
	Uso de tecnologia proprietária para fins sociais	Dialogue Café SIX	
	Prestação de serviços em rede	Southwark Circle Wellink	
<b>Filantropia/ investimento social</b>	Community Pledge	Bakul Foundation Darren Grover	
	Prémios e reconhecimento	Skoll Foundation for Social Entrepreneurship MacArthur Foundation	
	Entidades sem fins lucrativos com termo limitado	Jonh M. Olin Foundation Atlantic Philanthropies	
	Redes e círculos de investimento social	Funding Network United Way Giving Circle of HOPE	
	Voluntariado	Banco de Tempo	Time for Families
		Unidades monetárias de serviço social	Fureai Kippu
	Entidades intermediárias de apoio à capacitação	Serviços de apoio à inovação social	Civic Innovation Lab Social Innovation Generator Taproot Foundation
		Organizações de intermediação de Investimento social/filantropia	Private Equity Foundation Impetus Trust GlobalGiving Kiva Network for Good First Giving
		Rating social	New Philanthropy Capital Global Genebra GuideStar
		Voluntariado específico	Volunteer Match UNV Online Volunteering service
	Empréstimos sociais e financiamento bancário de entidades sem fins lucrativos	Charity Bank Hefboom CVBA Banca Prossima Caja Navarra Triodos Bank	
	Mercado de valores sociais	BVS&A SASIX ALEX	

Tabela 1: Boas práticas internacionais de governança e financiamento no âmbito da economia social (cont.)

Domínios de Acção	Medidas		Exemplos
<b>Incentivos fiscais, financeiros e novas formas societárias</b>	Enquadramento legal das novas organizações de apoio social		L3C CIC
	Benefícios fiscais e deduções		EIS
	Parcerias público-privadas	Fundos de investimento social	Social Innovation Fund CEO Big Society Bank
		Produtos derivados sociais	Social Impact-bonds
	Produtos estruturados sociais	BlueOrchard Big Issue Invest	



## 4.3. Boas práticas internacionais de apoio à sustentação do emprego e ao crescimento

### 4.3.1. Empreendedorismo social

O empreendedorismo social, ao aliar a criação de valor à solidariedade, desempenha um papel essencial na economia social, criando empregos e reforçando a coesão e a inovação social.

A empresa dinamarquesa **Specialisterne**, fruto da capacidade empreendedora do seu fundador *Thorkil Sonne*, é um bom exemplo disto mesmo. *Sonne*, após saber que um dos seus filhos padecia de autismo, verificou que os portadores da doença têm, muitas vezes, uma capacidade de concentração acima da média, bem como aptidão para realizar tarefas repetitivas durante longos períodos de tempo.

Além disso, conseguem seguir instruções com facilidade, têm boa memória e percebem facilmente qualquer alteração a um padrão.

Consciente de tais particularidades, *Sonne* procurou identificar oportunidades de negócio e de emprego para pacientes com autismo.

Em 2004, quatro anos depois do diagnóstico do filho, abriu uma empresa de consultoria de teste

de software: a taxa de erro da **Specialisterne**, segundo a mesma, é de 0,5%.

Nas empresas convencionais, a média é até dez vezes maior.

Actualmente, cinco anos após ter dado início à sua actividade, a empresa atingiu uma facturação na ordem dos 2 milhões de euros. Possui dois escritórios na Dinamarca e este ano abriu uma filial na Escócia, em Glasgow.

Dos 60 empregados, 43 são portadores de autismo e 80% são homens, devido à alta incidência da doença na população de sexo masculino.

Por último, refira-se a fundação catalã **Fundación Futur**, uma entidade criada para reintegrar social e profissionalmente indivíduos em situação de exclusão social.

A organização desenvolveu um posicionamento inovador, alicerçado em produtos alimentares biológicos de comércio justo.

A **Futur** encontrou um nicho de mercado promissor, ao identificar o segmento das cantinas escolares.

### 4.3.2. Medidas e instrumentos legislativos

As medidas e instrumentos legislativos no domínio da economia social contribuem para atenuar os desequilíbrios no mercado laboral, promover o empreendedorismo social e a empregabilidade de pessoas com deficiências.

Assim, foram identificadas várias práticas que procuram alavancar o potencial económico das compras públicas a entidades sem fins lucrativos, ou afins, através da exigência legal de se adquirir certos produtos ou serviços a estas organizações, independentemente do seu

valor: serviços administrativos, serviços de gestão documental, *catering*, entre outros.

Estas práticas são comuns, sobretudo, nos Estados Unidos da América, onde ao abrigo de inúmeras leis e iniciativas, tais como **Ability One Program**, a nível federal e **Connecticut Supplier Diversity program**, a nível estadual, se procura promover a sustentação económica de entidades não lucrativas com valências nos domínios da formação e da inserção profissional de pessoas com deficiência, no primeiro caso, do género, e de minorias étnicas, no segundo.

O programa **Ability One**, para além de visar a compra de produtos e serviços, auxilia as entidades sem fins lucrativos através:

- da oferta dos seus produtos e serviços em centrais de compra próprias, por intermédio da internet e em pontos de venda localizados em edifícios federais
- da facilitação da candidatura das mesmas a outros contratos públicos, abertos a todos os interessados, independentemente da sua natureza jurídica.

Por último, saliente-se que os exemplos acima referidos privilegiam a contratualização do fornecimento de serviços e produtos em

condições preferenciais, de acordo com critérios concorrenciais e ambientais rigorosos, em detrimento da subsídio directa das instituições em causa.

Sublinhe-se, ainda, que a economia social contribui para atenuar alguns desequilíbrios no mercado laboral: desemprego, precariedade e exclusão sócio-laboral.

Cria, também, postos de trabalho que, normalmente, não são deslocalizados.

São exemplo, os serviços de assistência e de proximidade: serviços sociais, de saúde e de previdência social.

**Tabela 2: Boas práticas internacionais de apoio à sustentação do emprego e ao crescimento**

Domínios de Acção	Exemplos
Empreendedorismo social	Specialisterne Fundación Futur
Medidas e instrumentos legislativos	Ability One Program Connecticut Supplier Diversity Program

## 4.4. Boas práticas nacionais de governança e financiamento no âmbito da economia social

### 4.4.1. Receitas próprias

#### **PayShop**

O **PayShop** é um serviço que permite o pagamento de várias contas, bem como o carregamento de serviços, pagamento de compras efectuadas na internet ou donativos.

O serviço está disponível numa rede nacional de mais de 3800 agentes (papelerias, tabacarias, quiosques, supermercados...).

Está, igualmente, disponível nas cerca de 1000 Estações de Correios em todo o País.

Os donativos são feitos da seguinte forma: os potenciais interessados dirigem-se a um estabelecimento comercial de proximidade parceiro/estação de correios, informam o lojista/funcionário que pretendem fazer um donativo, indicando qual a Instituição de Solidariedade Social para a qual pretendem doar.

Entregam ao agente **PayShop** o montante pretendido, em dinheiro, a partir de apenas 1 Euro.

Podem usar para o efeito, por exemplo, o troco das compras.

O agente **PayShop** processa o donativo no terminal e entrega um recibo, dedutível no IRS. A **PayShop** entrega depois o montante doado à respectiva instituição.

Este sistema possibilita ultrapassar vários dos obstáculos com que as entidades sem fins lucrativos sem deparam, no seu esforço de angariação de contribuições, para as suas actividades de beneficência, tais como:

- o facto das campanhas de recolha de fundos serem eventos pontuais, com custos elevados e logística mente complexos;
- o facto dos fundos recolhidos serem, normalmente, diminutos;
- a demora e a burocracia associadas ao envio de cheque, emissão de recibo...;

- os constrangimentos em doar pequenos montantes: habitualmente não se endossa um cheque de apenas 2 ou 3 Euros.

Logo, ao fazer donativos por intermédio do meio acima referido, consegue-se, na prática, potenciar a regularidade e frequência do acto de doar, facilitar e popularizar a sua prática, bem como a doação de pequenas quantias em numerário.

#### **Prestação de serviços em rede: "aldeias lar"**

As "**aldeias lar**" constituem um modelo de prestação de serviços em rede que procura dar um novo alento a pequenos povoados do interior do país, com população envelhecida e em risco de desertificação, transformando-as em "**aldeias lar**".

Procura-se, igualmente, que os imóveis devolutos ou as habitações abandonadas nestes locais sejam adquiridos e reconvertidos em apartamentos para habitação sénior, financiados através de capitais públicos, privados ou mistos.

Para além da reconversão do edificado, o modelo prevê a criação de unidades de apoio a idosos, capazes de prestar serviços médico-sociais, tais como cuidados geriátricos ou paliativos.

A aldeia de São José de Alcalar, propriedade da Fábrica da Igreja Paroquial da Mexilhoeira Grande, que começou a funcionar em 1995, pode ser considerada como um exemplo próximo do conceito de "**aldeias lar**".

Obra do Padre Domingos Costa, que decidiu construir uma aldeia para dar guarida a casais seniores carenciados sem possibilidades de continuar nos seus domicílios, mas que também não se sentem bem nos lares tradicionais.

No povoado vivem vários idosos, provenientes de todo o país, em 52 moradias.

A aldeia dispõe também de um edifício central, com refeitório, bar, uma sala de actividades de tempos livres, lavandaria e posto de saúde. Com uma área de cinco hectares, a aldeia

dispõe igualmente de uma capela e de um centro juvenil, frequentado por 170 crianças.

Os serviços centrais da aldeia, que empregam 28 pessoas, além das refeições diárias, apoiam ainda os idosos nos cuidados de higiene pessoal e das habitações e promovem actividades de animação.

## 4.4.2. Filantropia/investimento social

### CAF - Comunidades Auto-Financiadas

As comunidades auto-financiadas **CAFs** são uma forma inovadora de gestão e educação financeira, para grupos de escassos recursos e imigrantes.

O método CAF organiza as comunidades, com o intuito de promover a entreaajuda financeira, capacitação e integração social.

O sistema é simples: junta-se um grupo de pessoas que tem entre si laços de confiança, e cada uma contribui com uma pequena quantia, criando assim um fundo comum, independente de qualquer outra entidade.

Desse fundo, os membros podem receber apoio financeiro para as suas despesas de rotina ou de emergência, como por exemplo, ajudar a pagar a renda, comprar livros da escola, a conta do hospital ou renovar uma máquina no seu negócio, entre outras necessidades.

As **CAFs** estão em funcionamento, em três Continentes: 170 **CAFs** na América Latina (155 na Venezuela, 10 na Colômbia, 3 no Chile, 1 no Brasil e 1 na Bolívia); 45 no Senegal, único país africano envolvido; e 38 **CAFs** na Europa (35 em Espanha e 3 no nosso País).

Em Portugal as **CAFs** tomam a forma legal de Comissão Especial - que cria e gere um fundo de poupança comum de onde concede pequenos abonos solidários.

### Mercado de valores sociais

A Bolsa de Valores Sociais (**BVS**), tal como as suas congéneres estrangeiras, visa potenciar financeiramente as entidades sem fins lucrativos cotadas, de modo a que estas

possam dar continuidade à sua missão filantrópica e assistencial.

A **BVS** está inserida na Euronext, parceira do projecto em conjunto com as fundações EDP e Calouste Gulbenkian.

O processo de admissão à cotação de uma organização sem fins lucrativos pressupõe que esta envie o projecto através do sítio em linha da **BVS**.

Ao submeter a candidatura, a entidade deverá descrever a sua missão, as suas valências, os beneficiários da sua actividade e as razões que a levaram a submeter o projecto.

Posteriormente, a candidatura será avaliada pela ATITUDE, uma associação criada para servir de suporte à iniciativa, a qual valida perante a **BVS** a consistência do projecto em questão e da possibilidade de este ser admitido ou não.

Cada acção cotada corresponde a 1 Euro e a compra pode ser efectuada em nome individual ou por uma empresa.

A plataforma em linha permite que todos os processos fiquem registados e que os investidores sociais possam acompanhar o projecto passo a passo.

### Banco de Tempo

O **Banco de Tempo** é uma rede de infra-estruturas de apoio social baseada na gestão do tempo para troca de serviços. Esta rede apoia-se:

- no Banco Central, coordenado pela Associação de Carácter Social e Cultural Graal, a quem cabe:

- apoiar o funcionamento da rede;
- facilitar a criação de novas agências;
- divulgar o Banco de Tempo a nível nacional;
- promover a interacção internacional.
- em agências, inseridas em cada comunidade, que resultam da parceria com instituições locais, nomeadamente a **Associação de Desenvolvimento Amato Lusitano** no Distrito de Castelo Branco.

O modelo do **Banco de Tempo** teve as suas origens em Itália, no início da década de 90 do século passado.

Em 2001, o Graal começou a trabalhar neste projecto depois de ter contactado com o conceito em Barcelona, na Associação *Salut Y Família*.

Em 2002, deu-se a abertura das primeiras agências em Portugal.

A unidade de troca é a hora, tal como nos exemplos internacionais.

Os interessados dirigem-se a uma agência do **Banco de Tempo** e inscrevem-se como membros, tendo que “pagar” uma quota anual de quatro horas, referindo, ainda, as suas competências e os seus contactos.

Recebem um cartão de identificação, um livro de cheques e a lista dos serviços disponíveis na sucursal.

Os serviços permutados entre membros devem corresponder a actividades de cariz não profissional e podem variar entre:

- acompanhamento a crianças;
- actividades lúdico-recreativas;
- bricolage;
- ajuda doméstica;
- cozinha e labores;
- secretariado;
- lições diversas...

A remuneração das horas, todas com o mesmo valor, independentemente da natureza do serviço prestado, uma vez que o que conta é o tempo, é feita através de um cheque do **Banco de Tempo**.

O prestador do serviço deverá depositar o cheque na sua conta, o que significa que se este tivesse sido remunerado com um cheque

de duas horas, estaria apto a solicitar duas horas de assistência para si, em qualquer uma das actividades dispensadas pela sua agência.

## Entidades intermediárias de apoio à capacitação

### **ENTRAJUDA**

Trata-se de uma IPSS que visa apoiar outras organizações sem fins lucrativos, ao nível da organização e gestão, com o objectivo de melhorar o seu desempenho e eficiência.

A **ENTRAJUDA** efectua um diagnóstico dos problemas e necessidades das instituições, propõe soluções, mobiliza parceiros e voluntários, implementa soluções e avalia impactes e desempenhos.

São disponibilizados produtos e serviços estruturados e formatados pela **ENTRAJUDA** para as instituições de solidariedade social:

- Serviços formatados
  - assessoria técnica especializada no âmbito da higiene e da segurança alimentar;
  - candidaturas e acompanhamento de projectos a fundos estruturais e comunitários;
  - aplicações informáticas integradas de gestão;
  - colocação de processos de negócio na internet (*Webização*);
  - Guião Jurídico;
  - “pacotes” integrados de seguros.
- Projectos especiais
  - Banco de Bens Doados (materiais, equipamentos e bens não alimentares);
  - projectos solidários (projectos pontuais ou continuados de responsabilidade social em instituições sem fins lucrativos, ou afins);
  - Portal Entreajuda (portal em linha de serviços e conteúdos para as entidades sem fins lucrativos);
  - Bolsa do Voluntariado (ponto de encontro entre a procura e oferta de trabalho voluntário).

- Formação (destinada sobretudo a dirigentes, chefias e técnicos);
- Área Saúde Solidária (rede de apoio médico, constituída por médicos de diversas especialidades, que se disponibilizam para acompanhar, de forma continuada e durante um período de tempo estabelecido, pacientes carenciados).

**Tabela 3: Boas práticas nacionais de governança e financiamento no âmbito da economia social**

Domínios de Acção	Medidas		Exemplos
Receitas próprias	<i>PayShop</i>		<i>PayShop</i>
	Prestação de serviços em rede: “aldeias lar”		Aldeias Lar
Filantropia/investimento social	CAF - Comunidades Auto-Financiadas		CAF
	Mercado de valores sociais		BSV
	Banco de Tempo		Banco de Tempo
	Entidades intermediárias de apoio à capacitação	ENTRAJUDA	ENTRAJUDA

## 5. RECOMENDAÇÕES DE INICIATIVAS E ACÇÕES

As entidades que integram o sector da economia social, para além das suas competências próprias, contribuem no decorrer da sua actividade directa ou indirectamente para a criação de emprego e para o empreendedorismo apoiando, assim, as populações com maiores dificuldades de acesso ao mercado de trabalho. Para que tais instituições possam desempenhar esse papel num contexto de crise económica é necessário que a sua sustentação financeira esteja garantida. Essa sustentabilidade deverá assentar, tendo em conta as dificuldades financeiras do Estado, não só no apoio público mas, também, noutras vias de financiamento: receitas próprias e filantropia/investimento social. E isto porque, com o previsível decréscimo das verbas provenientes do erário público, consequência das actuais restrições orçamentais, pode vir a acontecer uma diminuição dos apoios sociais públicos e, simultaneamente, um aumento das situações de pobreza e de dependência.

Neste cenário, o papel as IPSS será, ainda, mais fulcral, donde a necessidade de engenho e arte para fortalecer a auto-sustentabilidade dessas instituições, de modo a melhor responderem às solicitações da sociedade.

Tal como já foi referido anteriormente, procurou-se compilar práticas no âmbito do financiamento e no domínio do apoio à sustentação do emprego e ao crescimento económico, abarcando as estratégias de angariação de apoios, de acordo com as suas características e a sua proveniência geográfica, nacional ou internacional: receitas próprias, apoio público/governamental e filantropia/investimento social. Fez-se, ainda, menção a exemplos de apoio à sustentação do emprego e ao crescimento económico, independentemente da actividade das organizações em causa, seja cultura e lazer, serviços sociais... e das suas valências.

Tendo, pois, em conta os objectivos do nosso trabalho identificamos algumas limitações e formulámos algumas propostas para a respectiva superação.

Dessa análise sugeriram as recomendações e propostas adiante apresentadas que contemplam, igualmente, as ideias baseadas no *benchmarking* realizado e as sugestões e mesmo práticas que fomos recolhendo junto das várias IPSS

As recomendações foram agrupadas nos seguintes quatro grupos:

### **A. Melhoria do enquadramento normativo e iniciativas públicas**

### **B. Gestão para sustentabilidade**

B.1. Organização

B.2. Recursos humanos

B.2.1. Formação

B.2.2. Voluntariado

B.3. Medidas de racionalização de custos e optimização de receitas

B.4. Doações e Apoios (em propriedades, em numerário ou em espécie)

B.5. Políticas de marketing e de atenção a todos os problemas sociais

B.6. Alguns serviços a incrementar

B.7. Formas de cooperação e redes

### **C. Combate à pobreza**

C.1. Potenciar a criação de grupos de voluntariado social de vizinhança nas freguesias do Distrito

C.2. Promoção da cultura do trabalho nos utentes das instituições, de todas as idades, nas suas famílias e no meio envolvente.

C.3. Participação na congregação de esforços, públicos e privados, a nível local e distrital

C.4. Novos pobres – diferentes respostas

### **D. Potenciação dos impactes da economia social**

## A. Melhoria do enquadramento normativo e iniciativas públicas

Um dos aspectos que resultou da aferição da sensibilidade das IPSS foi a necessidade de o enquadramento normativo e, sobretudo, a sua aplicação terem em conta a especificidade das instituições e a actual situação de crise económica que também as afecta. Essencial é, também as entidades públicas contribuírem para a visibilidade das IPSS e para o seu reconhecimento público, valorizando as boas práticas.

### A. Melhoria do enquadramento normativo e iniciativas públicas

(1)

Criar e atribuir dois prémios, por parte do Governo Civil de Castelo Branco, com o objectivo de premiar iniciativas inovadoras de entidades/agentes do sector da economia social, sugerindo-se que o primeiro se destine a galardoar casos de sucesso de auto-sustentação nas IPSS e o segundo, o empreendedorismo social, na vertente do combate à pobreza e à exclusão social, e da promoção do voluntariado, de modo a associar estas medidas ao Ano Europeu do Voluntariado 2011.

(2)

Implementar a prática, a nível do Governo Civil de Castelo Branco e de outras entidades públicas, de se adquirirem alguns produtos ou serviços às IPSS do Distrito, com o objectivo de dinamizar as acções de empreendedorismo por elas promovidas

- a) serviços de limpeza;
- b) jardinagem;
- c) manutenção de espaços;
- d) *catering*.

(3)

Ponderar alguns requisitos legais, na medida em que as crescentes exigências, quer de procedimentos administrativos, quer em matéria de qualidade das instalações e equipamentos existentes, vêm agudizar as fragilidades financeiras das instituições.

Note-se que, apesar de compreensíveis e, no limite, desejáveis, algumas dessas exigências não se coadunam com as actuais dificuldades financeiras das instituições e do próprio Estado.

(4)

Pôr a funcionar “canais regulares de comunicação e informação entre os parceiros e a população em geral” (artigo 3º., nº.1-g do referido decreto de lei nº 115/2006), em especial mediante:

- a) a difusão mensal de estatísticas relativas a casos sociais atendidos por todas as entidades envolvidas, incluindo os grupos de vizinhança; os procedimentos a adoptar poderiam ser semelhantes aos do IEFP para as estatísticas relativas ao desemprego;
- b) o tratamento estatístico e difusão de dados relativos às listas de espera dos equipamentos sociais;
- c) a reflexão sobre essas estatísticas, visando a solução dos problemas nelas referenciados;
- d) e “a articulação entre os organismos públicos e entidades privadas, visando uma actuação concertada (...)” (artigo 26º-d, do mesmo diploma legal);
- e) participar activamente no dinamismo “Rede Social”.

### A. Melhoria do enquadramento normativo e iniciativas públicas (cont.)

<p>(5)</p> <p>Dinamizar reuniões semestrais, a nível distrital, coordenadas pelo Governo Civil, análogas às do “Pacto de Cooperação para a Solidariedade”, a nível central, com as seguintes características:</p>	<p>Objectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) conhecimento actualizado dos problemas sociais do Distrito;</li> <li>b) confronto entre os problemas e as respostas existentes;</li> <li>c) análise da cobertura do território por grupos de voluntariado social;</li> <li>d) clarificação e superação de divergências entre as várias entidades envolvidas;</li> <li>e) assunção de compromissos e formulação de propostas para a melhor solução dos problemas sociais e superação de divergências.</li> </ul> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Representantes do Governo Civil, do Centro Distrital de Segurança Social, das Autarquias Locais, das organizações que congregam IPSS e EPPSS e outras entidades que possam contribuir para o conhecimento e para a solução dos problemas sociais.</li> </ul>
<p>(6)</p> <p>Criar e dinamizar “comissões sociais” em todas as freguesias (artigos 15º. - 20º. do Decreto-Lei nº. 115/2006, de 15 Junho), facilitando a participação de todas as entidades envolvidas no domínio social, incluindo representantes dos grupos de voluntariado social de vizinhança.</p>	
<p>(7)</p> <p>Promover a participação das IPSS e, grupos de trabalho, comissões ou outras instâncias que se ocupem do desenvolvimento económico e social do Distrito.</p>	
<p>(8)</p> <p>Reforçar o papel do Governo Civil como intermediário privilegiado junto do Governo e da Administração Pública tendendo a solução de problemas apresentados pelas IPSS.</p>	

## B. Gestão para sustentabilidade

O previsível decréscimo das verbas provenientes do erário público e o acréscimo das necessidades a satisfazer exigem a procura de novas fontes de financiamento, bem como uma gestão mais exigente por parte das IPSS.

B. Gestão para sustentabilidade	
(1) Organização	<p>a) Desenvolver estratégias de reorganização e de redistribuição da oferta existente, nomeadamente, no que concerne aos serviços de proximidade (p.e. Apoio Domiciliário, Centro de Dia...) e aos serviços de retaguarda (p.e. Lar, Unidade de Cuidados Continuados...), de forma a alcançar maiores economias de escala.</p> <p>b) Trabalhar com as instituições para que estas conheçam e implementem os manuais de qualidade, não só porque, a prazo, a adopção destes irá ter um carácter obrigatório, mas também porque a sua implementação permitirá às instituições atingir níveis de eficiência mais elevados.</p>
(2) Recursos Humanos	<p>a) Formação</p> <p>i) Aderir ao programa de apoio “Estágios Inove Social” que permitem colmatar a inexistência de directores técnicos em algumas instituições.</p> <p>ii) Aplicar a legislação laboral relativa à formação, e diligenciar que esta se integre em processos de qualificação permanente.</p>
	<p>b) Voluntariado</p> <p>i) Dinamizar parcerias entre as IPSS e as empresas do Distrito, no âmbito da responsabilidade social, que envolva a participação dos colaboradores das empresas em acções de voluntariado-empresa.</p> <p>ii) Desenvolver esforços no intuito de incrementar o voluntariado estudantil, estabelecendo convénios/parcerias entre as IPSS e as associações de estudantes do ensino superior do Distrito.</p> <p>iii) Incrementar os esforços de recrutamento de voluntários por intermédio dos meios existentes para o efeito, tais como: “bancos de voluntariado”; sítios na internet do Instituto Português da Juventude, do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado, da ENTREAJUDA, entre outros.</p> <p>iv) Alargar o conceito do banco do tempo a outras IPSS, de modo a possibilitar que os utentes/familiares com poucos recursos financeiros possam usufruir dos serviços disponibilizados, através da prestação de serviços em forma de trabalho.</p>
(3) Medidas de racionalização de custos e optimização de receitas	<p>a) Tomar providências para que seja considerada, efectivamente, a totalidade dos rendimentos dos utentes na determinação das suas mensalidades.</p> <p>b) Adoptar medidas de redução de custos (p.e. de energia) que não impliquem perda de qualidade.</p>

<b>B. Gestão para sustentabilidade (cont.)</b>	
<p>(4)</p> <p>Doações e Apoios (em propriedades, em numerário ou em espécie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aderir ao serviço de donativos do <i>PayShop</i> e publicitar a adesão ao mesmo, não só junto do público em geral, mas também junto da rede de 54 agentes e das estações de correio do Distrito, dada a sua importância enquanto meio simples e cómodo de captação de dádivas em numerário.</li> <li>b) Fomentar a adesão ao processo de admissão à cotação na Bolsa de Valores Sociais de IPSS, de modo a melhorar a situação financeira destas entidades, para que possam dar continuidade à sua missão filantrópica e assistencial.</li> </ul>
<p>(5)</p> <p>Políticas de marketing e de atenção a todos os problemas sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Destacar e publicitar as mais-valias associadas ao mecenato:               <ul style="list-style-type: none"> <li>i) a melhoria da imagem institucional ou pessoal;</li> <li>ii) benefícios fiscais;</li> <li>iii) satisfação pelo impacte social produzido;</li> <li>iv) afirmação do indivíduo/entidade enquanto parte da comunidade.</li> </ul> </li> <li>b) Utilizar os novos media, em particular as redes sociais em linha, para difundir acções de angariação de fundos e doações.</li> <li>c) Desenvolver esforços comunicacionais no intuito de despertar o interesse e a participação, em género ou numerário, dos naturais residentes noutras localidades e no exterior.</li> </ul>
<p>(6)</p> <p>Alguns serviços a incrementar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Desenvolver o apoio domiciliário personalizado, bem estruturado e adequado às necessidades dos utentes, de modo a favorecer a permanência nas suas casas até mais tarde; não é de excluir o apoio protocolado.</li> <li>b) Fomentar o envelhecimento activo, a todos os níveis, promovendo a perfeita integração dos reformados/aposentados na sociedade. A promoção do envelhecimento activo diminui consideravelmente a degradação das condições de saúde dos mesmos, nomeadamente, pessoas com doenças degenerativas: “Alzheimer”, “Parkinson”...</li> <li>c) Criar ou negociar com empresas para escoar produtos para a comunidade.</li> <li>d) Incentivar o arrendamento de terrenos e de imóveis.</li> <li>e) Desenvolver as residências assistidas.</li> <li>f) Adaptar os horários das creches e jardins-de-infância às necessidades das famílias.</li> <li>g) Desenvolver oferta no âmbito de respostas especializadas para pessoas em situação de “grande dependência”.</li> </ul>

**B. Gestão para sustentabilidade (cont.)**

<p>(7) Formas de cooperação e redes</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Adoptar estratégias de compras agregadas de bens e serviços (seguros, produtos financeiros, serviços de telecomunicações...) de modo a atenuar o grau de dependência das IPSS e nivelar o seu poder negocial com o dos fornecedores. Tal circunstância irá potenciar a redução dos custos unitários através da agregação de volumes e/ou consolidação de fornecedores, reduzir gastos através da estandardização de produtos e serviços, diminuir os custos de manutenção de “stocks” (financeiros e administrativos), bem como, evitar excedentes.</li><li>b) Desenvolver a partilha de recursos humanos e de equipamentos, nomeadamente ao nível de prestação de serviços (p.e. cozinhas, serviços de limpeza, de transportes...).</li><li>c) Promover, mais e melhor, diferentes formas de cooperação entre as IPSS, destas com as organizações que as congregam e, ainda, com o Centro Distrital de Segurança Social e com as Autarquias Locais.</li><li>d) Melhorar o aproveitamento das potencialidades da “Rede Social” (regulada pelo Decreto-Lei nº. 115/2006, de 15 de Junho).</li></ul>
---	---

### C. Combate à pobreza

As IPSS, para além do meritório trabalho que desempenham nas respostas sociais que asseguram, devem colaborar mais intensamente na detecção das novas situações de pobreza, preparando uma resposta pronta, mas poderiam ter, também um papel acrescido na prevenção das situações de pobreza.

<b>C. Combate à pobreza</b>	
<p style="text-align: center;">(1)</p> <p>Potenciar a criação de grupos de voluntariado social de vizinhança nas freguesias do Distrito, que assegurem:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) o primeiro contacto com os casos sociais;</li> <li>b) a prestação das ajudas directas e imediatas possíveis;</li> <li>c) a mediação junto dos serviços profissionalizados competentes;</li> <li>d) a articulação regular com estes serviços;</li> <li>e) o acompanhamento de cada caso até à obtenção de soluções adequadas.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">(2)</p> <p>Promoção da cultura do trabalho nos utentes das instituições, de todas as idades, nas suas famílias e no meio envolvente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Em relação às crianças, recomenda-se, em especial, a informação sobre actividades profissionais, a visita a locais de trabalho, o diálogo, sobre este assunto, com as famílias e outras pessoas ligadas à vida profissional, o fomento do respeito por todo o tipo de trabalho, a assunção das responsabilidades pessoais nas tarefas do dia-a-dia, a cooperação nas actividades domésticas...</li> <li>b) Em relação às pessoas que procuram emprego, recomenda-se, em especial, o apoio nessa procura, o estímulo da vontade de trabalhar, mesmo começando por actividades socialmente menos valorizadas, o esforço de melhoria permanente da vida laboral, a prática da formação, também permanente, o fomento da criatividade pessoal, o diálogo entre colegas e com outras pessoas para ajuda mútua e intervenção no mundo laboral, a criatividade no trabalho, seja por conta própria ou de outrem...</li> <li>c) Em relação às pessoas mais idosas, recomenda-se, em especial, a acção motivadora para a actividade, remunerada ou não, a promoção de iniciativas em que possam exercer essa actividade, a participação em actividades domésticas ou institucionais, a transmissão da sua experiência e saberes às gerações mais jovens...</li> </ul>
<p style="text-align: center;">(3)</p> <p>Participação na congregação de esforços, públicos e privados, a nível local e distrital incidindo especialmente em:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) utilização de recursos contra a fome;</li> <li>b) pagamento de despesas inadiáveis com bens essenciais (p.e. água, energia, educação...);</li> <li>c) avaliação periódica de resultados e procura de soluções não assistenciais.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">(4)</p> <p>Novos pobres - diferentes respostas</p>	<p>Análise do novo contexto social, nomeadamente da nova tipificação de pobreza e promoção de diferentes métricas de apoio com vista a sua superação.</p>

## D. Potenciação dos impactes da economia social

As IPSS, pela sua implantação local e pelo exemplo de mobilização de vontades, estão numa posição privilegiada para participarem e mesmo suscitarem iniciativas de dinamização do empreendedorismo e da economia local, com a consequente criação de emprego.

### D. Potenciação dos impactes da economia social

(1)

Participação das IPSS e dos grupos de vizinhança em processos de desenvolvimento local, geradores de emprego (tal participação poderia ser feita através das “comissões sociais de freguesia).

(2)

Fomento do empreendedorismo, em cooperação com outras entidades, nomeadamente através de:

- a) iniciativas empresariais das IPSS;
- b) motivação e preparação de pessoas interessadas na criação da sua própria empresa;
- c) conhecimento e difusão de oportunidades de investimento/negócio;
- d) apoio na análise da viabilidade da ideia de negócio, na construção do projecto e na procura de financiamento;
- e) prestação de apoios em especial nas áreas contabilística, legislativa, regulamentar e de marketing;
- f) promoção do escoamento de produções.



## NOTA FINAL

O trabalho que realizámos deixou bem patente o **papel extraordinário** que as IPSS, qualquer que seja a sua natureza, desempenham no Distrito de Castelo Branco, tanto pela diversidade, como pela qualidade dos serviços prestados.

Deixou, igualmente, patente a necessidade de promover, mais e melhor, a **cooperação** entre as próprias IPSS, com as organizações que as congregam e, ainda, com o Centro Distrital de Segurança Social e com as Autarquias Locais.

Sintetizando o que atrás propusemos, parece-nos de relevar os seguintes aspectos:

### A nível das limitações:

- não se procede a uma **avaliação regular**, a nível distrital e noutros âmbitos, entre as necessidades sociais e os serviços prestados;
- parece relativamente baixo o número de freguesias em que existem **grupos de voluntariado social de vizinhança**, que assegurem o primeiro contacto com os casos sociais, a prestação das ajudas directas e imediatas possíveis, a mediação junto dos serviços profissionalizados competentes, a articulação regular com estes serviços e o acompanhamento de cada caso até à obtenção de soluções adequadas;
- verificam-se **divergências consideráveis** entre IPSS, organizações que as congregam, EPPSS, Autarquias Locais e Centro Distrital de Segurança Social. Tais divergências não põem em causa a cooperação básica, mas tornam indispensável a procura persistente e sistemática dos entendimentos possíveis.

### A nível das recomendações:

- haver semestralmente, **reuniões a nível distrital**, coordenadas pelo Governo Civil, com características análogas as previstas no “Pacto de Cooperação para a Solidariedade”, a nível central;
- melhorar o aproveitamento das potencialidades da “**Rede Social**” (regulada pelo Decreto-Lei nº. 115/2006, de 15 de Junho);
- fazer a **conciliação** entre as exigências de **qualidade**, previstas para os equipamentos sociais, a diversidade e **quantidade** de problemas a abranger;
- promover a participação na **solução dos problemas de desemprego**;
- dinamizar o desenvolvimento de práticas inspiradas nas que figuram, a título exemplificativo, no Capítulo 4, sobre *benchmarking*.

Apesar de todas as dificuldades que afectam as Instituições Particulares de Solidariedade Social, pode afirmar-se que as suas potencialidades e inúmeros exemplos, mais ou menos pioneiros de boas práticas, abrem perspectivas animadoras para o futuro: poderão até criar novos dinamismos de superação da crise actual, dentro e fora delas.



## AGRADECIMENTOS

A IPI Consulting Network Portugal agradece as informações prestadas pelas instituições e a disponibilidade das pessoas a elas ligadas, contribuindo de forma muito significativa para a boa prossecução do trabalho.

Apresenta-se de seguida a lista completa (incluindo os nomes dos entrevistados).

**APACCDM – Associação dos Pais e Amigos do Cidadão com Deficiência Mental – Castelo Branco**

Dra. Maria de Lurdes Pombo  
Tenente-Coronel José Alves

**Associação Jardim de Infância Dr. Alfredo Mota – Castelo Branco**

Dra. Paula Rodrigues

**Cantinho Sereno – Serviços de apoio ao domicílio – Castelo Branco**

Sra. Helena Roxo  
Dr. Marco Domingues

**Cáritas Diocesana de Portalegre e Castelo Branco – Portalegre**

Dra. Anabela Afonso  
Sr. Francisco Salgado

**Centro de Acolhimento de São João do Peso – Vila de Rei**

Dra. Cláudia Dias

**Centro de Assistência Social Beato Nuno de Santa Maria – Cernache do Bonjardim – Sertã**

Sr. Joaquim Filipe Patrício  
Irmã Aurora Vieira  
Irmã Patrícia Sofia Mendonça  
Dra. Raquel Horta

**Centro de Emprego do Instituto de Emprego e Formação Profissional – Delegação Regional de Castelo Branco**

Dra. Sofia Almeida

**Centro Social Cultural e Recreativo da Freguesia dos Montes da Senhora – Proença-a-Nova**

Dra. Ana Patrícia Dias  
Sr. Manuel Garcia Farinha

**Centro Social Cultural Santo Aleixo – Unhais da Serra – Covilhã**

Dra. Lúcia Paiva  
Dra. Olga Ribeiro

**Centro Social Padres Redentoristas – Castelo Branco**

Padre José Sanches Pires  
Sra. Ana Maria Martins

**Centro Social Paroquial do Estreito – Oleiros**

Dra. Carla Alves

**Centro Social Paroquial Imaculado Coração de Maria – Colmeal da Torre – Belmonte**

Dra. Georgina Calheiro

Dra. Margarida Gomes

Dra. Zélia Botas

**Coordenador Distrital das Misericórdias – Castelo Branco**

Comendador Sr. Joaquim Morão

**Cruz Vermelha Portuguesa – Delegação do Distrito de Castelo Branco**

Dra. Tânia Cabral

Dra. Teresa da Preta

**Fundação Gamboa Pina Ferrão – Alpedrinha – Fundão**

Dra. Aida Maria Trindade Lourenço

Sr. Francisco Roxo

Cónego Mário de Almeida

**Instituto Social Cristão Pina Ferraz (Lar Francisco de Pina) – Penamacor**

Sr. João António Frazão

Dra. Sílvia Machado

**Lar Aldeamento do Idoso – Sarnadas de Ródão – Vila Velha de Ródão**

Dra. Ana Tavares

Sr. Joaquim Carmona

Dra. Sara Gonçalves

**Lar João e Isabel – Casa dos Avós – Vila de Rei**

Sra. Isabel Martins

Dra. Tânia António

**Lar Major Rato – Alcains – Castelo Branco**

Sr. Florentino Vicente Beirão

**Lar Residencial Dona Bárbara Tavares da Silva – Penamacor**

Dr. Nuno Lucas

**Lar de São José – Covilhã**

Dr. Francisco do Adro

Sr. José Branco Barata

**MASCAL – Movimento de Apoio e Solidariedade Colectiva ao Ladoeiro – Idanha-a-Nova**

Dra. Idalina Costa

Sra. Dulce Gil

**O Reguila – Creche e Jardim Infantil – Castelo Branco**

Dra. Maria Paula Lino e sua mãe, a “Avó Reguila” (como carinhosamente gosta de ser chamada)

**Obra de Socorro Familiar – Abrigo de São José – Fundão**

Sr. César Fatela

**REAPN - Núcleo Distrital de Castelo Branco da Rede Europeia Anti-Pobreza**

Tenente-Coronel José Alves  
Dra. Catarina Dias  
Dra. Paula Montez

**Santa Casa da Misericórdia de Castelo Branco**

Coronel Guardado Moreira  
Capitão Francisco Carvalho  
Sr. José Fabião Batista  
Sr. José Mendonça Horta  
Sr. José Vítório Fernandes  
Sr. Manuel Cardoso Martins  
Dra. Manuela Munhoz

**Santa Casa da Misericórdia da Covilhã**

Dra. Cláudia Gaiolas

**Santa Casa da Misericórdia do Fundão**

Dra. Alice Rosa

**Santa Casa da Misericórdia de Idanha-a-Nova**

Dr. Hugo Santos

**Santa Casa da Misericórdia de Proença-a-Nova**

Dr. José Bairrada

**Santa Casa da Misericórdia da Sertã**

Sr. Vítor Lopes  
Sr. Ângelo Farinha

**Segurança Social – Centro Distrital de Castelo Branco**

Dr. José Joaquim Gonçalves Antunes  
Dr. Nuno Maia  
Sr. José Manuel Silva

**Sociedade Filarmónica de Educação e Beneficência Fratelense – Fratel – Vila Velha de Ródão**

Sr. António Correia Lopes  
Sra. Célia Ribeiro

**UDIPSS – União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social – Castelo Branco**

Tenente-Coronel José Alves  
Dra. Maria de Lurdes Pombo

Cumpre-nos, igualmente, uma palavra de agradecimento ao Dr. José Paulo Farinha, Chefe de Gabinete da Senhora Governadora Civil do Distrito de Castelo Branco, não só pelo papel importante que teve no apoio ao projecto, como também, pelas sugestões que o seu profundo conhecimento do Distrito lhe permitiram fazer.

O nosso agradecimento é devido, também, ao Dr. José Tavares que connosco reuniu e reflectiu sobre a realidade das IPSS que tão bem conhece, dada a sua condição de voluntário e dirigente numa destas instituições.



## A EMPRESA E A EQUIPA

A IPI Portugal, fundada em Lisboa em 1999, integra hoje uma rede internacional de pequenas empresas de consultadoria de excelência, com ética, dimensão e procedimentos análogos, a IPI Consulting Network, que está actualmente presente em Portugal, França, Espanha, EUA, Brasil e Angola, estando em estudo o seu alargamento à Itália, Hungria e China.

Esta rede desenvolve uma política de integração e complementaridade que é, também, apoiada num conjunto de parcerias com universidades e empresas.

Actuando, inicialmente, no âmbito da consultadoria económica, focada em questões associadas à sustentabilidade, ao emprego e ao desenvolvimento das microempresas, a IPI Portugal tem procurado inovar, de modo a facultar aos seus clientes soluções que os tornem mais sustentáveis, resilientes e competitivos.

A IPI Consulting Network Portugal é uma empresa de consultadoria que se afirma pelas suas soluções criativas, tanto para o sector público, como para o privado, desde o conceito até à implementação.

### A IPI Consulting Network disponibiliza as seguintes áreas de competência:

- **Estudo, Monitorização e Implementação de Políticas e Iniciativas**
  - Optimização de Procedimentos e Metodologias de Avaliação
  - Estudo dos Impactes Económicos Directos, Indirectos e Induzidos
  - Construção de Índices Coincidentes e Previsionais
  - Construção de Projecções Demográficas
  
- **Inteligência Económica e Informação Estratégica**
  - Identificação de Desafios e Elaboração de Análises de Contexto
  - Acompanhamento de Acções Colectivas
  - Gestão e Acompanhamento de Serviços de Informação Estratégica
  - Bolsas de Pensamento a Nível de Cidades, Regiões e Países
  
- **Gestão de Projectos Internacionais**
  - Construção de Redes e Parcerias Internacionais
  - Gestão de Projectos Europeus
  - Identificação e Análise de Boas Práticas
  - Análise de Competências e do Quadro Europeu de Formação
  - Planos de Difusão e de Comunicação a nível Europeu
  
- **Actividades de Formação e Criação de Competências**
  - Elaboração e Apoio à Implementação de Planos de Formação
  - Engenharia de Formação
  - Organização e Realização de Actividades de Formação, Seminários e Colóquios
  - Concepção e Gestão de Ferramentas de Formação à Distância (e-Learning)

### A IPI Consulting Network providencia, assim, os seguintes serviços:

- **Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial**
  - Planos de Desenvolvimento Local: da Estratégia à Implementação
  - Dinamização de Clusters e de Estratégias de Especialização produtiva
  - Marketing Territorial
  - Avaliação de Políticas Públicas
  
- **Economia Verde, Sustentabilidade e Ambiente**
  - Agendas 21 Local e Relatórios de Sustentabilidade
  - Estratégias de Gestão para a Eficiência Energética ao Nível Local e Regional
  - Apoio à Implementação de Actividades Ligadas às Energias Renováveis
  - Determinação da Pegada de Carbono e do Balanço Energético
  - Novas Práticas Ambientais e de Gestão Florestal
  
- **Inovação e Empreendedorismo**
  - Apoio à Inovação de Processos e Produtos nas Empresas
  - Identificação das Necessidades em Novas Competências e o Desenho e a Adequação dos Programas de Formação
  - Apoio à Criação, Implementação e Funcionamento de Centros de Microempresas e do Tecido Microempresarial
  - Apoio a Iniciativas de Economia Social e de Voluntariado
  - Apoio à Internacionalização de Redes de Micro e Pequenas Empresas
  
- **Indústrias Criativas, Património e Turismo**
  - Estratégias de Valorização Económica, Cultural e Social do Património e Integração em Redes Europeias de Cidades
  - Apoiar a Preparação, Difusão e Dinamização das Artes e Ofícios Tradicionais
  - Idealização, Concepção, Programação e Estudo dos Impactes Económicos de Museus e de Centros e Organizações Culturais
  - Planos de Dinamização do Potencial Turístico

Na constituição das suas equipas, a IPI escolhe pessoas com carreiras e experiências profissionais consolidadas e reconhecidas na vida académica, na administração pública e na administração de empresas.

A nossa rede de consultores permite-nos, ainda, mobilizar as pessoas com as competências e as tecnologias necessárias para ajudar os nossos clientes a incrementarem a sua performance em outras áreas para além das já mencionadas, nomeadamente nas TIC.

**Colaboraram neste trabalho:**

- **Coordenação**
  - Carlos Laranjo Medeiros
  
- **Sub-coordenação**
  - António Lourenço Pinheiro
  
- **Consultores Especialistas**
  - Acácio Catarino
  - Sónia Sousa
  
- **Apoio técnico**
  - Isabel Silva
  - Jorge Medeiros
  - Mário Barroqueiro



## **Anexo**

### **Guião de Entrevista às IPSS**

# A ECONOMIA SOCIAL

## UMA RESPOSTA À CRISE NO DISTRITO DE CASTELO BRANCO

### Guião de entrevista às Instituições de Solidariedade Social

#### A. Caracterização da instituição

##### 1. Instituição

1.1. Nome da instituição \_\_\_\_\_

1.2. Data de criação \_\_\_\_\_

1.3. Pessoa entrevistada e função \_\_\_\_\_

1.4. Morada \_\_\_\_\_

1.5. Contactos \_\_\_\_\_

1.6. Valências à data da criação \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

1.7. Novas valências desenvolvidas \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

1.8. Área geográfica de intervenção \_\_\_\_\_

---

---

##### 2. Direcção

2.1. Tipo de direcção (p.e. institucional, de gestão profissional, ...) \_\_\_\_\_

---

---

2.2. Nº de membros da Direcção: T.Inteiro\_\_\_\_ T.Parcial\_\_\_\_ Voluntários\_\_\_\_ Total \_\_\_\_

2.3. Formação e funções dos membros da direcção \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

### 3. Colaboradores

3.1. Quadro de colaboradores (internos), por categoria, sexo e grupo etário:

3.1.1. Pessoal técnico: M \_\_\_ F \_\_\_ <25 \_\_\_ 25-45 \_\_\_ >45 \_\_\_ Total \_\_\_  
3.1.2. Pessoal administrativo: M \_\_\_ F \_\_\_ <25 \_\_\_ 25-45 \_\_\_ >45 \_\_\_ Total \_\_\_  
3.1.3. Pessoal auxiliar: M \_\_\_ F \_\_\_ <25 \_\_\_ 25-45 \_\_\_ >45 \_\_\_ Total \_\_\_  
3.1.4. Outros: \_\_\_\_\_ M \_\_\_ F \_\_\_ <25 \_\_\_ 25-45 \_\_\_ >45 \_\_\_ Total \_\_\_

3.2. Quadro de colaboradores externos, por função:

3.2.1. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_  
3.2.2. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_  
3.2.3. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_  
3.2.4. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_  
3.2.5. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_

3.3. Nº de colaboradores, por formação/qualificação:

3.3.1. Esc. Obrigatória: \_\_\_ 3.3.2. Ens. Secundário \_\_\_ 3.3.3. Ens. Superior: \_\_\_

3.3.4. Qualificações específicas:

\_\_\_\_\_ Nº \_\_\_  
\_\_\_\_\_ Nº \_\_\_  
\_\_\_\_\_ Nº \_\_\_  
\_\_\_\_\_ Nº \_\_\_  
\_\_\_\_\_ Nº \_\_\_

3.4. Acções de formação para os colaboradores, por tipo e periodicidade:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.5. Importância do voluntariado:

3.5.1. Nº total de voluntários: \_\_\_\_\_

3.5.2. Colaboração regular: \_\_\_\_\_ 3.5.3. Colaboração pontual: \_\_\_\_\_

3.5.4. Em que valências/actividades? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. Utentes

3.1. Nº de utentes, por valência:

- 3.1.1. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_
- 3.1.2. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_
- 3.1.3. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_
- 3.1.4. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_
- 3.1.5. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_
- 3.1.6. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_
- 3.1.7. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_
- 3.1.8. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_
- 3.1.9. \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

## B. Financiamento da instituição

### 1. Financiamento

1.1. Até agora:

- 1.1.1. Parte que cabe aos utentes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 1.1.2. Parte que cabe ao Estado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 1.1.3. Venda de produtos e/ou prestação de serviços: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 1.1.4. Outras formas/fontes de receitas/medidas concretas com vista à autosustentação: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.2. No futuro:

- 1.2.1. Parte que cabe aos utentes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 1.2.2. Parte que cabe ao Estado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 1.2.3. Venda de produtos e/ou prestação de serviços: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 1.2.4. Outras formas/fontes de receitas/medidas concretas com vista à autosustentação: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. Dificuldades/Constrangimentos

3.1. Instalações: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.2. Equipamento: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.3. Pessoal (p.e. proveniência geográfica dos colaboradores): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.4. Económicas

3.4.1. P.e. atrasos nos recebimentos dos utentes, diminuição de donativos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.4.2. P.e. diminuição ou atraso nos recebimentos do Estado e Municípios ou outros apoios): \_

\_\_\_\_\_

3.6. Exigências legais/administrativas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.7. Outras: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 4. Cooperação (relacionamento com outras instituições)

4.1. Relação de concorrência? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.2. Inter-ajuda (informal)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.3. Cooperação inter-institucional (formal)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.4. Trabalho em rede? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.5. Outro tipo de cooperação/relacionamento? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## C. A instituição e a economia local

### 1. Proveniência geográfica dos colaboradores

---

---

---

---

### 2. Impactes económicos na freguesia, concelho, distrito, ...

2.1. Local de aquisição de produtos (por categorias de produtos, p.e. agrícolas, alimentação não agrícola, higiene e limpeza, material de escritório/papelaria, etc.):

1.1.1. Na freguesia \_\_\_\_\_

---

---

1.1.2. No concelho: \_\_\_\_\_

---

---

1.1.3. No distrito: \_\_\_\_\_

---

---

1.1.4. Na região: \_\_\_\_\_

---

---

1.1.5. Outra: \_\_\_\_\_

---

---

1.2. Local de aquisição de serviços (por categorias de serviços, p.e. técnicos/medicina especializada, higiene e segurança, seguros, contabilidade, etc.):

1.2.1. Na freguesia \_\_\_\_\_

---

---

1.2.2. No concelho: \_\_\_\_\_

---

---

1.2.3. No distrito: \_\_\_\_\_

---

---

1.2.4. Na região: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.2.5. Outra: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **2. Apoio ao crescimento económico (iniciativas/actividades de apoio à dinamização da economia local)**

2.1. Participação em iniciativas/actividades de empreendedorismo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.2. Participação em eventos locais de cariz económico e/ou de promoção do concelho/região: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.3. Outras: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **D. A instituição e a crise**

### **1. Como a instituição vê/caracteriza a crise**

1.1. Emprego: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.2. Empresas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.3. Pobreza:

1.3.1. Evolução do volume: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.3.2. Novos tipos de pobres/pobreza: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.4. Situação financeira:

1.4.1. Famílias: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.4.2. Empresas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.4.3. Instituições: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.4.4. Autarquias e Estado: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. Como a instituição actua face à crise**

2.1. Que novas iniciativas/estratégias estão a estudar e/ou já a implementar (p.e. atendimento social, apoio domiciliário não protocolado): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.2. Como reagem a iniciativas (boas práticas) de terceiros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. Como a instituição se posiciona face a uma nova tipologia /novo universo de carências/necessidades

3.1. Aumentar a capacidade de resposta a um maior volume de procura em carências/necessidades habituais: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

3.2. Diversificar as competências do pessoal para poder dar resposta a novas carências/necessidades: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

### 4. Participação dos utentes nas actividades da instituição

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### E. Observações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---